

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

Жернова Єлизавета Вікторівна

УДК: 331.108:004(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

051 – Економіка

(Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/ Є. В. Жернова

Науковий керівник: Корінь Мирослава Василівна, доктор економічних наук,  
професор

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Жернова Є. В.* Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка (Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2026.

Дисертація присвячена розробленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки.

Проведено аналіз сучасного стану та ключових тенденцій розвитку українського ринку праці, що дозволило ідентифікувати сукупність критичних системних проблем, які суттєво стримують його ефективне функціонування в умовах воєнного стану та глобальних трансформацій. Встановлено, що основними деструктивними факторами виступають стрімке скорочення чисельності зайнятого населення, загострення дефіциту кваліфікованих кадрів у стратегічно важливих секторах економіки, зниження реальних доходів громадян та активізація міграційних процесів, що супроводжуються масштабним відтоком людського капіталу за кордон. Особливу увагу приділено аналізу впливу мобілізаційних заходів та наслідків бойових дій на формування трудового потенціалу країни, що дозволило вказати на руйнування традиційних механізмів зайнятості та виникнення нових соціальних груп, які потребують професійної адаптації. Обґрунтовано, що зазначені тенденції спричинили глибоку консолідацію структурних дисбалансів, зокрема структурно-технологічних, демографічних, гендерних, галузево-професійних, кваліфікаційно-освітніх, регіональних, соціально-мотиваційних, інклюзивних та формалізованих. Констатовано, що загострення зазначених суперечностей у поєднанні з економічною невизначеністю та зовнішньою фінансовою

залежністю України детермінує депресивні процеси на ринку праці. Це призводить до деградації його відтворювальної функції та втрати здатності системи до саморегулювання, що обґрунтовує необхідність трансформації державних і регіональних стратегій зайнятості, а також впровадження адаптивних механізмів управління трудовими ресурсами на рівні підприємств.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту розроблено системно-ієрархічний підхід до класифікації детермінант ефективності управління персоналом, який передбачає їх структуру за трьома взаємопов'язаними рівнями: генеральним, концептуальним та практично-раціональним. Встановлено, що генеральні детермінанти відображають фундаментальну еволюцію глобального середовища, фіксуючи переходи від моделей відносної стабільності до сучасних станів нелінійності та крихкості, визначаючи загальний контекст трансформації HR-систем. Концептуальні детермінанти ідентифіковано як сукупність домінуючих глобальних трендів, зокрема демографічних зсувів, ресурсних обмежень, кліматичних викликів та стрімких технологічних трансформацій, що формують методологічний базис для сучасних стратегій соціально-економічного розвитку. Практично-раціональні детермінанти визначено як комплекс конкретних механізмів та інструментів управління персоналом, що пройшли апробацію у діяльності провідних підприємств і довели свою ефективність у реальному секторі економіки.

З'ясовано, що цифровізація виступає визначальним і системоутворювальним трендом сучасного ринку праці. Констатовано посилення впливу цифрових технологій на всі сфери трудової діяльності, що проявляється у їх всеохоплюючому проникненні як на макро-, так і на мікрорівнях, і глибокій трансформації економічних процесів, ринку праці та умов зайнятості. Аналіз впливу цифровізації на трудові відносини дозволив встановити її дуалістичний характер, який полягає у поєднанні потенціалу розширення можливостей із новими викликами для працівників та роботодавців.

Розкрито генезис теорій управління персоналом у межах індустріального етапу суспільно-економічного розвитку та ключові концепції забезпечення ефективності трудової діяльності (економічну, органічну та гуманістичну). Доведено, що під впливом глобальних трансформацій XXI століття відбувається еволюція гуманістичного підходу у напрямі інтелектуалізації HR-менеджменту та конвергенції концепцій сталого й інклюзивного розвитку, де цифровізація набуває ролі ключового інструменту реалізації відповідної парадигми. Ураховуючи закономірності цифровізації глобальної економіки, виокремлено три послідовні етапи цифрової трансформації управління персоналом: інтелектуально-обліковий (цифровізація кадрового адміністрування та документообігу); адаптаційно-оптимізаційний (впровадження аналітичних інструментів, автоматизованого рекрутингу та дистанційних форм зайнятості); компетентнісно-системний (підвищення рівня цифрової грамотності, глибока інтеграція штучного інтелекту та формування цифрових екосистем), що обґрунтовує доцільність трансформації системи HR-менеджменту на основі комплексного впровадження цифрових інструментів.

Адаптація системи управління персоналом до умов високодинамічного, турбулентного середовища вимагає цифрової трансформації всіх її структурних елементів, включаючи суб'єкт, об'єкт, мету, завдання, принципи, функції, інструментарій, моделі та організаційно-ресурсне забезпечення. Зазначене склало основу сформованого механізму управління персоналом підприємства, що інтегрує цифрові технології в єдиний інформаційно-аналітичний контур управління. Доведено необхідність фундаментального переосмислення суб'єктно-об'єктної взаємодії через інтеграцію цифрової інструментарію як «квазі-суб'єкта» управління, що дозволяє змістити вектор стратегічного цілепокладання з формального адміністрування ресурсів на формування стійкої синергії між трудовим потенціалом і високотехнологічними системами. Встановлено, що функціонально-інструментальне наповнення системи трансформується на основі широкого застосування цифрових технологій та впровадження холакратичних моделей управління.

Розроблено методику діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом, яка визначає алгоритм оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій і ґрунтується на агрегуванні п'яти груп компонент (організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної). Доведено, що застосування даної методики дозволить ідентифікувати вузькі місця у системі менеджменту і сформувати об'єктивну аналітичну базу для розроблення персоналізованих дорожніх карт цифрового розвитку. Аргументовано доцільність впровадження інтеграційно-цифрового підходу в систему діагностики управління персоналом, який забезпечує синергію системного бачення управлінських процесів із сучасними алгоритмами аналізу даних та предиктивного моделювання, створюючи надійне підґрунтя для прийняття стратегічних HR-рішень.

З метою підвищення обґрунтованості стратегічного управління систематизовано існуючі види кадрових стратегій та доповнено їх класифікацію типами стратегічних сценаріїв в умовах цифровізації. Останні диференційовано за критеріями масштабу трансформації, характеру змін, стратегічної спрямованості, а також глибини культурної трансформації через розвиток шерінгових практик і лідерських моделей взаємодії. Обґрунтовано доцільність інтеграції шерінгових технологій у систему стратегічного управління персоналом. Відповідно до диференціації корпоративних орієнтирів розвитку підприємства визначено такі типи кадрових шерінгових стратегій як інноваційно-експансійна, синхронізаційно-оптимізаційна та антикризово-реструктуризаційна. Сформовано комплексний механізм їх реалізації, який охоплює взаємопов'язані діагностичний, організаційний, інструментальний, мотиваційний та контроль-коригуючий блоки. Доведено, що впровадження запропонованого підходу сприяє підвищенню гнучкості кадрової системи, забезпечує ефективне використання інтелектуального капіталу та прискорює адаптацію підприємств до вимог цифрової економіки.

Визначено сутність, причини виникнення та еволюцію цифрової

нерівності, що дозволило виокремити три етапи її розвитку: інфраструктурний, компетентнісний та результативний. Встановлено, що інфраструктурний етап характеризується нерівністю у доступі до інформаційно-комунікаційних технологій і цифрової інфраструктури; компетентнісний – відображає відмінності у рівні сформованості цифрових компетентностей та здатності інтегрувати цифрові інструменти у професійну діяльність; результативний – проявляється у нерівності можливостей трансформації цифрової активності у соціально-економічні результати (доходи, кар'єрне зростання та накопичення людського капіталу). Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку характеризується наростанням цифрової стратифікації, за якої нерівність результатів закріплюється та відтворюється на системному рівні. Запропоновано авторське визначення поняття «цифрова стратифікація персоналу підприємства» як багаторівневої диференціації працівників за рівнем доступу до цифрових ресурсів, сформованістю цифрових компетентностей, ступенем інтегрованості у цифрові процеси та готовністю до цифрових змін, що зумовлює асиметрію участі персоналу у цифровій трансформації підприємства. Розкрито прояви цифрової стратифікації на індивідуальному та організаційному рівнях. Обґрунтовано інклюзивно-компетентнісний підхід до подолання цифрової нерівності персоналу, який покладено в основу механізму цифрової репродукції капіталу працівників. Останній реалізується через послідовність взаємопов'язаних стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг, що у сукупності забезпечує зниження рівня цифрової стратифікації та підвищення ефективності використання людського капіталу.

Досліджено еволюцію наукових підходів до трактування категорії «кар'єра», що дозволило встановити її багатовимірний характер, який поєднує об'єктивні та суб'єктивні складові професійного розвитку. Систематизовано основні підходи до розуміння кар'єри і удосконалено класифікацію видів кар'єри шляхом доповнення її ознаками, що відображають вплив цифровізації,

зокрема рівнем цифрової інтегрованості, типом залученого інтелекту, вектором професійного руху, швидкістю кар'єрного просування, ціннісними орієнтаціями та ступенем персоналізації кар'єрної траєкторії.

Обґрунтовано, що під впливом цифровізації відбувається трансформація моделей кар'єрного розвитку, що проявляється у переході до гнучких, нелінійних та адаптивних кар'єрних траєкторій. Запропоновано трактування адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії як персоніфікованої, нелінійної моделі професійного розвитку, що реалізується у цифровому середовищі, характеризується циклічним оновленням компетентностей, високим рівнем автономності та здатністю до швидкої перебудови відповідно до технологічних змін. Розроблено архітектуру реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, яка представлена як інтегрована система взаємопов'язаних компонентів, що включає механізми цифрового кар'єрного сканування, персоналізованого формування кар'єрних маршрутів, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації. Доведено, що запропонована архітектура забезпечує безперервний професійний розвиток працівника, підвищує ефективність використання людського капіталу та сприяє адаптивності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, управління, система, розвиток, цифровізація, ринок праці, депресія, фактори, трудовий потенціал, людський капітал, діагностика, стратегія, компетенції, цифрова стратифікація, шерінг, стратегічне управління, гнучка кар'єра, методика.

## SUMMARY

*Zhernova Ye. V.* Theoretical and methodological foundations for the development of a human resources management system in enterprises in the context of economic digitalisation. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics (branch of knowledge 05 – social and behavioral sciences). – Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2026.

This thesis is devoted to the development of theoretical principles, methodological approaches and practical recommendations for establishing a human resources management system in enterprises in the context of the digitalisation of the economy.

An analysis of the current state and key trends in the development of the Ukrainian labour market has been carried out, enabling the identification of a set of critical systemic problems that significantly hinder its effective functioning in the context of martial law and global transformations. It has been established that the main destructive factors are the rapid decline in the size of the employed population, the worsening shortage of skilled workers in strategically important sectors of the economy, the fall in citizens' real incomes, and the intensification of migration processes, accompanied by a large-scale outflow of human capital abroad. Particular attention has been paid to analysing the impact of mobilisation measures and the consequences of hostilities on the development of the country's labour force, which has highlighted the breakdown of traditional employment mechanisms and the emergence of new social groups requiring professional adaptation. It is argued that these trends have led to a profound consolidation of structural imbalances, in particular structural-technological, demographic, gender, sectoral-occupational, skills-and-education, regional, socio-motivational, inclusive and formalised imbalances. It is noted that the intensification of these contradictions, combined with economic uncertainty and Ukraine's external financial dependence, determines depressive processes in the labour market. This leads to the degradation of its reproductive function and the loss of the system's capacity for self-regulation, which justifies the need to transform national and regional employment strategies, as well as the introduction of adaptive labour resource management mechanisms at the enterprise level.

With a view to enhancing the soundness of managerial decisions in the field of human resource management, a systematic and hierarchical approach has been developed for classifying the determinants of HR management effectiveness, which involves structuring them across three interrelated levels: general, conceptual and practical-rational. It has been established that general determinants reflect the fundamental evolution of the global environment, capturing transitions from models of relative stability to contemporary states of non-linearity and fragility, and defining the overall context of HR system transformation. Conceptual determinants are identified as a set of dominant global trends, in particular demographic shifts, resource constraints, climate challenges and rapid technological transformations, which form the methodological basis for contemporary strategies of socio-economic development. Practical-rational determinants are defined as a set of specific personnel management mechanisms and tools that have been tested in the operations of leading enterprises and have proven their effectiveness in the real sector of the economy.

It has been established that digitalisation is a defining and system-shaping trend in the modern labour market. It has been noted that the influence of digital technologies on all spheres of labour activity is growing, as evidenced by their pervasive penetration at both the macro and micro levels, and by the profound transformation of economic processes, the labour market and employment conditions. An analysis of the impact of digitalisation on labour relations has revealed its dual nature, which lies in the combination of the potential for expanding opportunities with new challenges for employees and employers.

Under consideration the origins of human resource management theories within the context of the industrial stage of socio-economic development, as well as the key concepts underpinning the effectiveness of labour activity (economic, organic and humanistic). It is demonstrated that, under the influence of the global transformations of the 21st century, the humanistic approach is evolving towards the intellectualisation of HR management and the convergence of concepts of sustainable and inclusive development, where digitalisation is becoming a key instrument for implementing this paradigm. Taking into account the patterns of digitalisation in the

global economy, three successive stages of digital transformation in human resource management have been identified: intellectual-accounting (digitalisation of HR administration and document flow); adaptive-optimisation (the introduction of analytical tools, automated recruitment and remote forms of employment); competency-systemic (improving digital literacy, deep integration of artificial intelligence and the formation of digital ecosystems), which justifies the feasibility of transforming the HR management system based on the comprehensive implementation of digital tools.

Adapting the human resources management system to the conditions of a highly dynamic, turbulent environment requires the digital transformation of all its structural elements, including the subject, object, purpose, objectives, principles, functions, tools, models, and organisational and resource support. This formed the basis of the developed enterprise HR management mechanism, which integrates digital technologies into a unified information and analytical management loop. The necessity of a fundamental rethinking of subject-object interaction through the integration of digital tools as a “quasi-subject” of management has been demonstrated, allowing the vector of strategic goal-setting to shift from the formal administration of resources to the formation of sustainable synergy between labour potential and high-tech systems. It has been established that the functional and instrumental content of the system is transformed on the basis of the widespread application of digital technologies and the introduction of holacratic management models.

A methodology has been developed for diagnostics the digital adaptability of a human resources management system, which defines an algorithm for evaluating an organisation’s readiness to implement digital HR technologies and is based on the aggregation of five groups of components (organisational, technological, personnel-related, financial, and cultural-psychological). It has been demonstrated that the application of this methodology will enable the identification of bottlenecks in the management system and the formation of an objective analytical basis for the development of personalised roadmaps for digital development. Argues for the

feasibility of introducing an integrated digital approach into the personnel management diagnostic system, which ensures synergy between a systematic view of management processes and modern algorithms for data analysis and predictive modelling, thereby creating a reliable foundation for making strategic HR decisions.

With a view to enhancing the soundness of strategic management, existing types of human resources strategies have been systematised and their classification expanded to include types of strategic scenarios in the context of digitalisation. The latter are differentiated according to criteria of the scale of transformation, the nature of changes, strategic orientation, as well as the depth of cultural transformation through the development of sharing practices and leadership models of interaction. The feasibility of integrating sharing technologies into the strategic human resource management system has been substantiated. In accordance with the differentiation of corporate development guidelines, the following types of HR sharing strategies have been identified: innovation-expansion, synchronisation-optimisation, and anti-crisis-restructuring. A comprehensive mechanism for their implementation has been developed, encompassing interrelated diagnostic, organisational, instrumental, motivational, and control-and-correction components. It has been demonstrated that the implementation of the proposed approach contributes to increasing the flexibility of the human resources system, ensures the effective use of intellectual capital, and accelerates the adaptation of enterprises to the requirements of the digital economy.

The nature, causes and evolution of digital inequality have been identified, enabling the identification of three stages in its development: infrastructure, competence and outcomes. It has been established that the infrastructure stage is characterised by inequality in access to information and communication technologies and digital infrastructure; the competence stage reflects differences in the level of development of digital competences and the ability to integrate digital tools into professional activities; the outcome stage manifests itself in inequalities in the opportunities to transform digital activity into socio-economic outcomes (income, career growth and the accumulation of human capital). It is argued that the current stage of development is characterised by increasing digital stratification, whereby

inequality in outcomes is entrenched and reproduced at a systemic level. Suggested a definition of the concept of ‘digital stratification of enterprise personnel’ as a multi-level differentiation of employees based on their level of access to digital resources, the development of digital competences, the degree of integration into digital processes, and readiness for digital change, which leads to asymmetry in staff participation in the digital transformation of the enterprise. The manifestations of digital stratification at the individual and organisational levels are revealed. An inclusive-competence-based approach to overcoming digital inequality among staff is substantiated, which forms the basis of the mechanism for the digital reproduction of employees’ capital. The latter is realised through a sequence of interrelated stages: stratification identification, resource equilibration, competence capitalisation, functional-process implementation, institutionalisation of digital inclusion, and reproductive monitoring, which together ensure a reduction in the level of digital stratification and an increase in the efficiency of human capital utilisation.

The evolution of academic approaches to the interpretation of the concept of ‘career’ has been examined, enabling the identification of its multidimensional nature, which combines objective and subjective components of professional development. The main approaches to understanding careers have been systematised, and the classification of career types has been refined by supplementing it with characteristics reflecting the impact of digitalisation, in particular the level of digital integration, the type of intellect involved, the vector of professional movement, the speed of career progression, value orientations, and the degree of personalisation of the career trajectory.

It is argued that digitalisation is transforming career development models, as evidenced by the shift towards flexible, non-linear and adaptive career trajectories. An interpretation of the adaptive digital career trajectory is proposed as a personalised, non-linear model of professional development implemented in a digital environment, characterised by the cyclical updating of competencies, a high level of autonomy and the ability to rapidly adapt to technological changes. An architecture for the implementation of an employee’s adaptive digital career trajectory has been

developed, presented as an integrated system of interrelated components, including mechanisms for digital career scanning, personalised career route formation, digital career lifts, a platform-based development ecosystem, the accumulation of digital career capital, and adaptive career reconfiguration. It has been demonstrated that the proposed architecture ensures the continuous professional development of employees, enhances the efficiency of human capital utilisation, and promotes the adaptability of enterprises in the context of the digital transformation of the economy.

**Keywords:** staff, enterprise, management, system, development, digitalisation, labour market, recession, factors, labour potential, human capital, diagnosis, strategy, competencies, digital stratification, job sharing, strategic management, flexible career, methodology.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

### *монографія:*

1. Жернова Є. В., Токмакова І. В. Стратегічні напрями удосконалення менеджменту персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Менеджмент: інноваційний аспект* : монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро : Журфонд, 2022. Розділ 3. С. 85–116. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розкрито складові стратегії менеджменту персоналу підприємств в цифровому середовищі та розроблено положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств; Токмаковою І. В. охарактеризовано сучасні тренди розвитку ринку праці*).

*статті у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз даних:*

2. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 186–193.

**DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286805>**

3. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на

підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 212–221.

**DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>**

4. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219. **DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>**

5. Жернова Є. В., Корінь М. В. Еволюція підходів до управління персоналом підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 145–150. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. встановлено етапи інтелектуально-цифрової концепції управління персоналом; Корінь М. В. розкрито зміст концепцій управління персоналом індустріального циклу суспільно-економічного розвитку*). **DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-25>**

6. Жернова Є. В. Гнучка кар'єра як дієвий інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 18–25. **DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337050>**

7. Жернова Є. В. Актуальні тенденції розвитку ринку праці України. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 102–108. **DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-15>**

8. Жернова Є. В. Розвиток інструментів діагностики систем управління персоналом підприємств у цифровому середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 104–111. **DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343848>**

*матеріали конференцій у наукових виданнях інших держав, включені до міжнародної наукометричної бази Scopus:*

9. Zhernova Y., Tokmakova I., Korin M. Implementation of Tools of the Concept of Thrifty Industry 4.0 on Railway Transport of Ukraine. *Transport Means 2023: Proceedings of 27-th International Scientific Conference (Palanga, Lithuania, 4–6 October, 2023)*. Kaunas : Kaunas University of Technology, 2023. Part II.

Р. 623–627. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розкрито цифрові навички персоналу в умовах впровадження концепції ощадливої Індустрії 4.0; Корінь М. В. встановлено зміст та переваги концепції ощадливої Індустрії 4.0; Токмаковою І. В. проведено аналіз роботи підприємств залізничного транспорту і з'ясовано специфіку їх переходу до ощадливого виробництва*).

***тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:***

10. Жернова Є. В., Корінь М. В. Детермінанти трансформації систем управління персоналом на підприємствах в умовах VUCA-світу. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Харків, 17 листопада 2022 р.). Харків : ХНАДУ. 2022. С. 374–377. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. визначено детермінанти трансформації систем управління персоналом; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво*).

11. Жернова Є. В. Кадрові ризики підприємств в умовах кризи. *Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 30 листопада 2022 р.). Київ : Міжнародний європейський університет, 2022. С. 417–420.

12. Жернова Є. В., Корінь М. В. Формування механізму забезпечення ефективності діджиталізації управління персоналом підприємства. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період* : збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. (Київ, 10–11 жовтня 2023 р.). Київ : НТУ, 2023. Ч. 2. С. 93–94. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. обґрунтовано складові механізму забезпечення ефективності цифровізації управління персоналом; Корінь М. В. визначено вплив діджилітизації на трудову сферу*).

13. Жернова Є. В. Стратегічний контекст управління персоналом підприємств в умовах цифрофізації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 6–7 червня 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ,

2024. С. 305–307.

14. Жернова Є. В., Корінь М. В. Інструментарій адаптації персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Харків, 14 листопада 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 677–679. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. виділено ключові завдання забезпечення цифрової репродукції капіталу персоналу підприємств; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво).

15. Жернова Є. В. Інтеграція штучного інтелекту в систему управління персоналом підприємств. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 26 березня 2025 р.). Дніпро : УДУНТ, 2025. С. 32–34.

16. Жернова Є. В. Формування кадрового резерву на підприємствах в умовах цифрової трансформації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 5–6 червня 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 416–418.

17. Zhernova Ye. Modern approaches to evaluating the personnel management system of enterprises. *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали XVII Всеукр. наук. конф. (Умань, 13 листопада 2025 р.). Умань : УНУ, 2025. С. 139–141.

18. Zhernova Ye., Korin M. Transformation of the organizational and functional structure of enterprise personnel management systems in the digital economy. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : збірник тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20–22 листопада 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 94–95. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. розрито стратегічні напрямки трансформації організаційної структури управління на засадах шерінгу; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СУСПІЛЬСТВІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ Й УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ	31
1.1. Тенденції розвитку ринку праці України .....	31
1.2. Детермінанти трансформації систем управління персоналом на підприємствах.....	57
1.3. Цифрова трансформація сфери праці: виклики і можливості для управління персоналом підприємств.....	84
Висновки до 1 розділу.....	109
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	113
2.1. Парадигмальні зміни в управлінні персоналом підприємств.....	113
2.2. Системний підхід до управління персоналом підприємств в умовах цифровізації економіки .....	138
2.3. Діагностика системи управління персоналом підприємств в умовах цифровізації .....	170
Висновки до 2 розділу .....	192
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	196
3.1. Розроблення стратегії управління персоналом підприємств у цифровому середовищі.....	196
3.2. Теоретико-методологічні засади подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств .....	221

3.3. Розвиток персоналу підприємств на засадах формування адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії .....	243
Висновки до 3 розділу .....	271
ВИСНОВКИ.....	275
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	279
Додаток А. Цифрові інструменти в системі управління персоналом.....	310
Додаток Б. Анкета оцінювання сприйнятливості до впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом.....	321
Додаток В. Результати оцінювання сприйнятливості до впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом.....	324
Додаток Г. Розрахунок індекса сприйнятливості до впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом.....	329
Додаток Д. Список публікацій здобувача за темою дисертації .....	333
Додаток Е. Акти впровадження .....	337

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ  
ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ

1. ЄС Європейський Союз
2. ВПО Внутрішнє переміщення осіб
3. Держстат України Державна служба статистики України
4. ОЕСД Загальнодержавне статистичне вибіркове обстеження соціально- економічного стану домогосподарств
5. SPOD Steady, Predictable, Ordinary, Definite
6. VUCA Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
7. BANI Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible
8. COVID-19 Пандемія коронавірусної хвороби 2019, спричинена SARS-CoV-2
9. IT Інформаційна технологія
10. ВДЕ Відновлювані джерела енергії
11. HR Human Resources, «людські ресурси», відділ або фахівці (ейчари), що займаються управлінням персоналом у компанії
12. ESG Екологічні, соціальні та управлінські критерії (Environmental, Social, Governance), за якими інвестори оцінюють стійкість та відповідальність бізнесу
13. РНОКПП/ПН Реєстраційний номер облікової картки платника податків (раніше індивідуальний податковий номер)
14. KPI Key Performance Indicators, ключові показники ефективності
15. GDPR General Data Protection Regulation, загальний регламент ЄС про захист персональних даних, що діє з 25 травня 2018 року

16. ChatGPT	Generative Pre-trained Transformer, укр. генеративний попередньо тренований трансформер
17. ШІ	Штучний інтелект
18. GenAI	Генеративний штучний інтелект
19. ВВП	Валовий внутрішній продукт
20. США	Сполучені Штати Америки
21. ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології
22. ERP	Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства
23. RPA	Robotic Process Automation, роботизована автоматизація процесів
24. CRM	Customer Relationship Management, управління взаємовідносинами з клієнтами
25. УЗ	Управління знаннями
26. УІК	Управління інтелектуальним капіталом
27. ЛК	Людський капітал
28. УТ	Управління талантами
29. СУЛР	Стратегічне управління людськими ресурсами
30. ROI	Return on Investment, рентабельність інвестицій
31. HRM	Human Resources Management, управління людськими ресурсами
32. HRIS	Human Resource Information System, інформаційна системи управління персоналом
33. EOM	Електронна обчислювальна машина
34. SMAC	Social Mobile Analytic Cloud, соціальні технології, мобільні технології, аналітика (великі дані) та хмарні обчислення
35. E-HRM	Electronic Human Resource Management, електронне управління людськими ресурсами

36. LMS Learning Management System, система управління навчанням
37. LXP Learning Experience Platform, платформа досвіду навчання
38. OKR Objectives and Key Results, цілі та ключові результати
39. VR Virtual Reality, віртуальна реальність
40. AR Augmented Reality, доповнена реальність,
41. IoT Internet of Things, Інтернет речей
42. AI Artificial Intelligence, штучний інтелект
43. НТП науково-технічний прогрес
44. NPV Net Present Value, чиста теперішня вартість
45. IRR Internal Rate of Return, внутрішня норма прибутковості
46. ISO International Organization for Standardization, Міжнародна організація зі стандартизації

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Цифровізація виступає фундаментальним драйвером сучасної економічної динаміки, спричиняючи переформатування структури трудових відносин та радикальну перебудову механізмів взаємодії на ринку праці. Експансія інноваційно-цифрових технологій зумовлює зміну управлінської парадигми, трансформуючи роль персоналу з виконавчого ресурсу в стратегічний інтелектуальний актив підприємства, який генерує довгострокові конкурентні переваги та забезпечує конкурентостійкість. За таких умов система управління персоналом набуває ознак складної адаптивної соціально-економічної підсистеми, інтегрованої у цифровий контур підприємства та орієнтованої на синхронізацію людського потенціалу з технологічними інноваціями.

Разом з цим сучасна практика функціонування українських підприємств характеризується наявністю системних прогалин у сфері управління персоналом, що у цифровій площині проявляються у фрагментарності, асинхронності впровадження технологічних рішень та інституційній інерційності кадрових систем. Суттєвим бар'єром також виступає когнітивно-поведінковий опір персоналу змінам, що ускладнює процеси цифрової трансформації та знижує ефективність управлінських рішень. Подолання визначених деструктивних чинників зумовлює необхідність формування теоретико-методичного базису, побудованого на засадах системності, адаптивності та цифрової конвергенції, що забезпечить інтеграцію цифрових інструментів у HR-практики, а також оптимізацію управлінського циклу та зростання його результативності.

Теоретико-методологічний фундамент дослідження систем управління персоналом закладено у працях таких провідних вітчизняних і зарубіжних учених, як: В. Брич, О. Грішнова, В. Дикань, Л. Калініченко, А. Колот, Н. Маркова, О. Назарова, О. Новікова, В. Петюх, В. Смачило, А. Чухно, М. Армстронг (M. Armstrong), Г. Беккер (G. Becker), Г. Кассель (G. Cassel),

Т. Шульц (T. Schultz) та інших. Проблеми формування знаннєвого потенціалу та інтелектуального капіталу в організаціях ґрунтовно висвітлені у роботах К. Віґа (K. Wiig), І. Нонакі (I. Nonaka), Х. Такеучі (H. Takeuchi).

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають питання трансформації систем управління персоналом під впливом глобальної цифровізації. Окремі аспекти інтеграції цифрових технологій у систему управління трудовим потенціалом та стратегічного розвитку персоналу викладені у працях: Н. Каличевої, О. Коваленко, М. Корінь, О. Криворучко, Г. Обруч, В. Овчиннікової, Г. Писаревської, В. Руденко, О. Станіславик, І. Токмакової, О. Чупир та інших.

Вагомий внесок у вивчення впливу цифровізації на майбутнє ринку праці та соціально-трудові відносини зробили провідні аналітики та дослідники міжнародних інституцій (зокрема McKinsey Global Institute та Deloitte): Л. Вьоцель (L. Woetzel), М. Гріффітс (M. Griffiths), Р. Джонс (R. Jones), Д. Карлін (D. Carlin), С. Кентрелл (S. Cantrell), С. Мадгавкар (A. Madgavkar), Х. Самандарі (H. Samandari), С. Сміт (S. Smit), Дж. Сьонґ (J. Seong), К. Чокалінґам (K. Chockalingam), Б. Шенінґер (B. Schaninger) та інші.

Критичне осмислення наукових напрацювань зазначених вчених дозволило констатувати, що попри їх вагомий внесок у формування теоретико-методичних засад управління персоналом, поглиблення процесів цифровізації економіки та ускладнення умов функціонування підприємств зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування системи управління персоналом. Динамічність цифрового середовища, зростання вимог до якості людського капіталу та посилення кадрових ризиків актуалізують потребу в оновленні інструментарію управління персоналом із урахуванням сучасних технологічних викликів. У цих умовах існує потреба в розробленні цілісної, концептуально узгодженої теоретико-методичної основи управління персоналом, що передбачає впровадження інноваційних підходів, механізмів, моделей і методів формування ефективної кадрової системи, здатної забезпечити її стійкість, гнучкість і результативність в умовах цифрової

трансформації соціально-економічних процесів.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Наукові результати і висновки дисертації використано в ініціативній науково-дослідній роботі Українського державного університету залізничного транспорту на тему «Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації» (номер державної реєстрації 0125U003255).

Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень: Стратегії людського розвитку (затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 р. № 225/2021); Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (затвержені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019); Національної економічної стратегії на період до 2030 року (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179); Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 січня 2026 р. № 92-р).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки.

Поставлена мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- ідентифікувати дисбаланси українського ринку праці та депресивні тенденції його розвитку;
- розвинути класифікацію факторів впливу на систему управління персоналом підприємств;
- встановити етапи еволюції цифровізованого управління персоналом;
- сформулювати механізм управління персоналом підприємства, що ґрунтується на комплексній цифровій трансформації його структурних

елементів;

– удосконалити методику діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом;

– розробити підхід до стратегічного управління персоналом на основі шерінгових технологій;

– обґрунтувати теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств;

– сформуванати архітектуру реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника.

**Об'єкт дослідження** – процес формування системи управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації щодо формування системи управління персоналом підприємства в умовах цифрових трансформацій.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для виявлення тенденцій функціонування українського ринку праці та проявів дисбалансів, встановлення трендів цифровізації економіки; *систематизація і класифікація* – для типологізації факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, класифікації типів стратегій управління персоналом і видів кар'єри; *системний підхід* – для формування механізму управління персоналом підприємств в умовах цифровізації, теоретико-методичних засад подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств та підходу до стратегічного управління персоналом підприємства; *аналогії та екстраполяції* – для ідентифікації та змістовного розкриття етапів еволюції цифровізованого управління персоналом; *моделювання* – для формування архітектури реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника; *морфологічний аналіз* – для уточнення змісту категорій цифрової стратифікації персоналу та адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання рівня сприйнятливості

підприємства до впровадження цифрових HR-технологій.

*Інформаційну базу* дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, наукові праці провідних українських та зарубіжних вчених з питань управління персоналом підприємств, матеріали Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства фінансів України, Державної служби зайнятості, аналітичні звіти українських і міжнародних організацій, спеціалізовані ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в поглибленні теоретичних засад, удосконаленні методичних підходів і практичних положень щодо формування системи управління персоналом підприємств в умовах цифровізації економіки. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

***удосконалено:***

- механізм управління персоналом підприємства, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на комплексній цифровій трансформації всіх його структурних елементів (суб'єкта, об'єкта, мети, завдань, принципів, функцій, інструментарію, моделей та організаційно-ресурсного забезпечення) і передбачає їх інтеграцію в єдиний інформаційно-аналітичний контур управління. Запропонований механізм репрезентує логіко-послідовну архітектуру адаптації системи управління персоналом до умов високодинамічного, турбулентного середовища, забезпечуючи обґрунтованість, оперативність та якість прийняття управлінських рішень у кадровій сфері;

- методику діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом, яка, на відміну від існуючих, визначає алгоритм оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій і ґрунтується на агрегуванні п'яти груп компонент (організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної). Застосування даної методики дозволяє встановити об'єктивність оцінювання стану HR-системи та сформулювати інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття

управлінських рішень щодо її цифрової трансформації;

- підхід до стратегічного управління персоналом підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на імплементації принципів шерінгової економіки і передбачає вибір кадрової шерінгової стратегії відповідно до диференціації корпоративних орієнтирів розвитку підприємства (інноваційно-експансійної, синхронізаційно-оптимізаційної, антикризово-реструктуризаційної), містить механізм її реалізації, який включає діагностичний, організаційний, інструментальний, мотиваційний та контрольний-коригуючий блоки, що у сукупності сприяє підвищенню гнучкості кадрової системи та адаптивності підприємства до змін цифрового середовища;

- теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на інклюзивно-компетентнісному підході і розкривають мету, завдання та інструменти цифрової репродукції капіталу працівників, що реалізується через синхронізовану послідовність стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг. Це в цілому сприятиме системному накопиченню й відтворенню цифрового капіталу персоналу в умовах формування стійкого інклюзивного цифрового середовища підприємства;

- архітектуру адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, яка, на відміну від існуючих, сформована як інтегрована система взаємопов'язаних компонентів (цифрового сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації) і визначає цифрові інструменти управління розвитком компетенцій та внутрішньою мобільністю персоналу. Така архітектура забезпечує системне оновлення кар'єрних орієнтирів працівника, гнучку трансформацію його професійних ролей та індивідуалізацію кар'єрних маршрутів, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства в умовах

цифрової трансформації;

***набули подальшого розвитку:***

- комплекс аналітично-емпіричних ознак сучасного українського ринку праці, що, на відміну від існуючих, демонструють його депресивний характер, обумовлений системною концентрацією дисбалансів (структурно-технологічних, демографічних, гендерних, галузево-професійних, кваліфікаційно-освітніх, регіональних, соціально-мотиваційних, інклюзивних та формалізованих), які у поєднанні з економічною невизначеністю та зовнішньою фінансовою залежністю України послаблюють відтворювальну спроможність ринку праці та його здатність до саморегулювання. Це дозволило обґрунтувати необхідність впровадження адаптивних кадрових стратегій та механізмів управління трудовими ресурсами, орієнтованих на підвищення гнучкості й стійкості системи управління персоналом підприємств;

- класифікація факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, яку, на відміну від існуючих, побудовано на засадах ієрархічно-системного поділу, що дозволило виокремити три взаємопов'язані рівні детермінації: генеральний, концептуальний та практично-раціональний. Запропонована ієрархія факторів слугує підґрунтям для проектування прогресивних систем управління трудовим потенціалом, здатних адаптуватися до структурних дисбалансів середовища та забезпечувати стратегічну стійкість підприємств;

- періодизація еволюції цифровізованого управління персоналом, що, на відміну від існуючих, базується на зміні домінуючих технологічних парадигм та управлінських пріоритетів і включає інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний, компетентнісно-системний етапи. Розкриті положення дозволяють визначити вектор стратегічного розвитку управління персоналом підприємств.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що сформовані в дисертації теоретичні висновки, методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі розроблення

стратегії управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації економіки і дозволять визначитися з ефективними інструментами її реалізації.

Основні положення і рекомендації дослідження пройшли практичну апробацію на підприємствах. Зокрема, методика оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій використана в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ФМ ХЛАДОПРОМ» (довідка про впровадження б/н від 10 грудня 2025 р.) та Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт № 117/25-02 від 23 грудня 2025 р.), інструментарій реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника впроваджено в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ПСВ-АНТІК» (акт про впровадження №1 від 12 січня 2026 р.), пропозиції щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств апробовано у роботі виробничого підрозділу «Харківська дистанція колії» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження №18/26 від 26 лютого 2026 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економіка праці і соціально-трудова відносини», «Управління бізнесом», «Економічна психологія», «Інноваційний розвиток підприємств», «Управління трудовим потенціалом підприємств», «Організаційна культура підприємств» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 26 січня 2026 р.

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі і винесені на захист, здобуто особисто автором і відображено в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [49, 132, 133, 162, 225, 245, 257], у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом особистої роботи автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 9 Міжнародних та 1 Всеукраїнській

науково-практичних конференціях: Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу (Харків, 17 листопада 2022 р.); Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства (Київ, 30 листопада 2022 р.); Transport Means 2023 (Palanga, Lithuania, 4–6 October, 2023); Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період (Київ, 10–11 жовтня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 6–7 червня 2024 р.); Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу (Харків, 14 листопада 2024 р.); Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах (Дніпро, 26 березня 2025 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна (Харків, 5–6 червня 2025 р.); Актуальні питання сучасної економіки (Умань, 13 листопада 2025 р.); Розвиток економічних систем в умовах глобалізації (Харків, 20–22 листопада 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 18 наукових працях, серед яких: 1 розділ у колективній монографії; 7 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 1 матеріали конференції у наукових виданнях інших держав, включені до міжнародної наукометричної бази Scopus; 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 6,67 друк. арк., з них особисто автору належать 5,42 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 343 сторінок, у т. ч. основний текст займає 245 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 65 рисунками, 32 таблицями та містять 6 додатків. Список використаних джерел налічує 297 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СУСПІЛЬСТВІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ Й УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Тенденції розвитку ринку праці України

Ринок праці виступає ключовим індикатором соціально-економічного стану держави, адже саме він демонструє рівень зайнятості та стабільність економіки. У період 2022–2025 рр. український ринок праці переживає глибоку трансформацію, спричинену повномасштабною війною, масовою міграцією, мобілізацією та структурними зсувами в економіці. Ці фактори створили нову реальність з гострими проблемами: дефіцитом робочої сили, регіональними дисбалансами та психологічними наслідками конфлікту. Оскільки традиційні інструменти регулювання зайнятості виявилися неефективними, існує нагальна потреба у комплексному дослідженні цієї трансформації, враховуючи весь спектр внутрішніх і зовнішніх викликів.

Ринок праці, його попит, пропозиція та механізми регулювання традиційно перебувають у центрі уваги вітчизняних наукових досліджень. Теоретичні та методологічні засади цієї проблематики були сформовані провідними українськими вченими, серед яких варто відзначити Д. Богиню [1], О. Грішнову [2], А. Колота [3], Є. Лібанову [4], Л. Лісогора, М. Судакова [5], Т. Павлюк [6], І. Петрову [7], В. Петюха [8], С. Тютюнникову [9] та інших.

У сучасних умовах, під впливом воєнних дій, питання функціонування та подальшого розвитку ринку праці України набули особливої актуальності. Це знайшло відображення не лише в академічній літературі, але й у широкій аналітичній базі, створеній провідними науковими та експертними центрами. До вагомих джерел вивчення зазначеної проблематики належать дослідження Інституту демографії та проблем якості життя НАН України [10], НІСД [11], Центру Разумкова [12], Kyivstar Business Hub [13] та Центра Економічної

Стратегії [14], які є основою для осмислення трансформаційних викликів та розробки стратегічних рішень щодо модернізації ринку.

Нині ринок праці України зазнав безпрецедентних трансформацій, спершу зумовлених пандемією COVID-19, а згодом – повномасштабним військовим вторгненням. Якщо 2020–2021 рр. відзначалися поступовим відновленням після попередніх криз та зростанням окремих секторів економіки, то 2022 р. став переломним моментом радикальних змін. Війна спричинила масштабну міграцію населення, мобілізацію значної частини працездатних чоловіків, фізичне руйнування інфраструктури та, як наслідок, гострий дефіцит трудових ресурсів. Сукупність цих факторів істотно трансформувала структуру, динаміку та ключові проблеми національного ринку праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика ринку праці України за 2022–2025 роки (складено за [12, 14–17])

Показник / Тенденція	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Загальний стан ринку	Різде скорочення вакансій через війну	Часткове відновлення в безпечних регіонах	Активне зростання вакансій (+32%)	Стабілізація, дефіцит кадрів зберігається
Рівень безробіття, %	21,1	18,2	13,1	11,2
Кількість вакансій	Зниження на 60%	Відновлення до 70% довоєнного рівня	Рекордне зростання у центральних регіонах	Високий попит у ключових галузях
Активність пошукачів	Висока конкуренція (до 10 резюме/вакансію)	Зниження активності через міграцію	Найнижча конкуренція за 3 роки	Стабільно низька активність
Затребувані професії	Військові, медики, логістика	ІТ, будівництво, медицина	Робітничі спеціальності, водії	ІТ, медицина, оборонна сфера
Середня зарплата	~15 000 грн	~18 000 грн	~21 500 грн	~23 000 грн
Основні виклики	Війна, евакуація, безробіття	Міграція, мобілізація	Дефіцит кадрів, демографічні втрати	Нестача робочої сили, перекваліфікація
Регіональні особливості	Активність у західних областях	Відновлення в центральних регіонах	Зростання в Києві, Львові, Дніпрі	Стабілізація у безпечних регіонах

Повномасштабне вторгнення, що розпочалося у лютому 2022 р., призвело до глибокої кризи на ринку праці України. Кількість вакансій скоротилася майже у десять разів, що спричинило надмірну конкуренцію – понад 11 претендентів на одне робоче місце. Приблизно дві третини малих і середніх бізнесів були змушені повністю або частково зупинити свою діяльність. Поряд з цим слід вказати, що у 2023 р. ринок праці почав виявляти ознаки адаптації, підвищення стійкості та поступового відновлення [17]. Тенденції зміни штатної чисельності працівників підприємств у 2024 р. приведено на рис. 1.1.

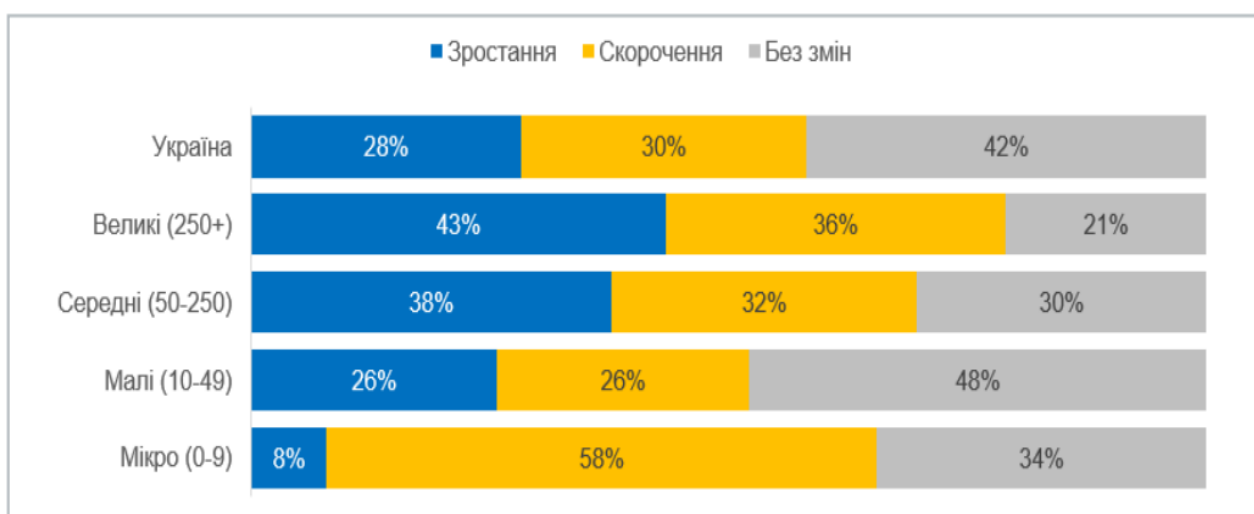


Рис. 1.1. Зміни штатної чисельності працівників у 2024 році за розміром підприємств,% [18]

Загалом у 2024 р. зафіксовано скорочення штатної кількості працівників у середньому на 1,1%, хоча 42% підприємств не змінили чисельність персоналу, частка компаній, що скоротили штат (30%), дещо перевищила частку тих, що його збільшили (28%). При цьому, найбільше зростання штату працівників (43%) відбулося у сегменті великих підприємств, тоді як основний тягар скорочень припав на мікропідприємства.

Варто вказати, що спостерігалася неоднорідна динаміка кількості суб'єктів господарювання в різних сегментах бізнесу: кількість великих підприємств зменшилася на 2%, а чисельність середніх та малих компаній

скоротилася відповідно на 0,2% та 0,5%. Натомість, сегмент мікропідприємств продемонстрував значне зростання – на 8,9%. Позитивним сигналом є те, що 3,5% підприємств загалом збільшили свій штат, що дозволило їм перейти до більшої розмірної групи: зокрема, понад 2% мікропідприємств зросли до малих, а 1% малих – до середніх. Також були відзначені окремі випадки створення нових великих підприємств.

Розкриваючи ситуацію на ринку праці України в першу чергу необхідно звернути увагу на тренд скорочення чисельності економічно активного населення (рис. 1.2), яке за період 2021-2023 рр. зменшилося до 14 мільйонів осіб, що пояснюється як міграційними процесами (близько 8 мільйонів українців виїхали за кордон), так і зростанням рівня смертності при низьких показниках народжуваності населення [19].

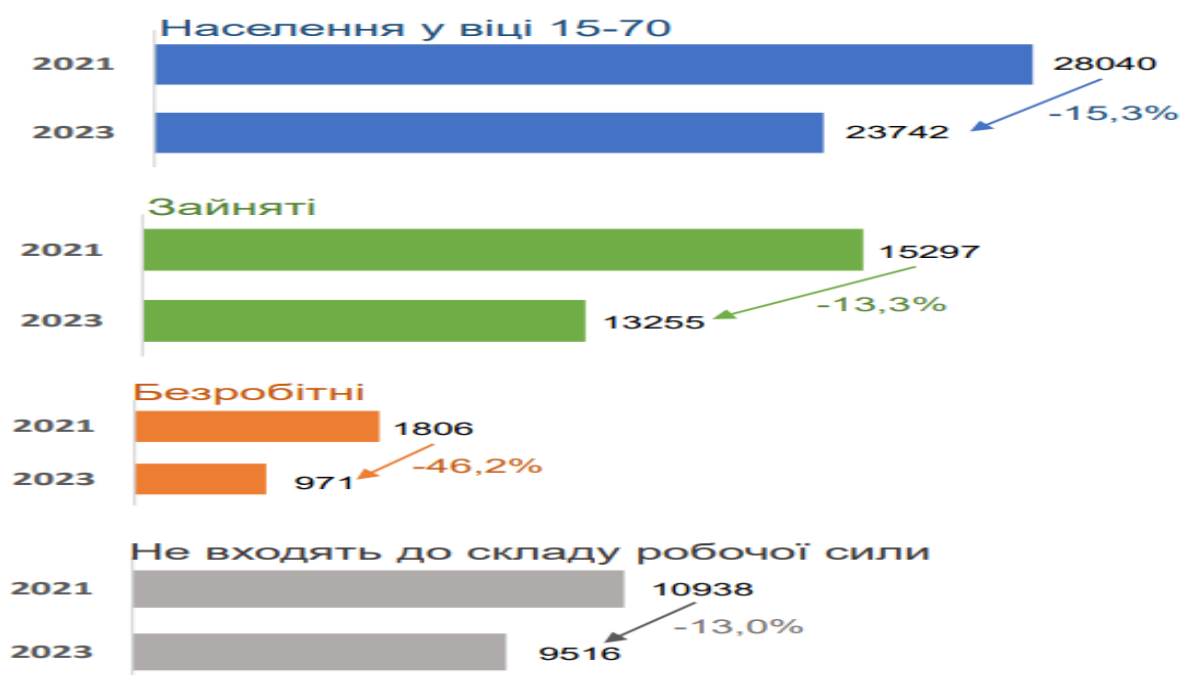


Рис. 1.2. Трудові ресурси ринку праці України [19]

Аналітичні дослідження [12-14, 18-19] свідчать про те, що скорочення економічно активного населення було зумовлено комплексом взаємопов'язаних факторів, а саме:

- воєнні дії та руйнування інфраструктури - повномасштабна війна

спричинила значні людські втрати, руйнування виробничих потужностей та зниження можливостей для працевлаштування;

- масова міграція – понад 8 мільйонів українців виїхали за кордон як біженці, що суттєво зменшило чисельність працездатного населення всередині країни;

- мобілізація та військова служба – значна частина чоловіків працездатного віку була мобілізована до Збройних сил, що зменшило кількість людей, доступних для цивільного ринку праці;

- демографічні втрати – війна спричинила зростання смертності та падіння народжуваності. Це посилює довгострокову тенденцію демографічного скорочення, яка вже існувала до 2022 року;

- соціально-економічні фактори – висока інфляція, зниження реальних доходів та економічна нерівність зменшили мотивацію до участі у ринку праці, особливо серед молоді та вразливих груп населення.

Отже, зниження економічно активного населення України у 2022–2025 рр. є наслідком поєднання воєнних, демографічних та соціально-економічних чинників. Масова міграція, мобілізація та падіння народжуваності стали ключовими причинами, які не лише зменшили кількість працездатних громадян, але й створили довгострокові виклики для відновлення економіки після війни. Усі ці фактори взаємопов'язані й формують комплексний ефект зменшення економічної активності населення, що створює довгострокові виклики для відновлення економіки та ринку праці після війни.

Попри дію негативних чинників, за інформацією Центру економічної стратегії [20], активність на ринку праці поступово відновлюється й наближається до показників, що були до початку повномасштабної війни. Українці вже у 2025 р. шукають роботу активніше, ніж у 2024 р., хоча кількість нових резюме становить лише 80–90% від середнього рівня 2021 року. Водночас у серпні 2024 р. спостерігалось різке зростання кількості нових вакансій, яке певний час навіть перевищувало довоєнні показники та утримується на високому рівні (рис. 1.3).

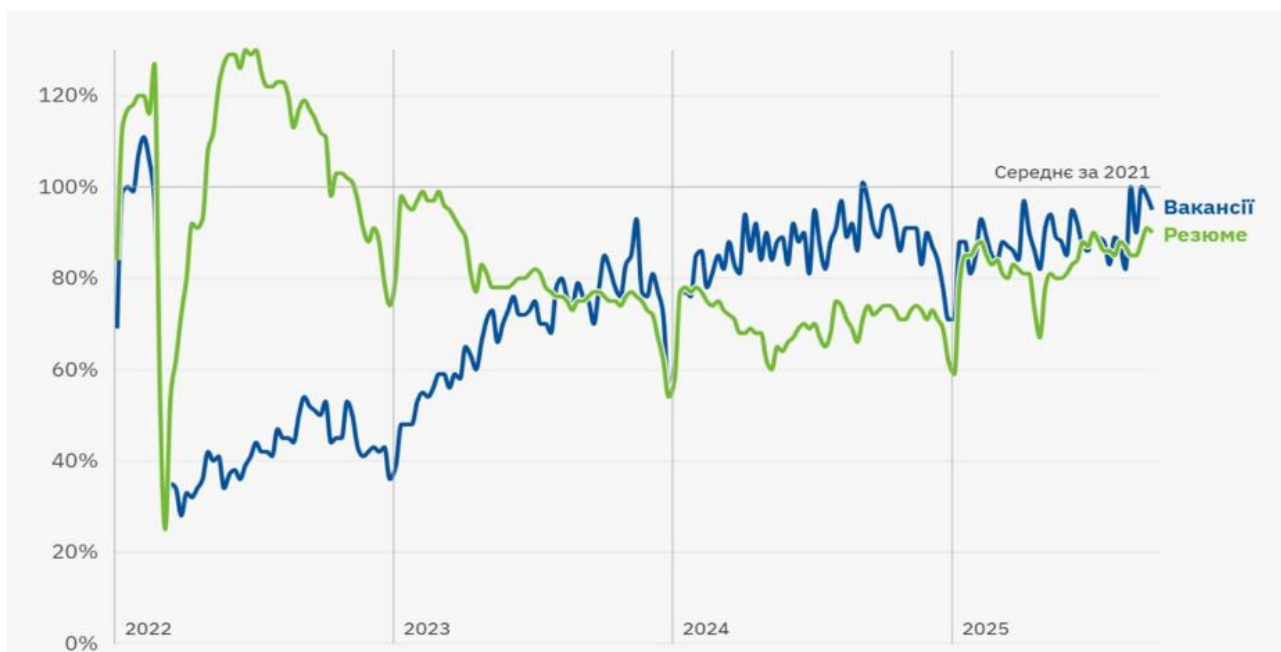


Рис. 1.3. Вакансії і резюме на ринку праці України за 2022-2025 рр. [20]

У 2025 р. кількість нових вакансій практично припинила зростання. На початку 2025 року, у січні, кількість нових вакансій зросла на 7% завдяки сезонним чинникам та активізації ринку після свят. Однак, надалі спостерігається поступова стабілізація, що свідчить про фактичне припинення подальшого зростання пропозицій роботи.

За даними звіту «Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу» [18] чисельність офіційно зайнятих (застрахованих осіб) продовжує скорочуватися, що, насамперед, пов'язано з припиненням діяльності частини бізнесів та міграцією населення. Працівники віком від 25 до 60 років становлять переважну більшість зайнятих, охоплюючи близько 80,5% штату підприємств. При цьому, частка осіб віком старше 60 років (13,1%) є вдвічі більшою, ніж частка молоді до 25 років (6,4%). Найбільша концентрація молодих працівників спостерігається у секторі тимчасового розміщування й організації харчування (25,8%), тоді як працівники старшого віку найбільше представлені у сфері водопостачання (26,2%).

Професійна структура зайнятості за видами економічної діяльності подана на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Професійна структура зайнятості за видами економічної діяльності, %

[18]

Як свідчить рис. 1.4 у структурі зайнятості підприємств домінують кваліфіковані робітники, частка яких становить 42,9%, а їх група найбільше представлена у видобувній промисловості (58,3%) та енергетиці (50,4%). Група професіоналів і спеціалістів займає 22,7%, концентруючись переважно в освіті (38,5%), а також у фінансовій та страховій діяльності (37,2%). На некваліфікованих робітників припадає 15% від загальної чисельності, при цьому їхній найбільший відсоток зафіксовано в секторі тимчасового розміщування й організації харчування (30,2%). Службовці/адміністративні працівники (9,8%) та керівники/менеджери (9,7%) представлені більш рівномірно в усіх галузях, хоча найбільший відсоток керівників працює у фінансовій сфері, а службовців – у галузях транспорту та складського господарства.

За даними аналітичних досліджень [13, 18] можна констатувати, що протягом останніх років рівень зайнятості в Україні знижувався майже у всіх

ключових галузях економіки. Скорочення кількості працівників спостерігалося як у сфері агропромислового комплексу, ІТ та енергетики, так і в бюджетному секторі та інших напрямках. Найбільших втрат зазнали промисловість, торгівля та логістика: у цих сферах кількість зайнятих порівняно з 2021 р. скоротилася приблизно на третину. Зокрема, у торгівлі втрачено близько 1,2 млн робочих місць, а у промисловості чисельність працівників зменшилася на 37% [13].

Важливим індикатором стану ринку праці є рівень безробіття, динаміка якого подана на рис. 1.5.

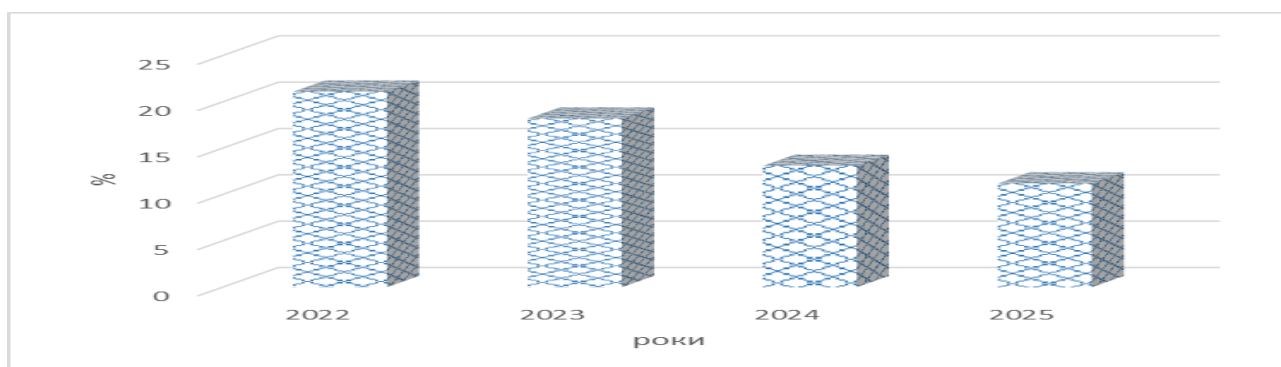


Рис. 1.5. Рівень безробіття в Україні за 2022-2025 рр., % (сформовано автором на основі [20])

Як бачимо з рис. 1.5 рівень безробіття в Україні демонструє чітку траєкторію зниження після пікового 2022 р., коли показник сягнув 21,1%, і це пояснюється тим, що економіка перебувала у стані шоку, значна кількість підприємств припинила діяльність, що спричинило рекордне безробіття. У 2023 р. рівень безробіття знизився до 18,2% завдяки адаптації бізнесу, коли компанії почали релокуватися або відновлювати роботу у відносно безпечних регіонах. Найбільш відчутне падіння рівня безробіття відбулося у 2024 році – до 13,1%, що співвідноситься зі зростанням кількості вакансій на 32% та активним відновленням економічної діяльності. У 2025 р. показник досяг 11,2%, що свідчить про стабілізацію ринку праці.

Слід вказати, що попри помітне скорочення рівня безробіття у 2022–2025 рр., його показники залишаються досить високими та перевищують рівень 2021 р., а також залишається вищими за середньоєвропейські показники.

Аналіз показує, що основні причини безробіття в Україні наступні.

Війна спричинила масштабні фізичні втрати робочих місць. Руйнування виробничих потужностей, зокрема підприємств, заводів та інфраструктури у східних і південних регіонах, призвело до безпосереднього знищення мільйонів робочих місць та зупинки виробництва. Додатковим чинником стала окупація частини територій, що виключила значну кількість економічно активного населення та підприємств із національного ринку праці.

Важливим аспектом є демографічні зміни та переміщення робочої сили. Масштабна трудова міграція, насамперед виїзд за кордон жінок та дітей, скоротила загальну пропозицію робочої сили та зменшила внутрішній попит на робочі місця у сфері послуг. Мобілізація значної кількості чоловіків до Збройних сил України вилучила кваліфікованих працівників із цивільного ринку, що спричинило кадровий дефіцит у виробничих та інженерних галузях, хоча не знизило загальний рівень безробіття серед цивільного населення. Внутрішнє переміщення осіб (ВПО) створило дисбаланс на регіональних ринках праці, посилюючи конкуренцію за робочі місця у центральних та західних областях, які не завжди мають достатню кількість вакансій.

У 2024–2025 рр. ключовим викликом стало структурне безробіття, що виникло через невідповідність кваліфікації працівників потребам ринку. Високий рівень безробіття поєднується з дефіцитом кадрів у виробництві, будівництві та логістиці. Значна частина безробітних не володіє навичками, необхідними для заповнення дефіцитних вакансій (наприклад, попит на зварників і будівельників протиставляється надлишку економістів чи юристів), що підтримує стійке структурне безробіття.

Додатковим обмежувальним чинником є низька ділова активність. Високі ризики, пов'язані з війною, постійною загрозою обстрілів та проблемами енергопостачання, стримують інвестиції та відкриття нових підприємств, що обмежує здатність економіки швидко створювати робочі місця. Логістичні проблеми, зокрема ускладнення експорту та порушення ланцюгів постачання, негативно впливають на діяльність підприємств, змушуючи їх скорочувати

персонал або працювати не на повну потужність.

Таким чином, сучасна динаміка безробіття в Україні визначається комплексом взаємопов'язаних факторів – від фізичних втрат виробничих потужностей і демографічних змін до структурних дисбалансів та обмежень ділової активності.

Результати дослідження причини безробіття з точки зору людей, що втратили роботу, подано на рис. 1.6.

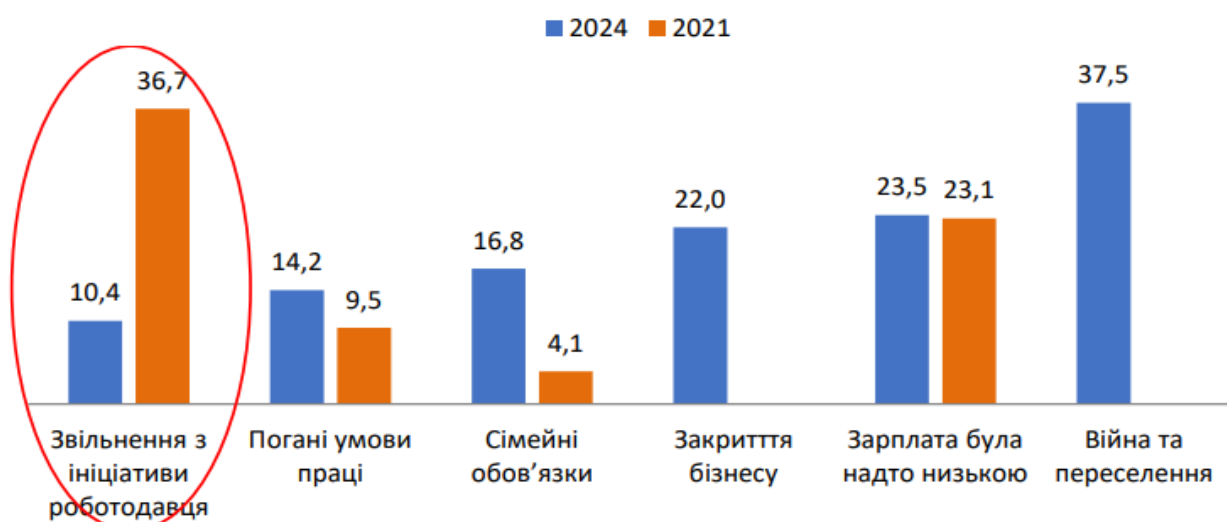


Рис. 1.6. Причини безробіття в Україні у 2021 р. та у 2024 р. [19]

Результати опитувань [19] вказують, що на думку людей, які втратили роботу, найбільш значущою причиною безробіття у 2024 р. стали війна та переселення, що відображено найвищим стовпцем – 37,5% опитаних назвали цю причину основною.

Війна суттєво трансформувала структуру причин втрати роботи, змінивши вагомість традиційних факторів. Зокрема, звільнення з ініціативи роботодавця втратило значну частку з 36,7% у 2021 р. до 10,4% у 2024 р., що свідчить про переважання закриття бізнесу або міграційних процесів над класичними скороченнями штату. Натомість закриття бізнесу стало вагомим чинником, досягнувши 22,0%.

Сімейні обов'язки набули більшої значущості: їхня частка зросла з 4,1% у 2021 р. до 16,8% у 2024 р., що відображає посилення навантаження на жінок

унаслідок міграції та воєнних умов. Погані умови праці також стали більш поширеною причиною – 14,2% проти 9,5% у 2021 р.. При цьому низька заробітна плата залишилася стабільним фактором: 23,5% у 2024 р. проти 23,1% у 2021 р., що свідчить про її сталість як ключового мотиватора пошуку нової роботи незалежно від зовнішніх обставин.

Отже, структура причин безробіття у 2024 р. демонструє глибокий вплив війни та соціально-демографічних змін, які змістили акценти з традиційних економічних факторів на кризові та соціальні.

Ключове значення для розуміння реальних процесів на ринку праці та формування ефективної соціально-економічної політик має вивчення структури безробітних за професійними і соціально-демографічними характеристиками.

За результатами дослідження «Зареєстроване безробіття в Україні» [21] у професійно-кваліфікаційній структурі безробітних найчисельнішими є категорії професіоналів (29,4 %) та фахівців (22,4 %). Серед зареєстрованих безробітних 24 % становлять внутрішньо переміщені особи, а 8 % – особи з інвалідністю.

Варто звернути увагу, що серед офіційно зареєстрованих безробітних в Україні спостерігається виражена гендерна диспропорція - близько 82 % становлять жінки. Зазначена асиметрія зумовлена специфікою функціонування ринку праці в умовах воєнного стану, зокрема масовою мобілізацією чоловіків та їх залученням до військової служби, що суттєво трансформувало структуру пропозиції робочої сили та вплинуло на баланс цивільного сегмента ринку праці.

Щодо вікової структури, то найбільша частка безробітних в Україні припадає на вікову групу 36–54 роки, що зумовлено її значною питомою вагою у структурі працездатного населення та наявністю вагомим професійного досвіду. Водночас умови воєнного стану, скорочення діяльності підприємств, релокація бізнесу й структурні трансформації економіки спричинили втрату робочих місць передусім серед осіб середнього віку. Додатковим чинником є мобілізація чоловіків, яка опосередковано впливає на можливості працевлаштування жінок у цій віковій категорії. Крім того, для представників

цієї групи процес професійної перекваліфікації та адаптації до нових вимог ринку праці є більш складним порівняно з молодшими поколіннями. Частка молоді віком 18–25 років становить 6,4 % від загальної кількості безробітних. Відносно низький показник пояснюється кількома факторами: значна частина молодих осіб продовжує навчання та не входить до складу економічно активного населення; молодь характеризується вищою професійною мобільністю та здатністю швидко адаптуватися до змін; частина молодих громадян виїхала за кордон з метою навчання або працевлаштування, що зменшило їх представленість у національній статистиці; крім того, молоді працівники частіше погоджуються на тимчасову або менш оплачувану зайнятість з метою набуття досвіду, що знижує рівень офіційно зареєстрованого безробіття в цій групі.

Отже, можна зробити висновок, що основний тягар безробіття концентрується саме серед осіб середнього віку, які становлять найбільш продуктивну та професійно досвідчену частину робочої сили. Така ситуація свідчить про наявність глибоких структурних дисбалансів на ринку праці, що особливо загострилися в умовах воєнного стану, масштабних економічних трансформацій та мобілізаційних процесів.

Також результати проведеного аналізу вказують на парадоксальне загострення проблеми безробіття на тлі зростання дефіциту кадрів, який став характерною ознакою функціонування більшості галузей економіки (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Опитування бізнесу щодо дефіциту кадрів [22]

За результатами опитування бізнесу щодо кадрового дефіциту встановлено, що 74% підприємств відчувають нестачу працівників, а загальна кількість відкритих вакансій складає у 2025 р. близько 116 тисяч (рис. 1.8).

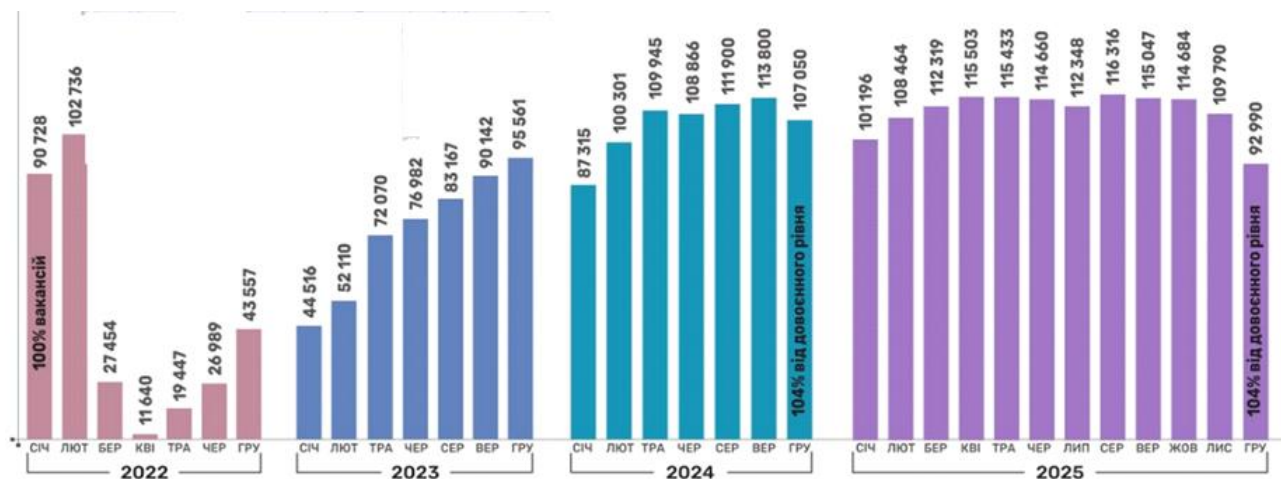


Рис. 1.8. Кількість вакансій на ринку праці [23]

Аналіз розподілу вакансій за видами економічної діяльності показує, що найбільший обсяг відкритих посад припадає на підприємства переробної промисловості (22 %). Значна частка вакансій також зосереджена у сферах охорони здоров'я (13,6 %), транспорту і складського господарства (9,4 %), водопостачання (7,0 %) та торгівлі (6,8 %) (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Частка наявних вакансій, за ВЕД,% [18]

Слід відзначити мізерну частку відкритих вакансій (менше 1%) у секторах послуг, готельно-ресторанному бізнесі, нерухомості та ІТ, що підтверджує попередні висновки про більшу привабливість роботи в цих секторах для молоді.

Найгостріший кадровий дефіцит спостерігається у сферах водопостачання (53% вакансій залишаються незакритими), охорони здоров'я (46,2%), енергетики (44,1%), освіти (40%) та сільського господарства (39%).

Серед найбільш затребуваних робітничих професій очікувано виділяються трактористи (близько 3 тисяч вакансій), електрогазозварники (1,9 тисяч), водії (2,6 тисячі), швачки (1,8 тисяч) та слюсарі (3 тисячі вакансій).

Аналіз динаміки ринку праці України за період 2022–2025 рр. підтверджує гіпотезу про поглиблення структурних дисбалансів, де одночасно співіснують відносно високе безробіття та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили.

Слід вказати, що дисбаланси на ринку праці України мають хронічний характер, а сьогодні спостерігається їх посилення та консолідація.

До повномасштабного вторгнення українська наукова спільнота фокусувалася на дисбалансах, спричинених структурою зайнятості, демографічною кризою, трудовою міграцією до ЄС та невідповідністю освіти потребам бізнесу. Так, науковці Національного інституту стратегічних досліджень [11] наголошують, що з 1990 р. структура зайнятості в Україні зазнала суттєвих трансформацій. Відбулося скорочення частки працівників у первинному та вторинному секторах економіки на користь третинного сектору – сфери послуг, частка якого з 1990 року зросла на 22,5 %. Такі зміни були зумовлені не лише об'єктивними тенденціями економічного розвитку, а й деструктивними процесами у низці галузей, зокрема падінням виробництва у реальному секторі. На основі цих даних дослідники НІСД роблять висновок, що сформована структура зайнятості в Україні є малоефективною та не відповідає стратегічним пріоритетам інноваційного розвитку країни. Вона характеризується надмірною орієнтацією на сферу послуг при одночасному

ослабленні виробничих та індустріальних галузей, що створює ризики для довгострокової економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Поширення процесів деіндустріалізації та погіршення структури економіки посилює наявні структурно-кваліфікаційні диспропорції на ринку праці, що проявляється у зростаючій невідповідності між кадровими потребами роботодавців та освітніми пріоритетами безробітних (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Професійні пріоритети роботодавців і безробітних на ринку праці [24]

Як показує рис. 1.10 підприємства відчувають гострий дефіцит робітничих професій і технічних спеціалістів. Проте значна частина безробітних має освіту та досвід у сферах, де попит є обмеженим або надлишковим, що створює стійкий дисбаланс між пропозицією та попитом на робочу силу.

Ситуація свідчить про структурно-кваліфікаційні дисбаланси, які проявляються у двох площинах:

- вертикальній — надмірний рівень освіти працівників порівняно з вимогами конкретних посад, що призводить до неефективного використання людського капіталу;
- горизонтальній — недостатня освіченість або відсутність

релевантних навичок у тих, хто прагне працевлаштуватися в галузях із швидким розвитком.

Такі невідповідності ускладнюють процес працевлаштування, знижують продуктивність та стримують економічне зростання. Вони вказують на потребу перегляду освітньої політики, активізації програм перекваліфікації та посилення співпраці між закладами освіти і роботодавцями.

Вагомим чинником дестабілізації є масове поширення вищої освіти в Україні, що призвело до значної частки високоосвіченої робочої сили. Це змушує роботодавців наймати кандидатів із надмірною формальною кваліфікацією на менш складні та низькооплачувані посади. Освічені працівники володіють загальними знаннями, проте часто не мають специфічних навичок, необхідних для конкретних робочих місць [25].

Отже, структурно-кваліфікаційний дисбаланс проявляється у надлишку спеціалістів окремих професій та гострому дефіциті інших – кваліфікованих робітників, інженерів, фахівців у сфері новітніх технологій. Додатково існує освітня невідповідність (рис. 1.11): система освіти продовжує готувати кадри за спеціальностями, які вже не користуються попитом, або ж надає переважно теоретичні знання без практичної складової, що ускладнює працевлаштування.

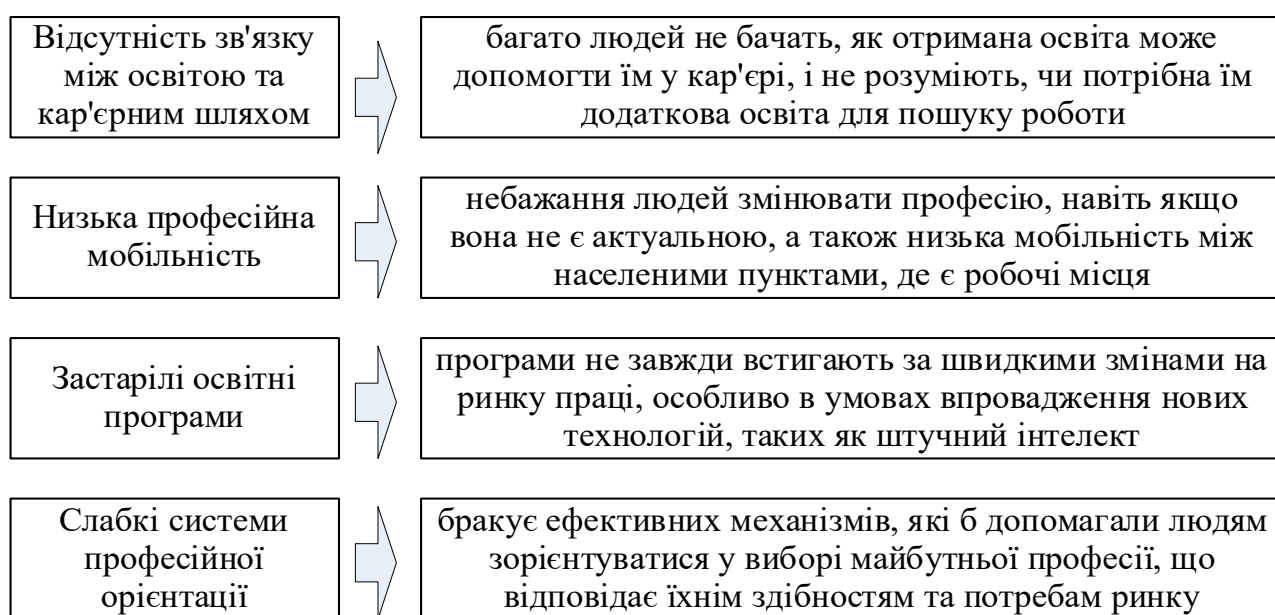


Рис. 1.11. Освітні проблеми розвитку ринку праці України (розробка автора)

Варто констатувати, що в Україні дедалі виразніше простежуються глибокий демографічний дисбаланс. За оцінками Мінфіну, ще у 2021 році чисельність населення становила близько 37 млн осіб після першої хвилі скорочення. Друга хвиля розпочалася з повномасштабного вторгнення, коли населення зменшилося з 37 до 28 млн, тобто на 9 млн (24%). Загалом країна втратила близько 17,5 млн осіб, що становить майже 39% демографічного потенціалу [26]. Ці процеси призводять до стрімкого скорочення частки працездатного населення на тлі зростання кількості осіб пенсійного віку, створюючи дефіцит кадрів та надмірний тиск на соціальну сферу, зокрема пенсійну систему, медичне забезпечення та програми державної підтримки.

Ситуацію ускладнює масовий відтік кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках кращих умов праці та життя, що призводить до дефіциту робочої сили всередині країни, уповільнює економічне зростання, знижує продуктивність виробництва та ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів.

Додатковим викликом є мобілізація, яка не лише скорочує чисельність працездатного населення, але й поглиблює гендерний дисбаланс на ринку праці (рис. 1.12). Зменшення частки чоловіків у трудовій сфері спричиняє структурні зміни у зайнятості, що потребує коригування кадрової політики, перепрофілювання робочих місць та розвитку нових форм працевлаштування.

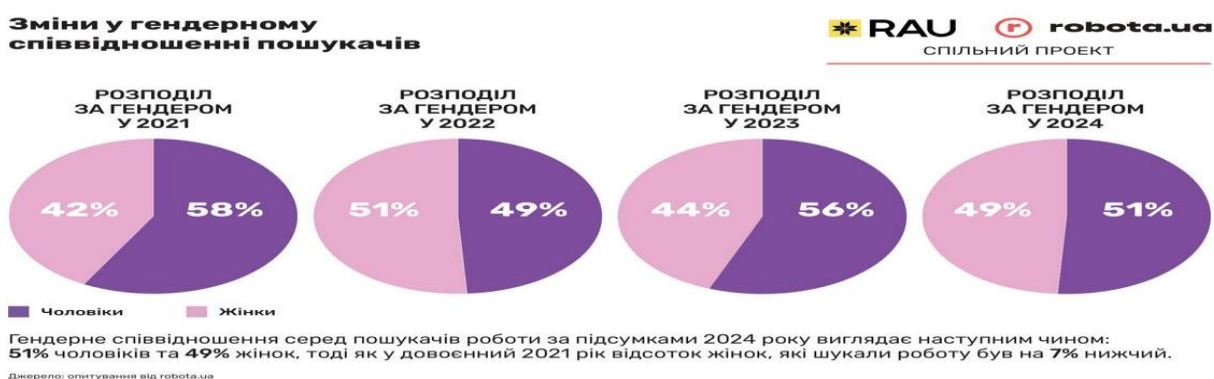


Рис. 1.12. Зміни у гендерному співвідношенні пошукачів [23]

Так, у 2025 році 57,1% роботодавців, які планують найм, заявили про готовність приймати жінок на професії, що традиційно вважаються чоловічими.

Цей показник у розрізі видів економічної діяльності подано на рис. 1.13.



Рис. 1.13. Готовність підприємств до найму жінок за умовно чоловічими професіями у 2025 році за видами економічної діяльності, % [27]

Найбільша відкритість до такого працевлаштування спостерігається у сферах фінансової та страхової діяльності (77,4%), інформації та телекомунікацій (69,9%), а також професійної, наукової та технічної діяльності (67,4%). Найнижчий рівень готовності до найму жінок за умовно чоловічими професіями продемонстрували підприємства видобувної промисловості (42,3%), транспорту (44,9%) та водопостачання (46,6%) [27]. Це пояснюється специфікою роботи, що передбачає значні фізичні навантаження, шкідливі умови праці та вплив гендерних стереотипів, зумовлених низькою представленістю жінок у цих галузях.

Слід відзначити, що нині на ринку праці України посилюються регіональні диспропорції, адже воєнні дії суттєво вплинули на діяльність підприємств та умови життя у прифронтових областях. У цих регіонах спостерігається зростання рівня безробіття, падіння доходів населення та погіршення доступу до базових послуг, зокрема медицини й освіти. Окреслені процеси спричиняють додаткове соціальне напруження та стимулює масове

переміщення людей у більш безпечні території, що, своєю чергою, створює нові виклики для приймаючих громад. Так, за статистикою [17] західні області України демонструють значний приріст вакансій (рис. 1.14).

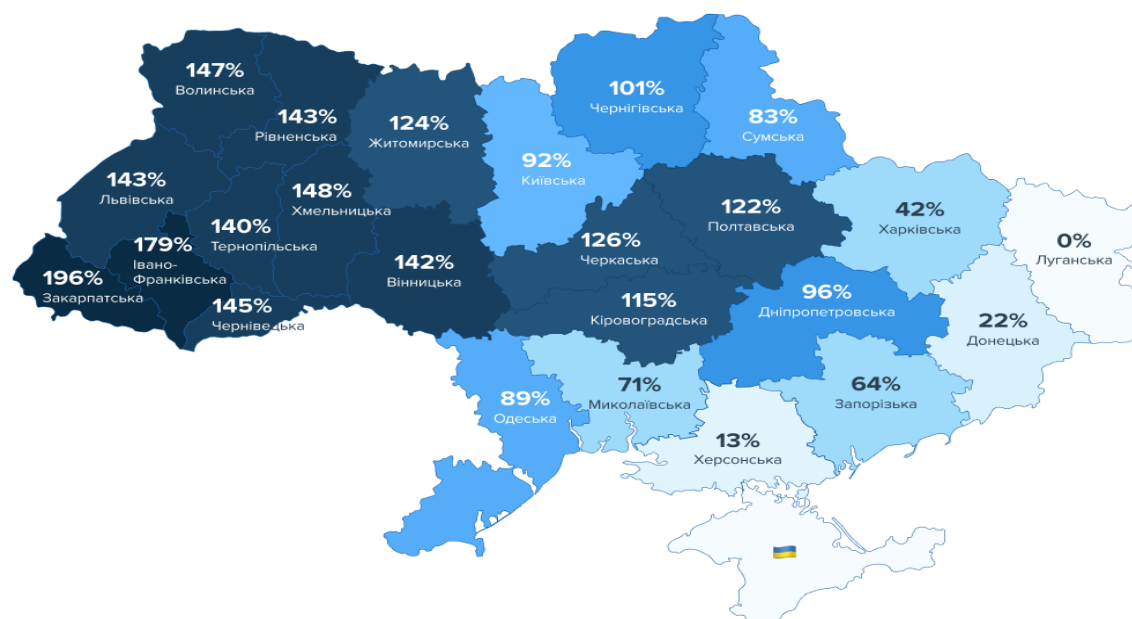


Рис. 1.14. Приріст кількості вакансій у травні 2024 року до лютого 2022 року, % [17]

Найвищі темпи зростання вакансій спостерігаються у західних областях, де показники перевищують довоєнний рівень. Зокрема, у Закарпатській області кількість вакансій зросла до 196%, в Івано-Франківській – до 179%, у Хмельницькій – 148%, а у Волинській та Чернівецькій – понад 145%. Подібна тенденція простежується й у центральних регіонах: Черкаська область досягла 126%, Кіровоградська – 115%, а Чернігівська вийшла на рівень 101%.

Натомість південні та східні області, що зазнали найбільшого впливу бойових дій, демонструють значно нижчі показники відновлення. Так, у Запорізькій області рівень вакансій становить лише 64%, у Харківській – 42%, у Донецькій – 22%, а в Херсонській – 13%. Луганська область фактично не демонструє ознак відновлення, залишаючись на рівні 0%. Інші регіони, такі як Дніпропетровська (96%), Одеська (89%), Сумська (83%) та Миколаївська (71%), характеризуються середніми темпами відновлення.

Таким чином, дані свідчать про суттєве переміщення економічної активності на Захід та частково до Центру країни, тоді як східні та південні регіони залишаються у стані глибокої кризи.

Одним із недостатньо досліджених явищ на сучасному ринку праці України є посилення соціально-мотиваційного дисбалансу. Сьогодні спостерігається трансформація системи мотивації персоналу. Для працівників дедалі більшої ваги набувають не лише фінансові винагороди, а й додаткові умови – компенсаційні пакети, гарантії безпеки, соціальні програми. У тренді перебувають страхування, забезпечення житлом, освітні можливості та підтримка релокації сімей.

Дослідження показали, що за відсутності реальних можливостей отримати вищу заробітну плату українські безробітні дедалі більше зосереджують свої очікування на умовах та режимі роботи (рис. 1.15).

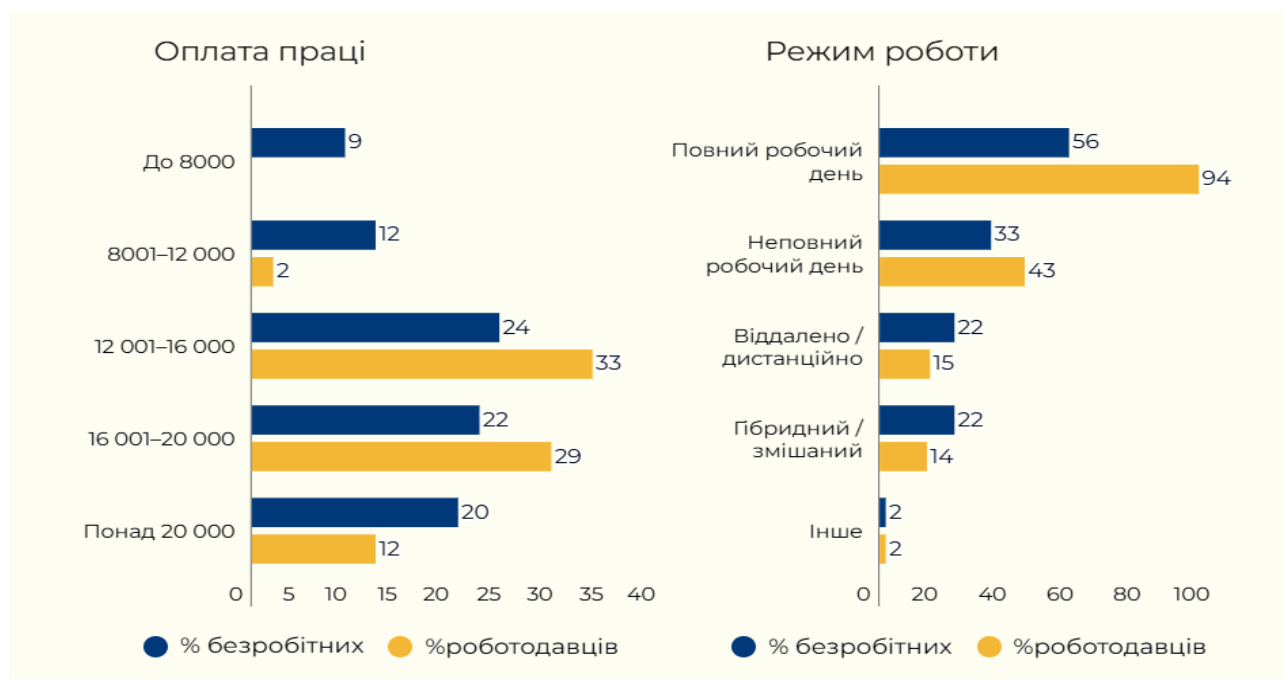


Рис. 1.15. Очікування безробітних і роботодавців щодо оплати праці та режиму роботи [28]

Розглядаючи рівень оплати праці слід відзначити, що у I кварталі 2025 року середня номінальна заробітна плата зросла на 19,0% у річному вимірі,

проте реальне зростання уповільнилося до 5,2%. Збільшення витрат на оплату праці стимулювало базову інфляцію, яка у червні 2025 року досягла 12,1% у річному вимірі [29]. Крім того існує криза довіри на ринку праці в Україні, що значною мірою пов'язана з ілюзією високої середньої заробітної плати, обумовленою маніпуляціями роботодавців. Наприклад, формально у вакансіях часто декларуються привабливі суми, проте за ними приховуються надмірні вимоги до працівників. Пропозиція «високої» зарплати нерідко означає роботу з перевантаженим графіком по 10–12 годин шість днів на тиждень або необхідність суміщати кілька посад одночасно. У результаті реальна вартість такої оплати знижується через високу інтенсивність праці та відсутність належних соціальних гарантій. Це породжує розрив між очікуваннями працівників і фактичними умовами, підриває довіру до роботодавців та ускладнює стабілізацію кадрової ситуації на ринку праці.

Окреслені вище проблеми підсилюються виходом на ринок нового покоління – так званих зумерів (1997–2012 рр. народження), які демонструють інші ціннісні орієнтири та професійні очікування, що нерідко суперечать традиційним моделям організації праці [30]. Розрив між очікуваннями молодих кандидатів (змістовність роботи, рівень оплати) та реальними пропозиціями роботодавців спричиняє зростання кількості незаповнених вакансій. Це формує нові виклики у сферах управління персоналом, мотивації та адаптації робочого середовища до соціальних змін.

Аналізуючи сучасні виклики ринку праці, неможливо оминати проблему розширення його тіньового сегмента, який становить одну з найсерйозніших загроз для економіки України. Особливо гостро це проявляється у сфері зайнятості, де тіньові практики спричиняють системні дисбаланси, підривають легальні механізми працевлаштування та посилюють негативні макроекономічні тенденції. Хоча тіньова зайнятість в Україні не нове явище, під час повномасштабної війни особливо серед чоловіків вона набула ще більших масштабів (рис. 1.16). Масове поширення неформальної зайнятості знижує ефективність державної політики, ускладнює адміністрування

податкових і соціальних платежів та створює нерівні умови конкуренції для легального бізнесу.

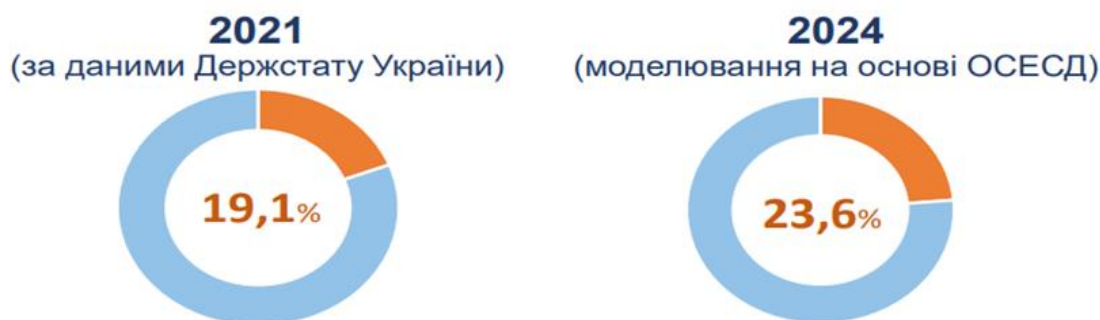


Рис. 1.16. Рівень неформальної зайнятості [19]

Перехід працівників до неформального сектору є реакцією на виклики та ризики, спричинені війною. У свою чергу, значна частина роботодавців змушена використовувати неформальні схеми оплати праці, аби зберегти бізнес в умовах невизначеності, економічної нестабільності та зростання ризиків.

Необхідно враховувати, що війна призвела до суттєвого збільшення кількості ветеранів та цивільних осіб з інвалідністю, і це вже стало серйозним і багатограним викликом для українського ринку праці. Зміни у структурі працездатного населення, а також фізичні й психологічні наслідки бойових дій сформували нову соціальну групу, яка потребує спеціальних умов для працевлаштування, реабілітації та професійної адаптації. Проте, існуюча інфраструктура ринку праці не готова до ефективної інтеграції осіб з інвалідністю, адже нині бракує інклюзивного середовища, адаптованих робочих місць та можливостей для перекваліфікації. Це значно ускладнює повернення таких громадян до активного трудового життя. Крім того, їхні професійні навички, набуті до війни, часто не відповідають сучасним вимогам або не узгоджуються з актуальними вакансіями, особливо в умовах економічної трансформації.

Таким чином, нині спостерігається поглиблення та консолідація дисбалансів на ринку праці. Економічна ситуація ускладнюється війною та

системними проблемами: відбувається швидке руйнування індустріальної виробничої бази, яка тривалий час була основою економіки, тоді як виробництва сучасних технологічних укладів практично відсутні. Додатковим чинником є стратегічна невизначеність України щодо майбутніх сценаріїв розвитку, що разом із накопиченням дисбалансів створює передумови для формування депресивних тенденцій на ринку праці [31].

Аналіз ознак депресії (рис. 1.17) свідчить, що йдеться не лише про високий рівень безробіття, а про комплексний системний стан ринку праці, який обумовлений економічною стагнацією, спадом ділової та інвестиційної активності, а також значними соціальними й психологічними наслідками для населення.

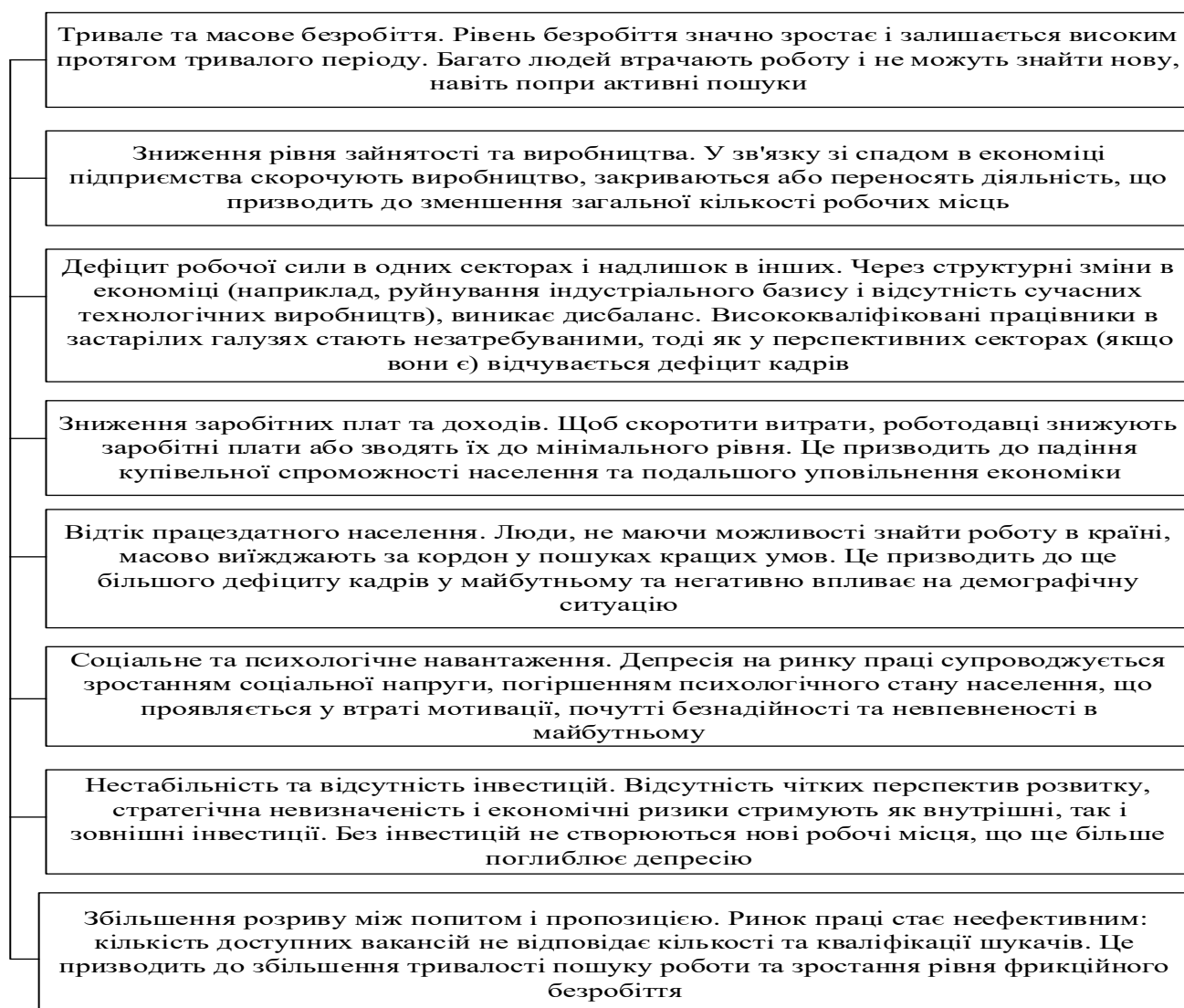


Рис. 1.17. Основні характеристики депресії на ринку праці (сформовано автором на основі [32-36])

Оцінюючи ситуацію на ринку праці України, важливо зважати на роль міжнародного субсидювання економіки, що свідчить про глибоку залежність внутрішніх соціально-економічних процесів від зовнішньої фінансової підтримки. Міжнародні субсидії забезпечують функціонування критично важливих секторів – від інфраструктури та енергетики до охорони здоров'я й освіти, що прямо чи опосередковано позначається на ринку праці. Умови надання допомоги (гранти, кредити, технічна та гуманітарна підтримка) безпосередньо впливають на формування державної політики у сфері зайнятості, соціального захисту та розвитку людського капіталу. Надмірна залежність від зовнішнього фінансування підкреслює інституційну слабкість державного управління. Це проявляється у фрагментарності підходів до регулювання ринку праці, неналежній координації між органами влади та низькій ефективності реформ у сфері зайнятості. Як наслідок, державний апарат втрачає здатність до адаптивної трансформації в умовах демографічних змін, міграційних викликів, воєнних наслідків та технологічного прогресу.

Недостатня підтримка підприємництва, відсутність ефективних програм перекваліфікації та слабка інтеграція вразливих груп населення – ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб – лише поглиблюють дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. У таких умовах міжнародне фінансування виконує роль тимчасового стабілізатора, компенсуючи не лише фінансові втрати, а й інституційну неспроможність. Проте без внутрішньої модернізації управлінських процесів, посилення кадрового потенціалу та впровадження ефективної політики зайнятості зовнішня допомога не здатна забезпечити довгострокову стійкість ринку праці. У разі скорочення чи припинення міжнародної підтримки існує ризик системних провалів у трудовій сфері, що матиме тривалі негативні наслідки для економіки та соціальної стабільності, особливо в регіонах, які зазнали значних руйнувань і мають обмежені можливості для відновлення.

Отже, посилення і консолідація дисбалансів свідчить про затяжний характер кризових процесів, які суттєво обмежують адаптаційний потенціал

ринку праці (рис. 1.18), призводять до втрати його відтворювальних властивостей, що полягає у нездатності до саморегулювання та відновлення якісного та кількісного складу робочої сили, необхідного для забезпечення сталого функціонування економіки.



Рис. 1.18. Компоненти розвитку депресивних процесів на ринку праці України  
(розробка автора)

Як вказує рис. 1.18 насамперед, простежується структурно-технологічна невідповідність між професійними компетенціями трудових ресурсів та динамікою технологічного розвитку, що зумовлює дефіцит кадрів із сучасними навичками та знаннями.

Суттєвим фактором розвитку депресивних процесів виступає демографічний і гендерний дисбаланс, який проявляється у стійкому старінні робочої сили та переважанні жіночої пропозиції праці на тлі критичного дефіциту чоловічих трудових ресурсів.

Галузево-професійні суперечності виявляються у розриві між попитом на робочу силу в окремих секторах економіки та пропозицією працівників із відповідними професіями й кваліфікаціями. Цю проблему поглиблює кваліфікаційно-освітня невідповідність, що полягає у розбіжності між рівнем, профілем та якістю освіти і кваліфікації робочої сили та вимогами ринку праці до професійних знань, навичок і компетенцій.

Регіональний аспект дисбалансів проявляється у нерівномірності розподілу попиту та пропозиції праці між різними територіальними одиницями, що створює локальні дефіцити та надлишки робочої сили.

Важливим є також соціально-мотиваційний вимір, який характеризується невідповідністю між соціальними очікуваннями та особистими потребами працівників і системою стимулів, умов праці та соціальних гарантій, що пропонуються роботодавцями та державою.

Інклюзивний дисбаланс полягає у розриві між зростаючою пропозицією робочої сили з особливими потребами та неготовністю ринку праці до їх повноцінного й ефективного включення у трудову діяльність.

Істотною проблемою є формалізований дисбаланс, спричинений перевагою неформальних (тіньових) трудових відносин над формальними, що підриває соціальні, економічні та правові основи функціонування ринку праці. У цьому контексті особливо небезпечною є втрата відтворювальних властивостей ринку праці, яка проявляється у його нездатності до саморегулювання та відновлення якісного й кількісного складу робочої сили,

необхідного для забезпечення сталого розвитку економіки. Додатковим системним викликом виступає фіскальний дефіцит, що обмежує можливості національного бюджету самостійно забезпечувати інвестиції у соціальну сферу та розвиток людського потенціалу.

Системна нестабільність, структурні перекоси, демографічні виклики та зовнішні потрясіння формують несприятливе середовище для розвитку зайнятості, професійної мобільності та ефективного використання людського капіталу [37]. У сукупності ці тенденції дають підстави говорити про входження України у фазу депресії ринку праці — період тривалого спаду економічної активності, зростання безробіття, втрати кваліфікованих кадрів та ослаблення інституційної спроможності держави реагувати на виклики. Розв'язання цієї комплексної проблеми вимагає впровадження системних рішень як на рівні державної та регіональної політики, так і через глибоку трансформацію систем управління персоналом на підприємствах.

## 1.2. Детермінанти трансформації систем управління персоналом на підприємствах

Успішне подолання кризових явищ у трудовій сфері України та забезпечення стабільного розвитку підприємств можливе лише за умови створення науково обґрунтованих рекомендацій, що базуються на глибокому аналізі та врахуванні ключових детермінант ефективності управління персоналом. Реалізація стратегічних завдань у цій сфері потребує детального дослідження факторів, які впливають на продуктивність праці. Своєчасне використання резервів зростання та вдосконалення системи аналізу, планування та оцінки ефективності управління кадрами можливе лише за умови комплексного врахування всіх визначальних чинників. Відтак, визначення основних факторів-детермінант є критично важливим для формування

перспектив розвитку управління персоналом на підприємствах

Традиційна класифікація детермінант, представлена у працях Л. Балабанової, О. Сардак [38] та О. Грішнкової, Т. Костенко [39] передбачає поділ факторів за джерелом їх виникнення. Екзогенні фактори – це зовнішні впливи на систему управління персоналом. Їхня поява, розвиток та інтенсивність перебувають поза межами контролю керівництва. Протидія таким явищам або ефективна адаптація до них залежить від рівня гнучкості підприємства та його системи безпеки. У структурному вимірі зовнішні фактори поділяють на глобальні, національні, регіональні, міжгалузеві та галузеві. До них належать політико-правові, інституційно-інфраструктурні, демографічні, соціально-економічні та освітньо-наукові фактори. Ендогенні фактори – це внутрішні впливи, що формуються організаційними процесами. Вони є повністю керованими та перебувають у сфері компетенції менеджменту.

Додатковими критеріями класифікації факторів виступають рівень їхньої керованості (ті, що можуть контролюватися суб'єктом управління, та ті, що перебувають поза його впливом) і змістове наповнення (соціально-економічні, матеріально-технічні, організаційно-економічні). Для більш глибокого аналізу специфіки впливу фактори також поділяють за природою походження (об'єктивні/суб'єктивні), характером наслідків (позитивні /нейтральні /негативні), тривалістю дії (постійні/тимчасові/епізодичні) та повторюваністю (циклічні/одноразові).

Беручи до уваги, що управління персоналом становить відносно самостійну сферу менеджменту, яка формується та розвивається в процесі суспільної еволюції, а також враховуючи ключову роль системного підходу у дослідженні та практиці, доцільним є виокремлення груп детермінант за ієрархічно-системною ознакою. Такий підхід дозволяє не лише структурувати фактори, що впливають на ефективність управління персоналом, але й забезпечує комплексне бачення взаємозв'язків між ними [40].

Ієрархічно-системний поділ факторів передбачає виокремлення трьох груп - генеральних, концептуальних та практично-раціональних (рис. 1.19), що

служує основою для формування сучасних і прогресивних систем управління людськими ресурсами.

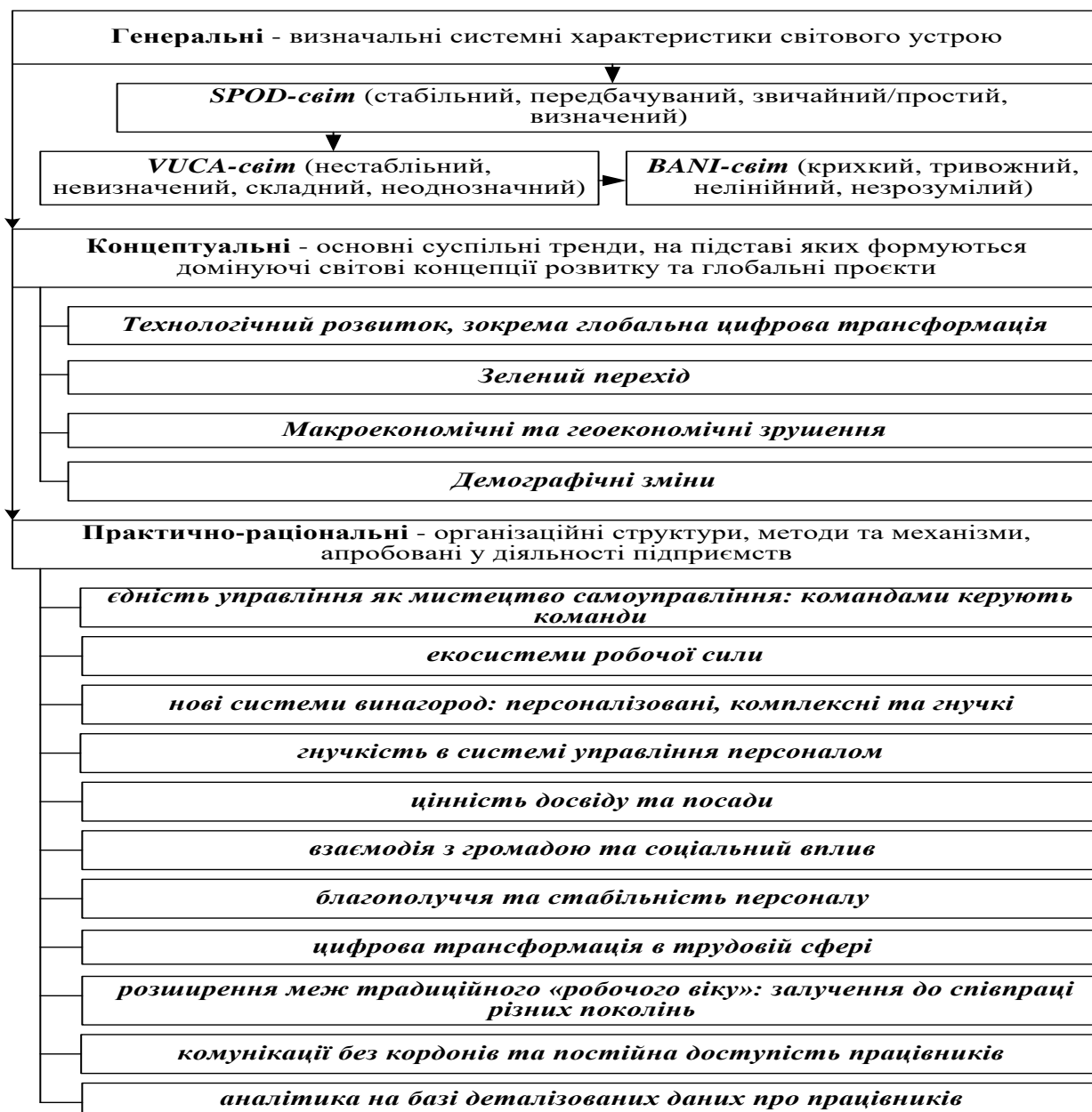


Рис. 1.19. Ієрархічно-системний підхід до визначення детермінант формування системи управління персоналом підприємств (розробка автора)

Генеральні детермінанти відображають ключові параметри глобальної картини світу, які соціологи та футурологи описують через різні концептуальні моделі розвитку, а саме [41-45]:

– SPOD (Steady, Predictable, Ordinary, Definite) – характеризує період до

1980-х років, коли світові процеси були стабільними, поступовими та відносно передбачуваними;

– VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) – позначає фазу, що супроводжується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю умов життя й ведення бізнесу.

– BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) – нова парадигма, яка сформувалася з початком пандемії COVID-19 та пришвидшила цифрову трансформацію. Вона характеризується крихкістю систем, тривожністю, нелінійністю процесів та незбагненністю наслідків. У світі BANI критично важливими стають швидка адаптація, гнучке мислення та використання емоційного інтелекту.

Врахування впливу цих базових детермінант є вихідною точкою для побудови адаптивних і результативних систем управління персоналом.

Сучасний світоустрій характеризує модель VUCA, яка була розроблена Армією США наприкінці Холодної війни і тривалий час використовувалася для опису світу, що характеризується динамічністю та складністю, але зберігає певний ступінь передбачуваності на рівні процесів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика компонент VUCA-світу (*сформовано автором на основі [44–45]*)

Компонент VUCA	Характеристика	Управлінська Реакція
Volatility (Нестабільність)	Швидкість і масштаби змін високі, але їхній характер відомий.	Необхідність у баченні (Vision), гнучких структурах.
Uncertainty (Невизначеність)	Неможливість передбачити результат, хоча інформація доступна.	Акцент на розумінні (Understanding), зборі та аналізі даних.
Complexity (Складність)	Багато взаємопов'язаних елементів, що ускладнюють аналіз.	Потреба у ясності (Clarity), спрощенні структур, експертизі.
Ambiguity (Неоднозначність)	Нечітке розуміння причинно-наслідкових зв'язків.	Використання спритності (Agility), експериментів, швидкого прототипування.

Як свідчить табл. 1.2 суть концепції VUCA полягає в тому, що середовище є складним і мінливим, і організації здатні ефективно діяти в таких

умовах завдяки стратегічному плануванню, глибокому аналізу та адаптації. Іншими словами, виклики VUCA можна долати інструментами, які сама ця концепція пропонує (рис. 1.20).

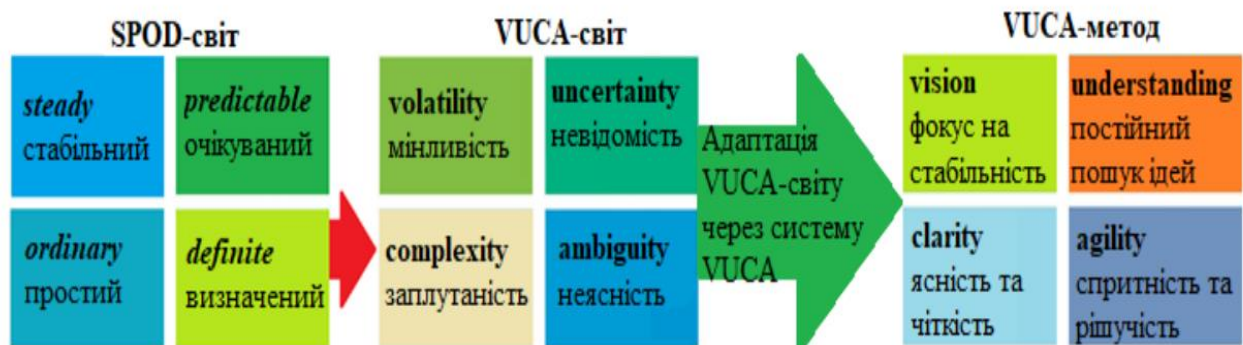


Рис. 1.20. Перехід від SPOD до VUCA світу із застосуванням VUCA методу [45]

Модель BANI (табл 1.3), введена Дж. Кашію, який описує світ [43]), де шоки є несподіваними, а наслідки нелінійними, що спричиняє психологічну та системну кризу. Вона відображає стан глибшої, фундаментальної нестабільності, ніж VUCA.

Таблиця 1.3

Характеристика компонент BANI -світу (сформовано автором на основі [43, 45])

Компонент BANI	Характеристика	Управлінська реакція
Brittle (крихкість)	Системи здаються міцними, але можуть миттєво зруйнуватися під впливом шоку (наприклад, ланцюги постачання, фінансові ринки)	Розвиток стійкості (Resilience), надмірність систем (redundancy)
Anxious (тривожність)	Постійне відчуття неминучої загрози, що паралізує прийняття рішень і виснажує ресурси	Культивування емпатії (Empathy) та майндфулнесу (Mindfulness), підтримка благополуччя
Non-linear (нелінійність)	Дрібна дія може мати непропорційно великі та непередбачувані наслідки (ефект метелика). Причинно-наслідкові зв'язки розірвані	Потреба у контексті (Context), гнучких та швидких реакціях, відмова від довгострокового лінійного планування
Incomprehensible (незбагненність)	Дані перенасичені, але їхній обсяг унеможливує повне розуміння ситуації. Здатність до тлумачення втрачена	Заохочення інтуїції (Intuition) та прозорості (Transparency), розвиток здатності до швидкого навчання

Отже, сучасна реальність характеризується не лише складністю, а й тенденцією до руйнування усталених структур та виникнення нелогічних, непередбачуваних явищ. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю не просто адаптації, а розробки принципово нових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості систем та формування психологічного капіталу співробітників (рис. 1.21).



Рис. 1.21. Інструменти VANI (сформовано автором на основі [43, 45])

Соціологи та фахівці з менеджменту, зокрема Дж. Кашіо [43] та Чалюк Ю. [45] виділяють конкретні інструменти (навички/методи), необхідні для роботи в VANI-середовищі.

#### 1. Інструменти лідерства та управління:

— адаптивне лідерство: лідерство, яке готове змінювати стиль відповідно до ситуації, визнавати власні помилки та заохочувати навчання;

- створення спільного бачення (vision): інструмент, який протидіє "незбагненному" та "тривожному", надаючи людям чіткий орієнтир у хаосі;
- agile та scrum: методології, які дозволяють командам працювати короткими циклами, що є ідеальною відповіддю на нелінійність;
- decentralized decision-making: передача повноважень на нижчі рівні, що підвищує швидкість реакції на крихкість системи.

## 2. Особистісні інструменти (компетенції):

- resilience (психологічна стійкість): здатність повертатися до стану рівноваги після кризових подій (brittle/anxious);
- learning agility (спритність навчання): здатність швидко вчитися на новому досвіді, засвоювати нові ідеї та застосовувати їх (incomprehensible);
- self-awareness (самосвідомість): розуміння власних емоційних реакцій, що дозволяє керувати тривогою (anxious);
- systemic thinking (системне мислення): інструмент для виявлення прихованих зв'язків у нелінійному світі, запобігаючи непередбачуваним наслідкам.

Головна ідея полягає в тому, що у VANI-світі виграють ті, хто замість спроб контролювати зовнішнє середовище, зосереджуються на розвитку внутрішньої стійкості, гнучкості та швидкості адаптації.

Таким чином, концепція VANI постає як наступний етап еволюції парадигми VUCA. Якщо VUCA акцентувала увагу на проблемі аналізу та інтерпретації складних і невизначених ситуацій, то VANI зміщує фокус на питання самозбереження, психологічної витривалості та осмислення реальності. Це означає перехід від когнітивних викликів до екзистенційних, де ключовим стає не лише розуміння середовища, а й здатність організації та її учасників витримувати його руйнівний і нелогічний характер.

Наступна група факторів – це концептуальні детермінанти. Вони відіграють ключову роль, визначаючи основні суспільні тренди, на підставі яких формуються домінуючі світові концепції розвитку та глобальні проекти.

А. Колот, О. Герасименко [46] встановлено, що сучасна соціально-

економічна трансформація є багатограним процесом, де глобальна ідеологія створює організаційні рамки, які, завдяки технологічним інноваціям, призводять до нового формату глобалізації, а кінцевим і найбільш відчутним результатом є демографічні зміни та їхній вплив на соціально-трудова розвиток (рис. 1.22).



Рис. 1.22. Мегапричини розбудови нової платформи соціально-економічного і соціально-трудова розвитку [46]

Як зазначають науковці [46] сучасний глобальний розвиток можна осмислити як багаторівневу піраміду, де кожен щабель формує умови для наступного. В її основі лежить неоліберальна парадигма, що визначає фундаментальні правила функціонування світової економіки та закріплює пріоритет економічної раціональності над соціальними аспектами. У цьому

контексті відбувається глибинна перебудова суспільного поділу праці, яка є результатом взаємодії глобалізаційних процесів та внутрішніх трансформацій національних держав. Подальший розвиток зумовлюється технологічними інноваціями, зокрема масовим впровадженням концепцій «Індустрії 4.0» та «Праці 4.0», що радикально змінюють традиційні моделі виробництва й організації праці. Еволюція глобалізації проявляється у феномені «другого та третього роз'єднання», коли національні економіки втрачають або не здобувають конкурентних переваг, що змушує держави шукати нові механізми інтеграції у світову економіку. Верхівку піраміди становлять демографічні зміни, які є найбільш очевидним наслідком впливу нижчих рівнів. Старіння населення, інтенсифікація міграційних потоків та скорочення чисельності формують суперечливі тенденції, що неоднозначно позначаються на ринку праці та соціальних системах. Це посилює складність соціально-економічного розвитку та актуалізує потребу у нових підходах до стратегічного управління ресурсами й інституційної адаптації. Отже, окреслена пірамідальна модель дозволяє системно інтерпретувати взаємозалежність ідеологічних, організаційних, технологічних, глобалізаційних та демографічних чинників, що визначають траєкторію сучасних трансформацій.

Беручи до уваги важливість глобальної ідеології як фактора впливу на управління персоналом, у даному дослідженні виходимо за межі її аналізу, оскільки в сучасному світі домінуюча форма – неоліберальний глобалізм – стикається з масштабними викликами та набуває нових, нерідко суперечливих рис. Відтак основний акцент буде зроблено на більш однозначних та структурованих тенденціях.

Так, нині світовий ринок праці переживає безпрецедентну хвилю трансформацій, що докорінно змінює структуру зайнятості, зміст професійної діяльності та вимоги до компетентностей працівників. Ці глибинні перетворення зумовлені взаємодією низки ключових і взаємопов'язаних чинників: технологічного прогресу, переходу до «зеленої» економіки, макроекономічних і геоекономічних зрушень, а також демографічних

трансформацій (рис. 1.23).

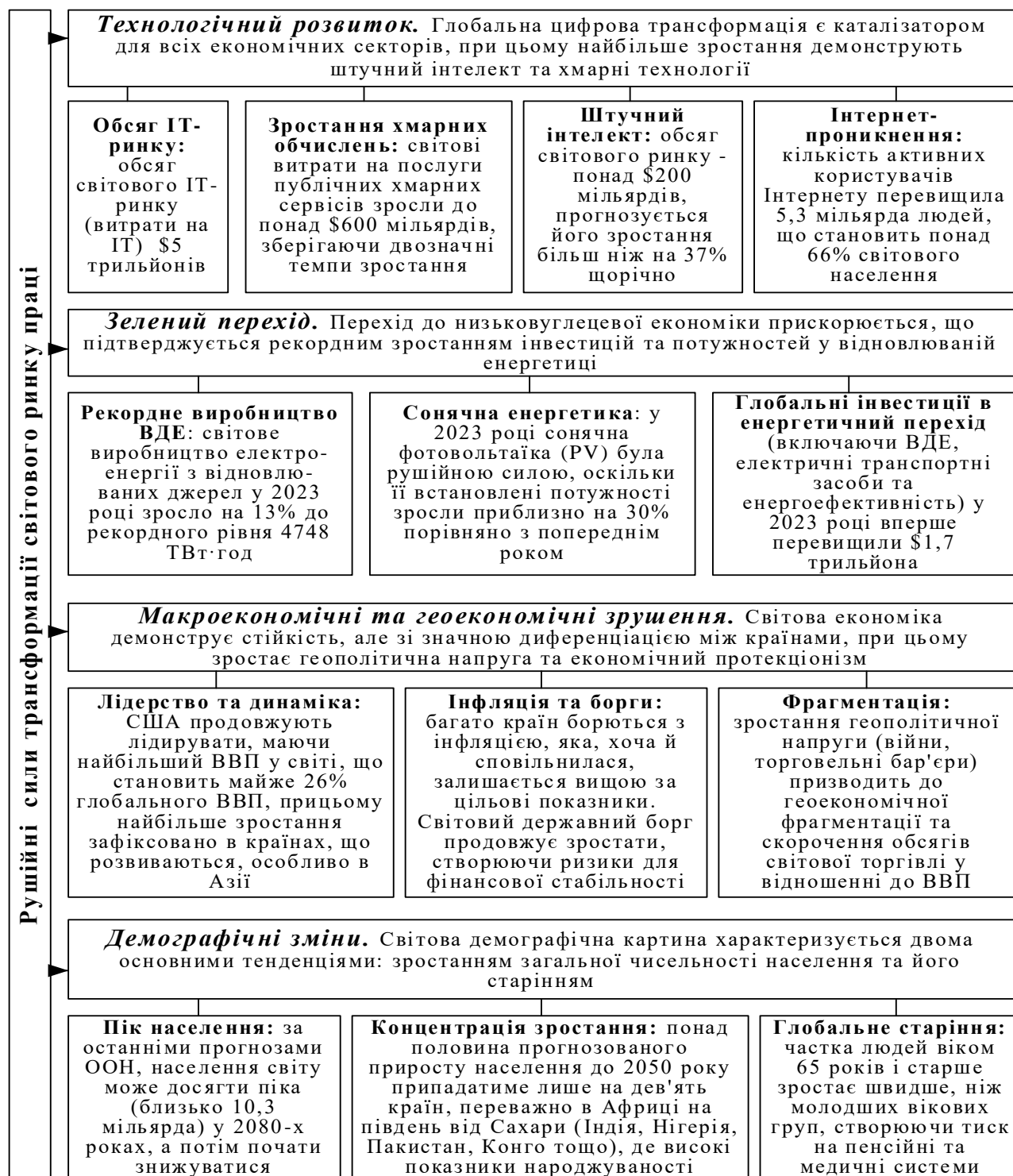


Рис. 1.23. Рушійні сили трансформації світового ринку праці (сформовано автором на основі [47-51])

Технологічний розвиток безсумнівно, найбільш помітний фактор. Цифровізація та прискорене впровадження технологій, таких як штучний

інтелект, автоматизація та великі дані, призводять до суттєвої зміни наповнення робочих функцій. Рутинні та передбачувані завдання швидко автоматизуються, що витісняє певні види праці, але водночас створює попит на абсолютно нові професії у сфері розробки, обслуговування та етичного нагляду за цифровими системами. Наслідком є поляризація навичок та зростання попиту на когнітивну гнучкість, креативність та цифрову грамотність як базові компетенції.

Зелений перехід. Глобальна необхідність декарбонізації економіки та переходу до сталої енергетики створює цілу нову галузь економічної активності. Цей «зелений перехід» вимагає створення мільйонів нових робочих місць у секторах відновлюваної енергетики, енергоефективності, сталої інфраструктури та циркулярної економіки. Водночас він витісняє традиційні робочі місця у вуглецевимних галузях. У результаті виникає потреба в «зелених навичках»— від інженерів-екологів до фахівців з енергоаудиту та управління ланцюгами постачання з низьким рівнем викидів.

Макроекономічні та геоекономічні зрушення. Зміни у світовій економічній структурі, включаючи зростання протекціонізму, переформатування глобальних ланцюгів постачання (тенденція до *reshoring* або *nearshoring*) та зміщення економічної потужності до країн, що розвиваються, безпосередньо впливають на місцеві ринки праці. Геоекономічна фрагментація може стимулювати зростання зайнятості у певних внутрішніх секторах (наприклад, у виробництві), але також збільшує економічну невизначеність та вимоги до навичок управління ризиками та глобальної взаємодії.

Демографічні зміни. Старіння населення у розвинених економіках та, навпаки, зростання молодого населення у багатьох країнах Азії та Африки створює дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Старіння збільшує попит на робочу силу у сфері охорони здоров'я та догляду (*care economy*) і посилює необхідність у знаннях та досвіді, що зберігаються та передаються в умовах масового виходу на пенсію. Водночас, зростаюче різноманіття робочої сили вимагає від організацій розвитку навичок інклюзивності та міжкультурної

комунікації.

Отже, сукупність зазначених факторів зумовлює глибинну трансформацію світового ринку праці. Це примушує як індивідуальних працівників, так і інституції (державні органи, освітні заклади, бізнес-структури) до термінового переосмислення підходів у сфері професійної підготовки, регулювання трудових відносин та забезпечення соціального захисту.

Група практично-раціональних детермінант охоплює організаційні структури, методи та механізми, які вже апробовані у діяльності підприємств та довели свою ефективність. Відповідно нині виділяють наступні прогресивні напрямки формування успішних управлінських систем персоналом.

Вчені С. Маккрістал, Т. Коллінз, Д. Сильверман, К. Фасселл [52] констатують поширення концепції «Єдність управління як мистецтва самоуправління, коли командами керують команди». Дана концепція репрезентує сучасну організаційну модель, у якій традиційний ієрархічний контроль трансформується у систему розподіленої влади, колективної відповідальності та високого рівня автономії персоналу. Вона відображає еволюційний перехід від класичної моделі управління, що ґрунтується на керівництві однієї особи над командою, до більш розвиненої форми – самокерованих або самоорганізованих команд. Такий підхід формує основу для підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності організаційних систем.

Запровадження моделі «Команди, якими керують команди» передбачає фундаментальний зсув у парадигмі управління та проектуванні систем, що ґрунтується на децентралізації та розширенні можливостей учасників. Основні принципи моделі, як відзначають С. Маккрістал, Т. Коллінз, Д. Сильверман, К. Фасселл [52], М. Гегль та М. Мютель [53], Дж. Річард Хекман [54], С. Сілва, М. Пімента, П. Опрім, М. Фодра [55] включають:

– розподілене лідерство (самоуправління). Лідерські функції мають ситуативний і динамічний характер: їх бере на себе той член команди, який володіє найбільш релевантним досвідом для конкретного завдання. Відсутність

постійного менеджера компенсується ротацією управлінських функцій (планування, моніторинг, розподіл завдань, вирішення проблем) між учасниками:

- автономія та колективна підзвітність. Команда несе повну відповідальність за виконання завдання або досягнення визначеного результату. Вона самостійно визначає способи реалізації роботи, розподіл ролей та часові рамки. Високий рівень автономії врівноважується колективною підзвітністю, що забезпечується механізмами взаємної оцінки та використанням командних метрик ефективності;

- чітко окреслені межі та місія. Для уникнення організаційного хаосу необхідним є чітке визначення місії, призначення та меж команди (зокрема бюджетних обмежень, правил відповідності та стратегічних орієнтирів). Єдність команди забезпечується її узгодженістю з загальною метою організації;

- крос-функціональність. Команди формуються як міжфункціональні утворення, що володіють усім спектром необхідних компетенцій - від технічних до навичок прийняття рішень та врегулювання конфліктів. Це дозволяє їм завершувати завдання без залучення зовнішнього керівництва чи допоміжних підрозділів у межах рутинних операцій.

Мистецтво самоуправління полягає у формуванні внутрішніх процесів та моделей поведінки, які забезпечують здатність команди ефективно організовувати власну діяльність. Основні складові цього підходу на думку вчених С. Махадік, Д. Паканаті, Г. Черукурі, С. Джейн [56] можна окреслити так:

- внутрішня координація. Команди самостійно визначають процедури ухвалення рішень (консенсус, консультативні механізми, голосування більшістю), встановлюють робочі графіки та протоколи комунікації. Вони здійснюють постійний моніторинг власного прогресу та коригують плани без необхідності зовнішнього затвердження;

- командний контроль і довіра. Підзвітність забезпечується через взаємний контроль, довіру та психологічну безпеку. Очікується, що учасники

команди підтримують високі стандарти роботи, надають прямий і конструктивний зворотний зв'язок, а також самостійно врегульовують внутрішні конфлікти;

– безперервне навчання. Оскільки команда відповідає за власну результативність, формується потужний стимул до постійного вдосконалення як професійних компетенцій, так і командної динаміки. Це включає внутрішнє наставництво, обмін знаннями та систематичне осмислення ефективності діяльності.

У контексті самоуправління трансформації зазнає як роль традиційних менеджерів, так і загальна організаційна структура. Вони поступово змінюються від моделі централізованого контролю до системи, що підтримує автономність команд, їхню відповідальність та здатність до самоорганізації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика традиційної організаційної моделі та моделі «Командами керують команди» (розробка автора)

Параметр	Традиційна модель	Модель «Командами керують команди»
Роль менеджера	Керівництво, нагляд, розподіл завдань, вирішення конфліктів, прийняття ключових рішень. Менеджер є авторитетним центром, який визначає "як" і "що" робити.	Коучинг, фасилітація, усунення перешкод, підтримка автономії та міжкомандної координації. Менеджер слугує підтримувальним лідером, що допомагає командам розвиватися та взаємодіяти.
Структура	Вертикальна, ієрархічна, керована керівниками. Чіткі лінії підпорядкування, вузький контроль. Інформація та рішення течуть зверху-вниз.	Горизонтальна, мережева, керована командами. Команди мають високу автономію. Взаємодія відбувається як в межах команди, так і між командами.
Фокус	Ефективність індивідуума, дотримання процесів, передбачуваність, стабільність. Основний акцент на виконанні планів і звітності перед вищим керівництвом.	Ефективність команди, адаптивність, інновації, клієнтоорієнтованість. Основний акцент на загальному результаті, швидкому реагуванні та самоорганізації.

Зрештою, зазначена модель набуває поширення серед організацій, які прагнуть забезпечити вищий рівень гнучкості, інноваційності та залученості персоналу. Її ефективність ґрунтується на використанні колективного інтелекту та внутрішньої мотивації робочої сили, що стає ключовим чинником підвищення продуктивності та стійкості організаційних систем.

Логічним продовженням дослідження сучасних моделей менеджменту є концепція екосистеми робочої сили, яка розширює межі традиційної організації, інтегруючи автономні команди, фрілансерів та партнерів у єдиний функціональний простір. Вона визнає, що створення організаційної цінності здійснюється не лише штатними співробітниками, а й ширшим колом учасників – зовнішніми партнерами, незалежними фахівцями, технологічними платформами та інноваційними рішеннями.

Традиційні моделі управління концентрувалися переважно на внутрішніх кадрових ресурсах, тоді як сучасна екосистема робочої сили охоплює значно ширший спектр учасників, забезпечуючи організаціям доступ до різноманітних компетенцій, гнучких форм співпраці та нових джерел інновацій.

Як відзначають вчені Е. Альтман, Д. Кірон, Дж. Шварц, Р. Джонс [57] екосистема охоплює широкий спектр учасників, як внутрішніх, так і зовнішніх, які працюють над досягненням спільних цілей, що і подано на рис. 1.24.



Рис. 1.24. Учасники екосистеми робочої сили (сформовано автором на основі

В умовах екосистеми управління ресурсами має еволюціонувати від простого керування списком співробітників до оркестрування складної мережі взаємозалежних учасників, що передбачає ключові зміни в управлінських практиках [57-58]:

- залучення талантів: переходить від відокремленого найму співробітників відділом кадрів до інтегрованого, багатофункціонального процесу за участю HR, відділу закупівель (для підрядників/постачальників) та IT (для технологій/ботів). фокус зміщується від заповнення «вакансії» до набуття навичок та можливостей, необхідних для виконання частини роботи, незалежно від типу працівника;

- розподіл ресурсів: розгортання базується на наборах навичок, доступності та потребах проекту, а не лише на межах команди чи типі контракту. Організація отримує гнучкість і масштабованість шляхом ефективного співставлення правильних ресурсів (внутрішніх чи зовнішніх) з правильними завданнями у потрібний час;

- ефективність та розвиток: системи управління мають бути адаптовані для вимірювання та визнання внесків від усіх сегментів робочої сили, що передбачає впровадження постійного зворотного зв'язку та можливостей для розвитку, які можуть бути поширені на зовнішніх учасників для забезпечення узгодженості навичок та обміну знаннями в усій екосистемі;

- інтеграція та управління: необхідні нові процеси та системи для управління інтеграцією та співпрацею всіх працівників, забезпечуючи безперервне спілкування, послідовний доступ до даних та узгодженість з організаційною культурою та цінностями, навіть для тимчасових або зовнішніх партнерів.

Запроваджуючи підхід екосистеми робочої сили, підприємства можуть залучати значно більший кадровий резерв, підвищувати організаційну гнучкість та оптимізувати ефективність витрат, виходячи за межі обмежень традиційної, орієнтованої на співробітників, корпоративної моделі.

Нині все більшого значення набуває впровадження нових систем

винагород: персоналізованих, комплексних та гнучких. Аналітичні та наукові дослідження, зокрема прес-реліз PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey «Кожен четвертий працівник шукає нову роботу через занепокоєння щодо вартості життя» [59], вчені Б. Герхарт, М. Фанг [60] та ін. вказують, що сучасні системи винагород відходять від універсальних підходів і переходять до моделей, які є персоналізованими, комплексними та гнучкими, щоб краще відповідати різноманітним потребам, очікуванням і життєвим етапам сучасної робочої сили.

Персоналізація означає адаптацію пакету винагород до індивідуальних потреб працівників, що включає [59-61]:

– вибір переваг, а саме працівники можуть обирати, як розподілити певну частину свого бюджету на винагороди;

– винагороди, що базуються на етапах життя, тобто приурочені до важливих життєвих подій (наприклад, допомога на догляд за дітьми або літніми родичами, компенсація витрат на навчання, підтримка для придбання житла);

– індивідуальні плани визнання, коли визнання та заохочення пристосовуються до того, що є найбільш значущим для конкретної особи (наприклад, подарункові картки, досвід, додатковий час відпустки).

Варто враховувати, що комплексні системи визнають, що винагорода виходить за межі заробітної плати та включає всі аспекти, які цінують співробітники, охоплюючи концепцію «Загальної винагороди», яка ділиться на п'ять основних компонентів, що подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Концепція «Загальної винагороди» (сформовано автором на основі [59-60])

Компонент	Опис
1	2
Компенсація	Базова заробітна плата, бонуси, комісійні та інші грошові виплати
Бенефіти	Медичне страхування, стоматологічне страхування, страхування життя, пенсійні плани, оплачувана відпустка, допомога на освіту

Продовж. табл. 1.5

1	2
Добробут та баланс	Офіційні та неофіційні програми визнання, засновані на досягненнях і поведінці
Розвиток кар'єри	Навчання, розвиток навичок, можливості наставництва, планування наступності
Якість робочого життя	Гнучкий графік, гібридна робота, програми благополуччя (well-being), здорове робоче середовище

В умовах нової постковідної та конфронтаційної реальності зростає значення гнучкості в системі управління персоналом, що є стратегічною перевагою та психологічною винагородою, яка задовольняє фундаментальну потребу працівника в автономії та контролі.

Як зазначають С. Кентрелл, Р. Джонс, М. Гріффітс, Д. Гіппакка [62] гнучкість стосується того, як і коли пропонуються винагороди, забезпечуючи співробітникам контроль над їхнім робочим часом і середовищем, і включає:

- гнучкий графік роботи: дозволяє співробітникам самостійно визначати час початку та закінчення роботи в межах встановлених правил;
- гнучке місце роботи: підтримка віддаленої, гібридної або повністю віртуальної роботи, що підвищує автономію та баланс між роботою та особистим життям;
- надання додаткового часу: гнучкі правила відпусток або можливість купувати/продавати дні відпустки;
- гнучкі бонуси: бонуси, які можуть бути виплачені не лише грошима, але й, наприклад, акціями компанії, додатковим часом для особистих проєктів (як-от «20% час» у деяких технологічних компаніях) або внесками у фонд здоров'я.

В сучасних реаліях зазнала кардинальної зміни цінність досвіду та посади. Безумовно, ці елементи зберігають свою значущість, проте, як встановлено у дослідженні "Глобальні тренди талантів 2024: Переформатування майбутнього" [63], їхній вектор змістився від кількісних показників та стабільності до актуальності й результативності. Сучасні підприємства трансформують жорсткі вертикальні структури, надаючи

пріоритет моделям, що базуються на навичках, гнучкості та здатності створювати цінність, а не лише на ієрархічному статусі (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Характеристики параметрів цінності та позиції (сформовано автором на основі [61-63])

Традиційна цінність	Нова цінність
Позиція (рівень/звання)	Навички (компетенції та їх застосування)
Вислуга років (час у компанії)	Швидкість навчання (адаптивність)
Вертикальний шлях (єдиний маршрут нагору)	Горизонтальний/портфельний шлях (різноманітний досвід і проекти)
Менеджмент (керування людьми)	Лідерство (вплив і стратегічне мислення)

Окреслені зміни відкривають кілька нових, нелінійних шляхів для професійного розвитку та кар'єрного зростання, адже замість того, щоб чекати на відкриття вищої посади, зростання визначається набуттям і застосуванням критично важливих навичок, у тому числі шляхом [62]:

– навчання впродовж життя: цінність співробітника зростає завдяки його здатності постійно оновлювати та розширювати свої технічні та «м'які» навички;

– картування навичок: організації використовують дані, щоб визначити прогалини в навичках і створювати індивідуальні шляхи розвитку, які ведуть до внутрішньої мобільності або підвищення оплати праці без необхідності зміни посади;

– оцінювання навичок: компанії починають винагороджувати співробітників за рідкісні та важливі навички незалежно від їхнього офіційного звання.

Цінність досвіду отримується через широту та різноманітність завдань, а не лише через його тривалість.

– рух убік: співробітники переходять на посади того ж рівня в іншому відділі або функції, щоб отримати новий досвід, зрозумівши загальний бізнес-

контекст, що підвищує їхню стратегічну цінність у довгостроковій перспективі;

- внутрішні гіг-проекти: співробітники можуть тимчасово приєднуватися до проектів, що виходять за межі їхньої основної посадової інструкції. Це дозволяє їм використовувати наявні навички та розвивати нові, не залишаючи свою основну роботу;

- подвійні шляхи кар'єри: створення паралельних шляхів зростання: один для менеджменту (керування людьми) та один для технічного лідерства/експертизи (глибокі знання), дозволяючи фахівцям досягати найвищого рівня оплати та визнання, не стаючи менеджерами.

А. Мадгавкар, Б. Шенінгер, С. Сміт, Л. Ветцель, Г. Самандарі, Д. Карлін, Дж. Сонг, К. Чокалінгам [64] встановили, що цінність посади тепер менше залежить від офіційної влади і більше від здатності впливати та вести за собою, що включає:

- мережеве лідерство: співробітники, які здатні координувати, мотивувати та впливати на роботу крос-функціональних команд (часто в межах екосистеми робочої сили, як обговорювалося раніше), стають найбільш цінними;

- лідерство без посади: досвід у менторстві, коучингу та управлінні зацікавленими сторонами додає значної цінності, навіть якщо особа не має офіційної управлінської позиції.

Зазначені нові підходи дозволяють підприємствам утримувати таланти, пропонуючи їм постійні та гнучкі можливості для зростання, які відповідають їхнім індивідуальним прагненням і швидко мінливим вимогам ринку.

Визнанням того, що бізнес є невід'ємною частиною суспільства і його успіх тісно пов'язаний із процвітанням громад, у яких він працює, обумовило поширення концепції взаємодії з громадою та соціального впливу. Цей підхід виходить за рамки традиційної благодійності і стає ключовим елементом бізнес-стратегії та сталого розвитку.

Вчені М. Портер, М. Крамер [64] відзначають, що взаємодія з громадою – це двосторонній процес, у якому компанія співпрацює з місцевими

мешканцями, організаціями та лідерами, щоб зрозуміти їхні потреби та спільно працювати над вирішенням соціальних проблем. Для реалізації окресленого напрямку пропонують такі підходи:

– спільне створення цінності: бізнес інвестує не лише в громаду (через благодійність), але й разом із громадою (через партнерство та інклюзивні бізнес-моделі);

– діалог і довіра: ефективна взаємодія передбачає проактивне слухання та реагування на занепокоєння місцевих жителів. це допомагає будувати довіру та соціальний капітал, що є життєво важливим для репутації та стійкості бізнесу, особливо в часи кризи;

Як показує практичний досвід [65-66], підприємства, які активно співпрацюють із громадами, отримують: краще розуміння ринку та споживчих потреб; вищу лояльність клієнтів, які віддають перевагу соціально відповідальним брендам; залучення та утримання талантів, оскільки співробітники прагнуть працювати в компаніях із чіткою метою.

З точки зору управління персоналом підприємств взаємодія з громадою та соціальний вплив проявляється а аспектах, що подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Соціальні аспекти ESG в управління персоналом підприємств (*сформовано автором на основі [64]*)

Сфера соціального впливу	Приклади діяльності компаній
Справедливі практики праці	Забезпечення гідних умов праці, гендерна рівність, програми благополуччя співробітників
Розвиток спільноти	Реалізація проєктів місцевого розвитку, залучення місцевих постачальників, підтримка (шкільної) освіти
Етичні відносини з клієнтами	Прозорість, якість продукції та послуг, захист даних споживачів
Волонтерство співробітників	Організація оплачуваного часу для волонтерства, використання професійних навичок співробітників для допомоги громадським організаціям

Критично важливими факторами, які прямо впливають на продуктивність, креативність та утримання талантів нині є благополуччя та

стабільність персоналу. За даними дослідження «Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2025 році. Подолання складних напруженостей та вибору у відносинах між працівником та організацією» [66] понад 40 % співробітників стикаються з надмірним робочим навантаженням, що негативно позначається на їхній продуктивності, стані здоров'я та сімейній стабільності. Оскільки працівник не може постійно працювати на піку своїх можливостей, то відновлення – це не просто «приємний бонус», а стратегічна необхідність для підтримки високої та сталої ефективності. Крім того забезпечення добробуту персоналу є ключовим фактором корпоративного благополуччя та складовою стратегії підвищення ефективності, однак попри значні інвестиції організацій у цю сферу, наявний суттєвий розрив між тим, що підприємства пропонують, і тим, що насправді цінується та очікується працівниками.

Відновлення охоплює всі дії, які допомагають співробітникам відновити фізичні, когнітивні та емоційні ресурси, виснажені робочим процесом, при цьому сприяючи:

- запобігання вигоранню, яке є станом хронічного стресу, що призводить до цинізму, зниження продуктивності та виснаження. Систематичні програми відновлення діють як профілактичний захід, підтримуючи довгострокову стабільність персоналу;

- підтриманню когнітивної продуктивності: мозок потребує пауз, щоб консолидувати інформацію та очистити «робочу пам'ять». Короткі перерви, «фонові» завдання або час, проведений поза роботою, покращують здатність до прийняття рішень, концентрацію та креативність;

- формуванню емоційної стійкості: відновлення допомагає працівникам керувати стресом та негативними емоціями, покращуючи їхню здатність до співпраці та підтримки позитивних робочих стосунків.

Як вказують дослідження [67], компанії можуть стратегічно інтегрувати відновлення у робоче середовище через наступні ініціативи:

1. Надання співробітникам контролю над їхнім робочим часом і середовищем є потужним інструментом для відновлення на основ таких

інструментів, як:

- гнучкий графік: дозволяє працівникам пристосовувати робочий час до їхніх індивідуальних піків продуктивності та особистих потреб, забезпечуючи час для фізичного та соціального відновлення;

- право на відключення: встановлення чітких очікувань, що співробітники не зобов'язані відповідати на повідомлення поза робочим часом. це підтримує психологічне відокремлення від роботи.

## 2. Інтеграцію фізичного та психічного здоров'я:

- програми mental health: надання доступу до консультацій, терапії або додатків для медитації та сну. зменшення стигми навколо проблем психічного здоров'я;

- фізичне відновлення: заохочення до руху (наприклад, корпоративні абонементи, зони для відпочинку, ергономічні робочі місця);

- фінансове благополуччя: пропозиції щодо фінансової грамотності та консультацій, оскільки фінансовий стрес є однією з головних причин зниження продуктивності.

## 3. Оптимізацію робочого навантаження:

- управління пріоритетами: керівництво повинно чітко визначати ключові пріоритети та допомагати командам говорити «ні» несуттєвим завданням, запобігаючи перевантаженню;

- відновлювальні паузи: заохочення до мікро-перерв (5-10 хвилин) протягом дня, оскільки дослідження показують, що регулярні короткі паузи є більш ефективними для підтримки уваги, ніж одна довга перерва;

- оплачувана відпустка: забезпечення того, що співробітники використовують усю надану відпустку для повного відключення та відновлення.

Шляхом перетворення відновлення з особистої відповідальності на організаційний імператив, підприємства можуть забезпечити стабільну, високу ефективність, одночасно підвищуючи лояльність та утримання персоналу.

Слід констатувати, що радикально змінює робоче середовище цифрова

трансформація. Впровадження диджитал-інструментів обумовлює докорінну зміну філософії праці, впливаючи на структуру підприємств, психологію працівників та саму концепцію «робочого місця». Згідно з доповіддю Всесвітнього економічного форуму «Звіт про майбутнє робочих місць 2025 року» [67], цифрова трансформація робочих місць вимагає не лише впровадження інновацій, а й системного підходу до розвитку когнітивної стійкості працівників. Це пояснюється тим, що технології беруть на себе рутинні та обчислювальні завдання, а це не зменшує, а навпаки, підвищує критичну важливість людини на робочому місці. У вік цифровізації людські унікальні якості стають основним джерелом конкурентних переваг та інновацій.

Суттєвий вплив на систему управління персоналом справляє залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». Різні покоління приносять у команду унікальний набір знань, навичок та досвіду, що формує основу для ефективної співпраці та розвитку підприємств. Згідно теорії поколінь В. Штрауса та Н. Хоу [68] працівники різних поколінь мають унікальний набір цінностей та ставлення до праці. Наприклад, бейб-бумери цінують ієрархію та лояльність, міленіали шукають сенс та гнучкість, а Зумери орієнтовані на диджиталізацію та соціальну справедливість.

Л. Щетініна, С. Рудакова, М. Даниляк [69] вказують, що працівники старшого віку, зокрема бейб-бумери та представники покоління X, володіють глибокими знаннями про історію компанії, її процеси, неформальні правила та минулі помилки, що забезпечує передачу інституційної пам'яті та запобігає її втраті при виході на пенсію. Молодші покоління, такі як міленіали та покоління Z, є носіями передових цифрових навичок, розуміння нових технологій та соціальних медіа, а їхня участь у програмах реверсивного менторства сприяє навчанню старших колег та прискорює цифрову трансформацію.

Висновки аналітичних досліджень [67] свідчать, що співпраця між поколіннями створює синтез практичного досвіду та технологічних знань, що веде до більш обґрунтованих і креативних рішень. Вікове різноманіття знижує

ризик групового мислення, адже кожне покоління має власний погляд на ринок, клієнтів та робочі процеси: покоління Z орієнтоване на соціальну відповідальність, міленіали – на гнучкість, а старші покоління – на стабільність та перевірені методи. Така взаємодія стимулює інноваційний процес, оскільки учасники з різним досвідом ставлять різні запитання та пропонують ідеї, які є культурно й ринково більш стійкими, що особливо важливо для розробки нових продуктів, здатних задовольнити широкий спектр споживачів. Спільна робота різних поколінь збагачує організаційну культуру, адже старші працівники часто демонструють високий рівень емоційного інтелекту, навички вирішення конфліктів та наставництва, що допомагає згладжувати комунікаційні бар'єри та сприяє розвитку молодих лідерів.

Варто враховувати, що розширення меж «робочого віку» набуває актуальності і у зв'язку зі збільшенням середньої тривалості життя та економічними реаліями, адже залучення працівників пенсійного віку дозволяє компаніям розширювати пул талантів у період дефіциту кваліфікованої робочої сили. Це реалізується через гнучкі схеми зайнятості, такі як неповна зайнятість, консультування, наставництво чи проєктна робота, що дає змогу старшим працівникам поступово переходити до пенсії, зберігаючи внесок у діяльність компанії та передаючи знання наступним поколінням.

Прямим наслідком глобалізації, гібридної роботи та використання цифрових технологій є поширення концепції комунікації без кордонів та постійної доступності співробітників.

Згідно дослідження «Звіт про майбутнє робочих місць 2025 року» [67] нині завдяки сучасним інструментам, співробітники можуть бути «на зв'язку» 24/7/365, що забезпечує низку переваг для бізнесу:

- операційна безперервність: можливість швидко реагувати на критичні проблеми або збої в будь-який час, незалежно від часового поясу чи фізичного розташування ключових співробітників;

- глобальна співпраця: подолання географічних та часових бар'єрів. Команди, розташовані по всьому світу, можуть підтримувати асинхронну

(через документи та повідомлення) та синхронну (через відеоконференції) комунікацію;

– підвищена гнучкість: співробітники можуть виконувати завдання поза офісом або у нетрадиційний робочий час, що підвищує їхню автономію та сприяє балансу між роботою та особистим життям (за умови належного управління);

– миттєве прийняття рішень: доступ до інформації та колег у режимі реального часу значно прискорює процес прийняття рішень і виконання проєктів.

Варто враховувати, що комунікація без кордонів вимагає свідомого управління та встановлення здорових цифрових меж, щоб перетворити постійну доступність на фактор продуктивності, а не вигорання.

Важливим напрямом змін в системі управління персоналом є впровадження аналітики на основі деталізованих даних про працівників. Зараз інформація має критичне значення для управління персоналом, оскільки дозволяє підприємствам приймати рішення, ґрунтуючись на фактах та аналітиці, а не лише на інтуїції.

Дані, які збираються та обробляються, можна розділити на кілька основних категорій що подано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні категорії даних про працівників підприємства (*сформовано автором на основі [70-71]*)

Категорія даних	Приклади інформації	Мета збору
1	2	3
Особисті та ідентифікаційні	ПІБ, дата народження, громадянство, адреса, контактна інформація, реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП/ПІН).	Виконання юридичних вимог, ідентифікація, комунікація, оформлення документів.
Професійні та трудові	Посада, відділ, безпосередній керівник, дата прийняття на роботу, історія роботи в компанії, тип зайнятості (штатний/підрядник).	Ведення кадрового обліку, організаційна структура, розрахунок вислуги років.

Продовж. табл. 1.8

1	2	3
Компенсація та бенефіти	Дані про зарплату (оклад, бонуси), інформація про банківський рахунок, пенсійні відрахування, дані медичного страхування, історія відпусток та лікарняних.	Розрахунок заробітної плати та податків, управління бенефітами.
Ефективність та розвиток	Оцінки результатів роботи (KPI), дані про проходження навчання та сертифікації, плани розвитку, навички та компетенції (Skill Mapping).	Оцінка індивідуальної та командної продуктивності, планування кар'єри та навчання.
Демографічні та різноманіття	Вік, стать (гендер), рівень освіти, етнічна приналежність (де це дозволено законом).	Аналіз різноманіття (Diversity), моніторинг рівності та інклюзії.

Дані про працівників є основою для HR-аналітики, що дозволяє HR-відділу стати стратегічним партнером бізнесу, реалізуючи такі напрями діяльності:

- описова аналітика: відповідає на питання «що сталося?» (наприклад: який річний показник плинності кадрів?);
- діагностична аналітика: відповідає на питання «чому це сталося?» (наприклад: які основні причини звільнення співробітників у конкретному відділі?);
- предиктивна аналітика: відповідає на питання «що, ймовірно, станеться?» (наприклад: прогнозування того, які співробітники мають високий ризик звільнення, щоб вжити профілактичних заходів);
- рекомендаційна аналітика: відповідає на питання «що ми повинні зробити?» (наприклад: розробка алгоритму, який рекомендує тип навчання для нових співробітників).

Оскільки більшість даних про співробітників є персональними (конфіденційними), їх збір та обробка суворо регулюються законодавством (в Україні це Закон «Про захист персональних даних» [72]; глобальні компанії часто дотримуються GDPR (General Data Protection Regulation) [73].

Отже, успішне повоєнне відновлення та сталий розвиток українських підприємств критично залежить від ефективності управління персоналом, що обумовлює необхідність глибокого розуміння та систематизації факторів

впливу на управлінський механізм. Для створення прогресивних систем управління людськими ресурсами пропонується ієрархічно-системна класифікація цих факторів, поділена на три рівні: генеральні, концептуальні та практично-раціональні.

### 1.3. Цифрова трансформація сфери праці: виклики і можливості для управління персоналом підприємств

В системі окреслених у п. 1.2 детермінантів управління персоналом підприємства цифровізація є одним із найбільш визначальних і глибоких трендів сучасного ринку праці, що фундаментально змінює характер роботи, вимоги до навичок та організаційні структури. Це не лише впровадження нових технологій, але й трансформація бізнес-процесів та взаємодії між людьми і машинами.

Слід враховувати, що фактично, більше половини організацій (57%) вже прийняли стратегію, спрямовану на цифрові технології, а 36% планують це зробити. Серед підприємств з кількістю співробітників понад 1000 люд. 66% кажуть, що вони вже прийняли стратегію, спрямовану на цифрові технології, а 29% планують це зробити. Серед малих підприємств з кількістю співробітників менше 1000 люд. прийняли стратегію 49%, а 41% все ще перебувають на стадії планування. Більше половини респондентів (57%) впроваджують цифрові стратегії для підвищення продуктивності та співпраці співробітників тепер, коли гібридні робочі середовища збереглися, щонайменше, порівняно з 44% у 2021 році. Половина респондентів (50%) робить це, щоб зменшити витрати та неефективність, порівняно з 38% минулого року. Інші очікують, що цифрова трансформація створить кращий клієнтський досвід, щоб відповідати очікуванням (45%) [74].

За показником рівень цифрової інтенсивності в бізнесі у 2024 р. 74%

підприємств ЄС досягли базового рівня цифрової інтенсивності. Серед малих і середніх підприємств цей показник становив 73%, що приблизно на 20 процентних пунктів нижче від цільового орієнтира ЄС на 2030 рік. Для великих підприємств рівень цифрової інтенсивності був значно вищим і досягав 98% [75], що у розрізі країн ЄС подано на рис. 1.25.

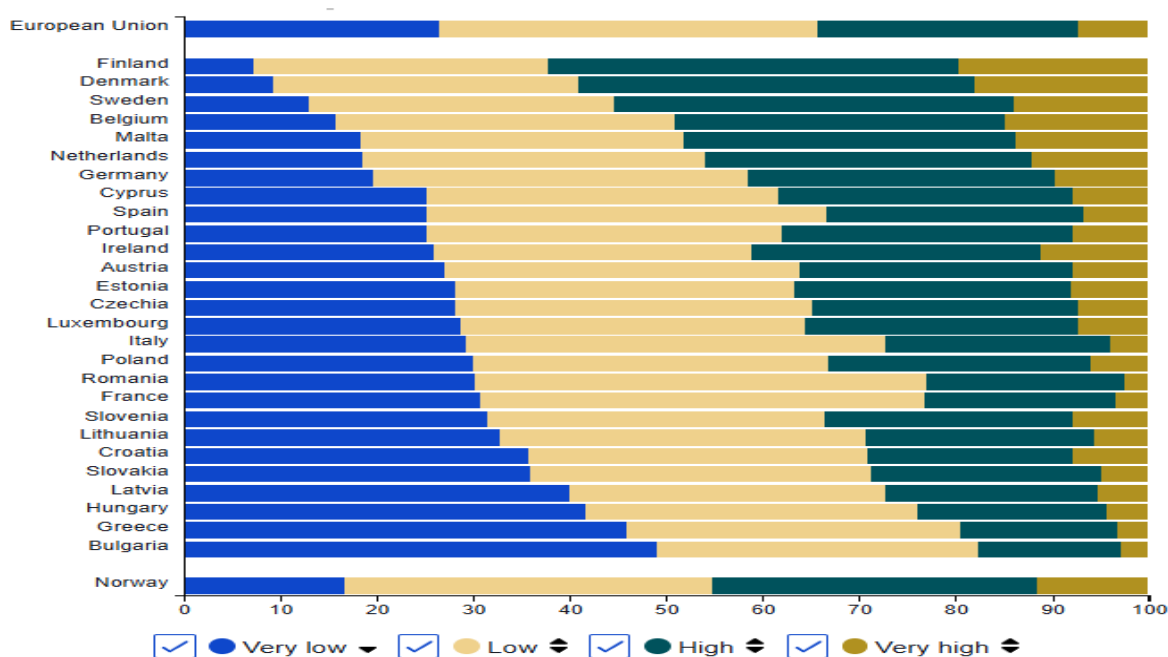


Рис. 1.25. Рівень цифрової інтенсивності підприємств ЄС, 2024 (у % від загальної кількості підприємств) [75]

Як показує рис. 1.25, великі підприємства демонстрували суттєву частку дуже високої (41%) та високої (46%) цифрової інтенсивності порівняно з малими та середніми підприємствами, серед яких лише 6% досягли дуже високого рівня, а майже 27% – високого. Переважна більшість малих та середніх підприємств характеризувалася низьким (40%) або дуже низьким (27%) рівнем цифрової інтенсивності. Частка малих і середніх підприємств, що досягли базового рівня цифрової інтенсивності, варіювалася від 50% у Болгарії та 53% у Греції до 90% у Данії та 93% у Фінляндії. Зазначене вказує на важливість врахування розмірів підприємств при обґрунтуванні стратегій цифровізації, у тому числі у сфері управління персоналом.

Ключове значення для оцінки рівня цифрової трансформації суспільства

та економіки має показник інтернет-активності (рис. 1.26).

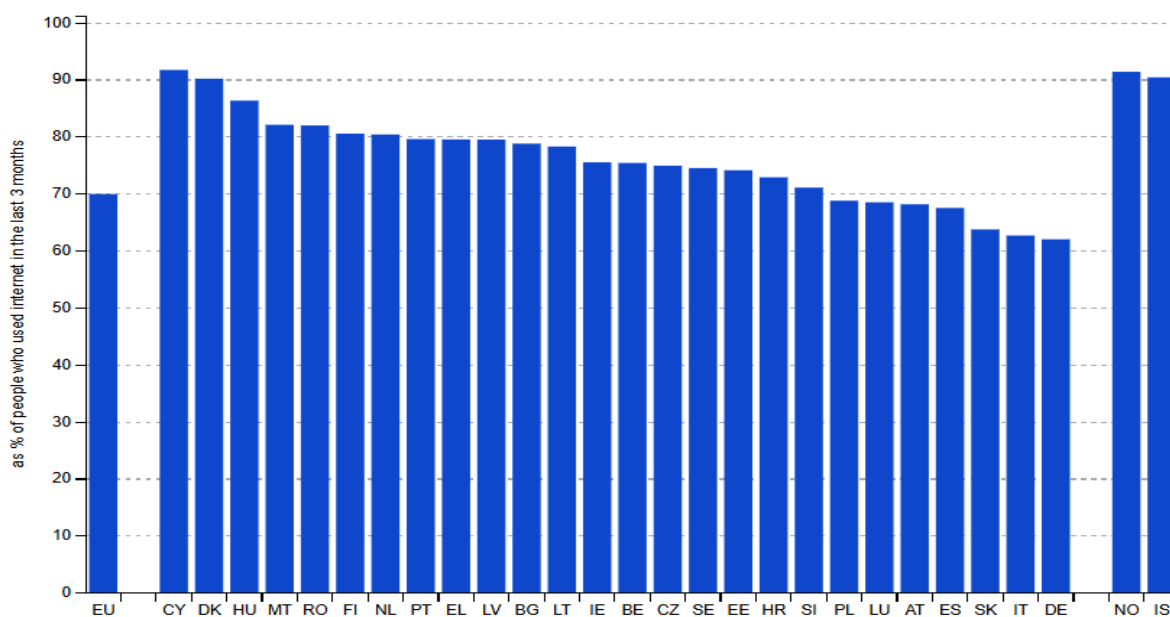


Рис. 1.26. Інтернет-активність, 2024 (% людей, які користувалися інтернетом протягом останніх 3 місяців) [76]

Діаграма 1.26 демонструє, що хоча більшість населення ЄС є активними інтернет-користувачами, існує помітна різниця у проникненні Інтернету між окремими країнами-членами, при цьому скандинавські країни та деякі інші (наприклад, Кіпр, Угорщина) демонструють майже повну цифрову залученість. Загальний показник ЄС (EU) становить приблизно 70% (ближче до 70%). Цей показник відображає середнє значення, враховуючи як лідерів, так і країни з нижчою цифровою проникністю. Кіпр (CY), Данія (DK), Угорщина (HU), Норвегія (NO), Ісландія (IS) – ці країни демонструють найвищі показники, понад 90% населення є активними інтернет-користувачами. Це підтверджує високий рівень цифрової проникності, особливо у скандинавських країнах. Такі країни, як Італія (IT), Словаччина (SK), Греція (EL), та Іспанія (ES) мають дещо нижчі показники активного користування, хоча більшість країн ЄС знаходяться у діапазоні 70-85%.

Для кращого розуміння окреслених змін розкриємо складові, що характеризують показник інтернет-активності на рис. 1.27.



Рис. 1.27. Складові інтернет-активності (складено автором за [76])

Інтернет-активність у 2024 р. визначається подальшим зростанням глобального трафіку, домінуванням мобільних пристроїв, широким поширенням електронної комерції та соціальних мереж, а також посиленням цифрової нерівності, що відображає неоднорідність доступу та використання цифрових технологій у різних соціально-економічних групах [76].

Дослідження «Цифрової та ШІ-грамотності в Україні» [77], проведене на базі «Дія.Освіта» вказує, що з 2019 р. до 2025 р. частка «не користувачів» інтернетом знизилась з 11% до трохи менше 4%. Натомість, частка тих, хто використовує інтернет на щоденній основі зросла на 11% – з майже 81% до майже 97% (рис. 1.28).

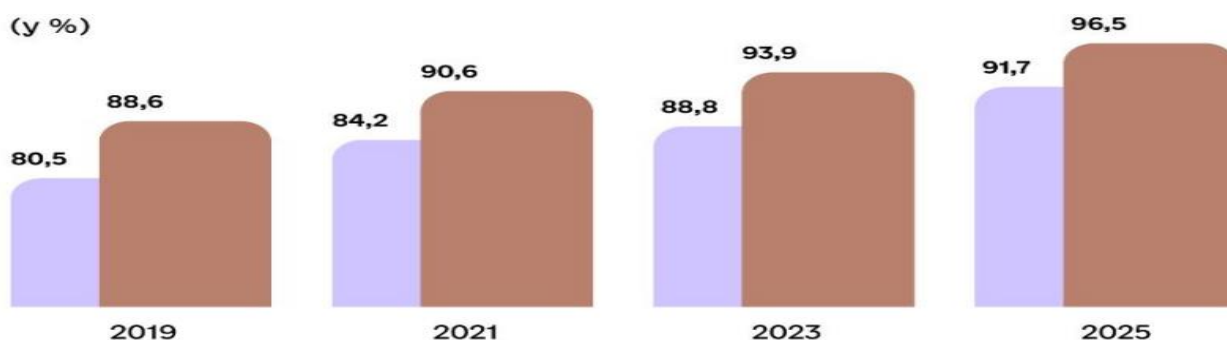


Рис. 1.28. Динаміка частки дорослого населення України, які користуються Інтернетом [77]

Щодо цифрових навичок, то з 2019 р. до 2025 р. кількість українців, що мають базові цифрові навички, зросла з 47% до 57,5%, однак 3,5% не мають доступу до інтернету взагалі (рис. 1.29).



Рис. 1.29. Динаміка рівня цифрової грамотності українців [77]

Значення цифрової трансформації підтверджується результатами наукових досліджень. Зокрема, Л. Вілкокс [78] встановив, що близько 65% організацій, опитаних у січні 2023 р., застосовують переважно короткострокові тактичні підходи до цифрових інвестицій. Такі підходи реалізуються у формі «використання активів» з акцентом на забезпечення грошового потоку, утримання клієнтів та скорочення витрат, або ж у вигляді обмежених інвестицій у цифрові технології з метою «підтримання сучасного бізнесу». Водночас лише 35% організацій декларували наявність довгострокових планів щодо цифрових інвестицій та розробки бізнес-стратегій, причому понад половина з них відкладала стратегічне планування у відповідь на економічні умови 2023 р.

Додаткові емпіричні дані наведені у «Звіті про майбутнє робочих місць 2025 р.» [67] вказують, що 60% роботодавців очікують, що саме розширення цифрового доступу стане визначальним чинником трансформації їхнього бізнесу до 2030 р., перевищуючи за впливом усі інші тенденції. Важливо підкреслити, що ця оцінка є відносно однорідною у різних регіонах світу. Зростаючий цифровий доступ виступає критично важливим фактором для

впровадження нових технологій та трансформації ринків праці (рис. 1.30).

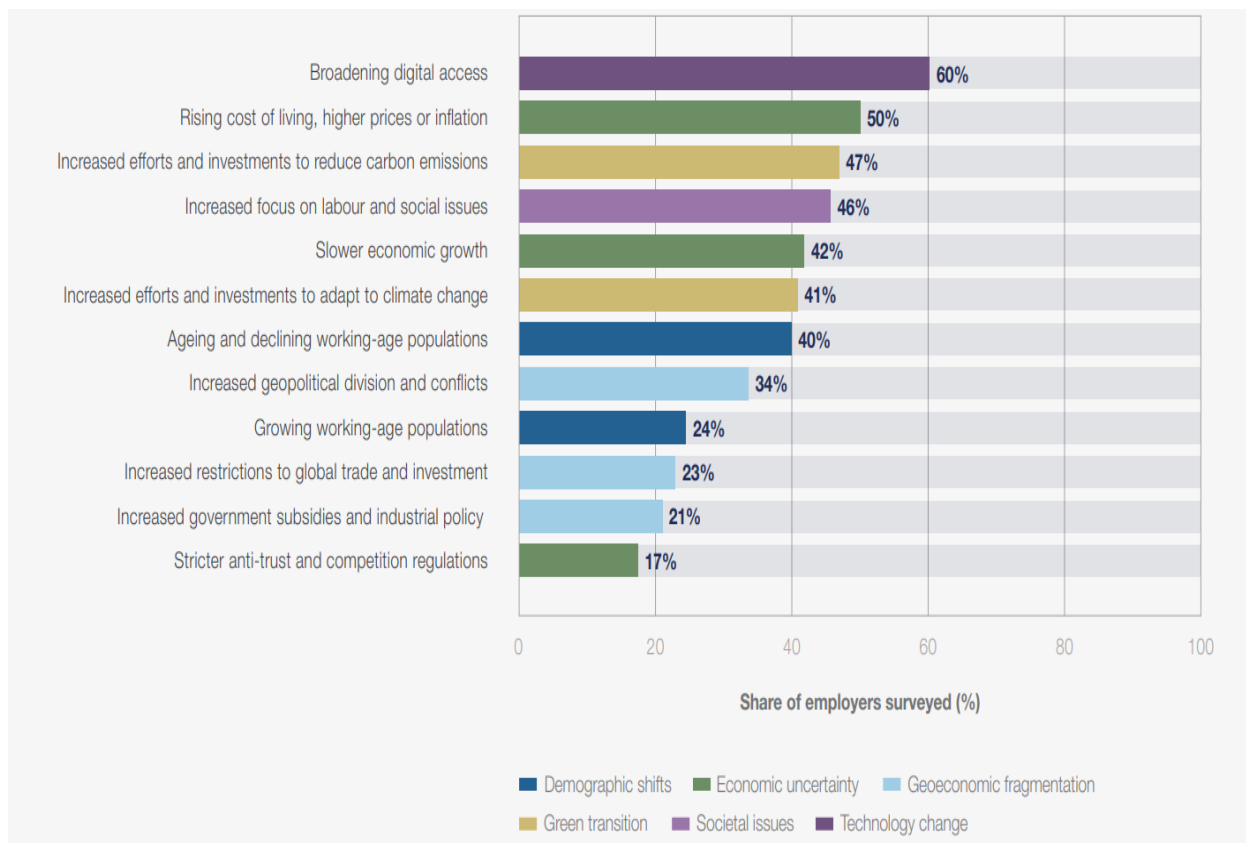


Рис. 1.30. Макротренди, що стимулюють трансформацію бізнесу [67]

За даними Всесвітнього економічного форуму [79], у період 2018–2022 рр. автоматизація призвела до скорочення 0,98 млн робочих місць, водночас забезпечивши створення 1,74 млн нових. Азіатський банк розвитку [80] у своїх оцінках наголошує на позитивному чистому ефекті автоматизації для ринку праці, підкреслюючи її потенціал у формуванні нових можливостей зайнятості. Також згідно з прогнозами звіту «Майбутнє робочих місць 2025 р.» [67], очікується подальше посилення впливу автоматизації та цифрових технологій на структуру зайнятості, що зумовлює необхідність адаптації бізнес-стратегій і політик ринку праці до нових умов.

Опитування роботодавців про очікуваний вплив дев'яти ключових технологій на трансформацію їхнього бізнесу [67] показало, що серед них виокремлюються три, що, за прогнозами, матимуть найбільший ефект. Так, роботи та автономні системи, за оцінками респондентів, трансформують

діяльність 58% підприємств, технології виробництва та зберігання енергії – 41%. Найбільш значущим фактором виступає штучний інтелект (ШІ) та технології обробки інформації: 86% опитаних очікують, що саме вони радикально змінять їхній бізнес до 2030 року (рис. 1.31).

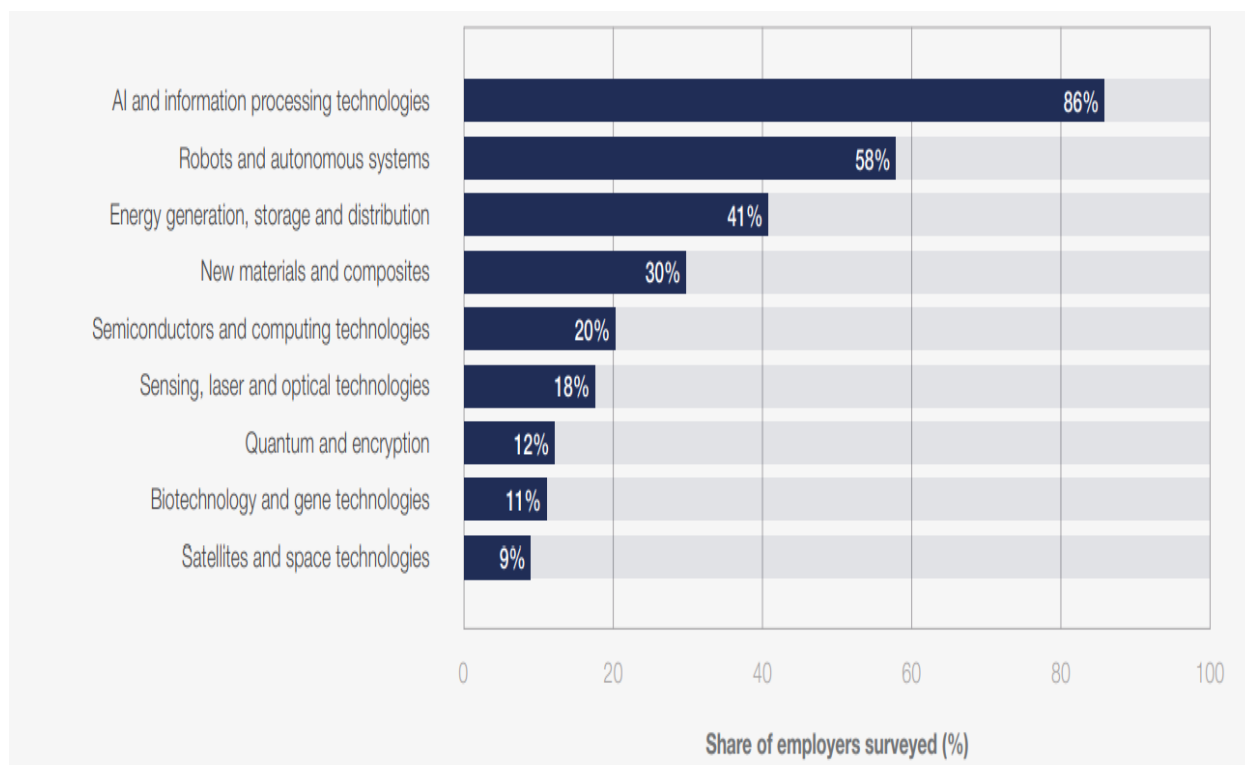


Рис. 1.31. Технологічні тенденції, що сприяють трансформації бізнесу, 2025-2030 роки [67]

Особливу увагу привертає генеративний штучний інтелект, який демонструє стрімке зростання як у сфері інвестицій, так і у впровадженні в різних секторах економіки. Від моменту запуску ChatGPT у листопаді 2022 р. обсяги інвестицій у ШІ зросли майже у вісім разів. Цей приплив капіталу супроводжувався масштабними вкладеннями у фізичну інфраструктуру, необхідну для підтримки нових технологій, зокрема у серверні потужності та енергетичні об'єкти [79].

Завдяки використанню технологій обробки природної мови GenAI забезпечує можливість взаємодії з користувачами у формі, максимально наближеній до людської комунікації. Це суттєво знижує бар'єри для

застосування та мінімізує потребу у спеціалізованих технічних знаннях. Відповідно, попит на навички роботи з GenAI значно зріс як з боку підприємств, так і з боку індивідуальних користувачів.

Слід констатувати, що сучасні компанії дедалі активніше організують роботу своїх співробітників за допомогою внутрішніх соціальних мереж, використовують онлайн-платформи для співпраці, проведення тендерів та управління проектами, а також оптимізують виробничі, логістичні та збутові процеси шляхом збору й аналізу великих масивів даних у межах автоматизованих систем. Такі трансформації вже стали предметом інтенсивних публічних дискусій, що концентруються навколо ключових понять «Великі дані», «Індустрія 4.0» та «Інтернет речей». Попри значний прогрес, наразі неможливо повністю окреслити всі потенційні можливості та наслідки зростаючої інтеграції цифрових технологій у робоче середовище, а також їхній комплексний вплив на зайнятість і функціонування ринку праці. Поряд з цим очевидним є те, що робочі місця та структура ринку праці майбутнього зазнають радикальних змін упродовж найближчих десятиліть.

Отже, відбувається зростання впливу цифрових технологій на всі сфери трудової діяльності, причому цифровізація трудової сфери охоплює як макро-, так і мікрорівень, трансформуючи економіку, ринок праці та умови зайнятості (рис. 1.32).

Цифрові технології на макроекономічному рівні виступають фундаментальним фактором формування нової парадигми розвитку, що характеризується зростанням продуктивності, трансформацією структури ВВП, активізацією інноваційних процесів та посиленням конкурентоспроможності держав у глобальному економічному просторі.

Підвищення продуктивності та ефективності досягається завдяки впровадженню цифрових рішень, зокрема автоматизації, систем штучного інтелекту та аналітики великих даних, які сприяють зниженню транзакційних витрат, оптимізації виробничих процесів та загальному зростанню економічної результативності.

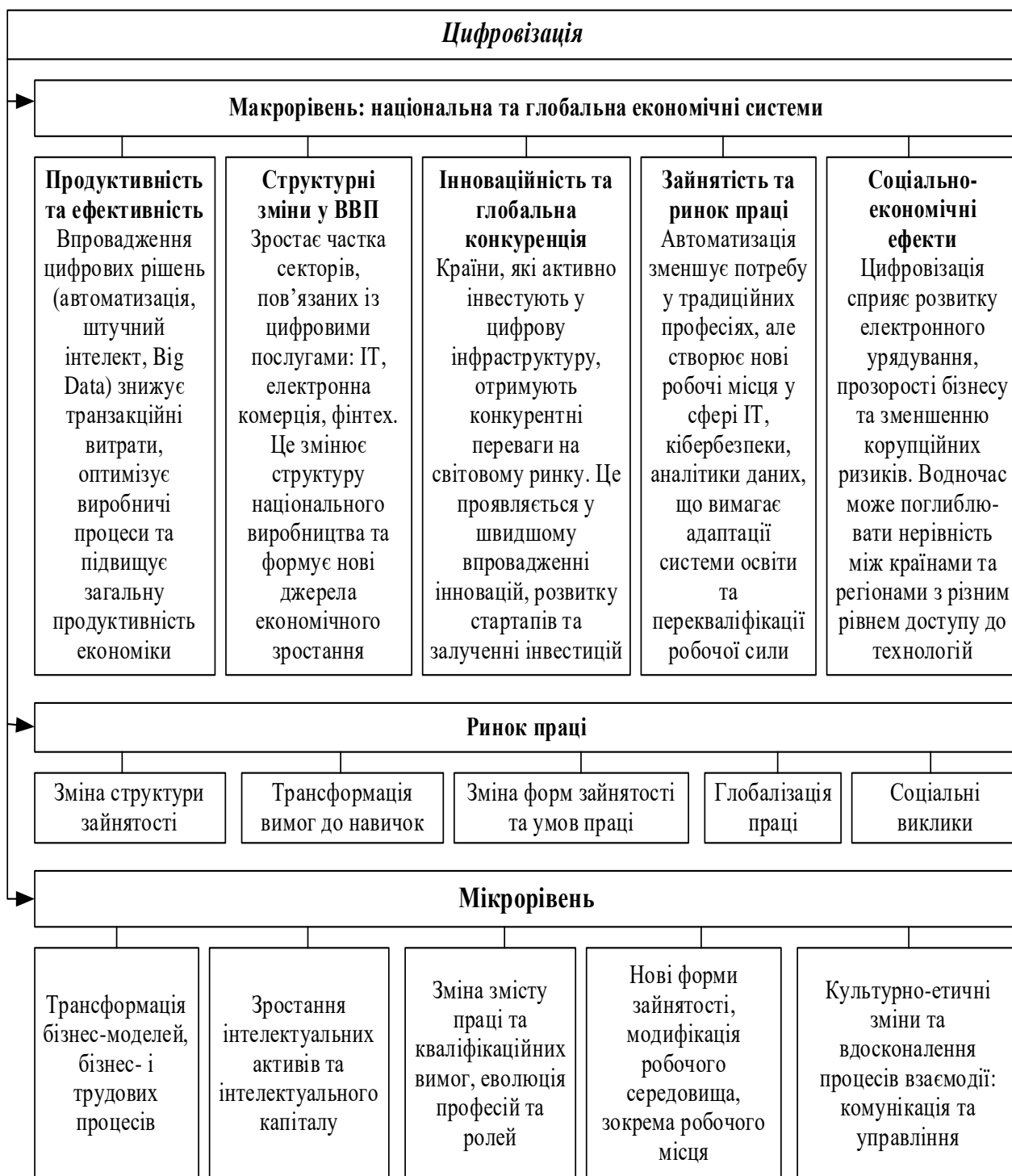


Рис. 1.32. Вплив цифровізації на трудову діяльність (розробка автора)

Структурні зміни у ВВП проявляються у збільшенні частки секторів, орієнтованих на цифрові послуги, таких як інформаційні технології, електронна комерція та фінансові технології. Це зумовлює переформатування національного виробництва та створення нових драйверів економічного зростання.

Інноваційність та глобальна конкуренція стають визначальними факторами для країн, що інвестують у розвиток цифрової інфраструктури. Такі інвестиції забезпечують довгострокові конкурентні переваги на світовому ринку, сприяючи підвищенню технологічної спроможності та економічної стійкості.

Вплив цифровізації на зайнятість і ринок праці полягає у скороченні потреби в традиційних професіях та одночасному створенні нових робочих місць у сферах інформаційних технологій, кібербезпеки та аналізу даних. Це актуалізує необхідність модернізації системи освіти та розвитку механізмів перекваліфікації робочої сили.

Соціально-економічні ефекти цифровізації включають розвиток електронного урядування, підвищення прозорості бізнес-процесів та зменшення корупційних ризиків. Водночас існує ризик поглиблення нерівності між країнами та регіонами, що мають різний рівень доступу до сучасних технологій, що потребує комплексної політики вирівнювання цифрових можливостей.

Цифрові технології на макrorівні не просто оптимізують окремі галузі, а змінюють фундаментальні механізми економічного розвитку. Вони стають ключовим драйвером економічного зростання, але водночас створюють виклики: нерівність доступу, ризики для традиційних секторів та необхідність нової регуляторної політики.

На противагу іншим формам технологічної еволюції, цифрові технології зумовили глибокий структурний вплив на динаміку ринку праці. Така трансформація пояснюється їхньою винятковою адаптивністю та безпрецедентним характером, з яким вони каталізували мобільність як капіталу, так і робочої сили. Відповідно до концептуальних рамок, розроблених М. Гарсія-Мурільйо, І. Макіннес, Дж. Бауер [81] цей вплив може бути систематизовано за трьома основними векторами: структурна реорганізація існуючих секторів економіки, цифрові інновації в новітніх та перспективних галузях, а також просторова локалізація та організація трудової діяльності.

Так М. Мандель, Е. Лонг [82] встановили, що економіка додатків, яка

розпочалася із запуску App Store компанією Apple у 2008 році, мала значний вплив на ринок праці. У США внесок економіки додатків у зайнятість зріс з 466000 у 2012 році до 2,52 мільйона робочих місць станом на серпень 2020 року. В ЄС кількість робочих місць, створених в економіці додатків, оцінюється від 1,3 до 1,7 мільйона, що становить загальний дохід у розмірі 187 мільярдів євро, отриманий у всіх секторах економіки [83]. Робочі місця в економіці додатків включають основні робочі місця, які використовують навички ІКТ для розробки, підтримки або обслуговування мобільних додатків; непрямі робочі місця, засновані на не-ІТ-ролях, таких як продажі, маркетинг, управління персоналом та адміністративні посади, що підтримують основні робочі місця в економіці додатків; або додаткові робочі місця, «підтримувані або товарами та послугами, придбаними підприємством, або доходами, що надходять до основних та непрямих працівників економіки додатків» [82].

В наукових дослідженнях [84-85] встановлено, що цифрова трансформація не впливає на всі робочі місця однаково (табл. 1.9). Вона призводить до явища, відомого як поляризація ринку праці, збільшуючи розрив між високооплачуваними та низькооплачуваними ролями.

Таблиця 1.9

Вплив цифрової трансформації на різні типи робочих місць (складено на основі [84-85])

Тип роботи	Вплив цифрових технологій	Деталізація
1	2	3
Висококваліфікована (High-Skill, Abstract)	↑ Зростання попиту	Це ролі, що вимагають креативності, стратегічного мислення, управління людьми, аналізу великих даних та розробки нових технологій (наприклад, інженери ІІІ, фахівці з кібербезпеки, менеджери R&D). Технології доповнюють їхню працю.
Середньокваліфікована (Middle-Skill, Routine)	↓ Зменшення / Заміщення	Це рутинні когнітивні (наприклад, бухгалтери-операціоністи, клерки, оператори введення даних) або рутинні мануальні (наприклад, зварювальники на конвеєрі).

Продовж. табл. 1.9

1	2	3
		Ці завдання легко автоматизуються програмним забезпеченням та роботами завдання легко автоматизуються програмним забезпеченням та роботами
Низькокваліфікована (Low-Skill, Non-Routine)	↑ Зростання попиту	Це нерутинні мануальні роботи, які важко автоматизувати (наприклад, доглядальники, прибиральники, перукарі, водії). Цей сегмент зростає, але часто характеризується нижчою оплатою та меншою захищеністю.

Вчені Д. Отор, Ф. Леві, Р. Дж Мурнейн [84] аргументують зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, адже створюється велика кількість нових, високооплачуваних робочих місць, пов'язаних з ІКТ та інноваціями: розробники ШІ та аналітики даних займаються створенням і підтримкою технологій, фахівці з кібербезпеки та cloud-технологій забезпечують стабільне функціонування цифрового середовища, а так звані “інформаційні працівники” (стратегічні менеджери, фінансові аналітики, спеціалісти з цифрового маркетингу) працюють з управлінням, аналізом та використанням складної інформації; частка зайнятості в ІТ-секторі стабільно зростає попри економічні виклики. Поряд з цим, автоматизація витісняє рутинні та середньокваліфіковані посади, що виконують повторювані фізичні чи когнітивні операції: офісні та діловодні ролі (касири, оператори введення даних, адміністративний персонал) замінюються ERP-системами, чат-ботами та RPA, а промислові ролі скорочуються через роботизацію виробництва. У результаті виникає “порожнеча” в середньому класі, де працівники змушені переходити або до висококваліфікованих професій, або до низькокваліфікованих, але неавтоматизованих робіт.

Дослідження тенденцій у сфері праці показує, що інформаційно-комунікаційні технології зробили фізичну присутність на робочому місці не обов'язковою для багатьох професій, відкривши нові формати організації праці (табл. 1.10).

Характеристика нових форм організації праці, обумовлених цифровізацією  
(складено на основі [67, 85-87])

Нова форма праці	Опис	Вплив на працівника
Дистанційна/віддалена робота	Виконання робочих обов'язків поза офісом, часто з дому	Гнучкість у виборі місця та графіка роботи, але й ризик розмивання меж між робочим та особистим часом
Гіг-економіка (платформна праця)	Короткострокові контракти або проектна робота, опосередкована цифровими платформами (Uber, Upwork, Bolt, Kabanchik)	Автономність та можливість самостійно обирати замовлення, але часто відсутність соціального захисту (відпустки, лікарняні) та стабільності
Краудсорсинг	Залучення великої кількості людей (зовнішніх інтелектуальних е-працівників) до виконання конкретного завдання чи проекту через онлайн-платформи	Можливість додаткового заробітку, але висока конкуренція та низька оплата за мікрозавдання
Фріланс	Самостійна зайнятість з використанням цифрових технологій для пошуку замовників і виконання проектів	Прямий контроль над власною кар'єрою, але необхідність самостійно управляти податками, страхуванням та професійним розвитком

До пандемії COVID-19 традиційна модель офісної роботи домінувала в більшості галузей. Від працівників очікувалося працювати з централізованих офісів, а особиста взаємодія була нормою для співпраці та продуктивності. Хоча деякі галузі, такі як технології та фінанси, почали експериментувати з віддаленою роботою в невеликих масштабах, її впровадження було обмеженим. Наприклад, технологічні компанії, такі як GitHub та Automattic, давно перейняли віддалену роботу, пропонуючи співробітникам гнучкий графік роботи, але така практика ще не стала масовою [85]. Натомість, такі сектори, як виробництво, охорона здоров'я та освіта, залишалися значною мірою залежними від офісу чи місцезнаходження, з невеликою кількістю варіантів віддаленої роботи через характер пов'язаних з ними завдань. Гнучкий графік роботи, коли він пропонувався, часто розглядався як перевага, а не як стандартна практика, а

віддалена робота розглядалася як тимчасове рішення, а не постійна зміна.

Як відзначено у дослідженні «Майбутнє сфери праці після COVID-19» [85] спалах пандемії COVID-19 став каталізатором швидкого та широкомасштабного переходу на дистанційну роботу. Через те, що по всьому світу запроваджувалися локдауни, а проблеми зі здоров'ям змушували компанії переглядати свою діяльність, дистанційна робота стала стандартним способом роботи для багатьох організацій. Цей перехід був швидким і в багатьох випадках несподіваним. Пандемія змусила компанії впроваджувати цифрові інструменти та платформи, такі як Zoom, Slack та Microsoft Teams, щоб забезпечити віртуальну співпрацю. У багатьох випадках виклики, спричинені пандемією, спонукали до інновацій у робочих процесах, комунікації та організаційних структурах, що призвело до переоцінки довгострокової життєздатності традиційних офісних середовищ.

Нині віддалена робота стала масовим явищем, особливо після пандемії, коли співробітники виконують свої обов'язки повністю поза офісом. Паралельно поширився гібридний формат, що поєднує офісні зустрічі, стратегічне планування та соціалізацію з можливістю працювати дистанційно, і саме він нині є найбільш популярним серед “білих комерційців”. Окремо формується спільнота цифрових кочівників - фахівців, які завдяки ІКТ можуть працювати з будь-якої точки світу, стимулюючи розвиток міжнародного ринку праці та впливаючи на міграційні потоки висококваліфікованих кадрів. У результаті регіональні та міжнародні кордони для працевлаштування поступово стираються, що водночас посилює конкуренцію за робочі місця та забезпечує доступ до глобальних талантів.

Можна констатувати, що дистанційна модель зайнятості остаточно трансформувалася з адаптивного тренду в домінуючий стандарт організації праці. Ця тенденція підтверджується результатами дослідження «Звіт про стан віддаленої роботи 2025» від платформи We Work Remotely [87]. Згідно з оприлюдненими даними, у США майже 69% роботодавців впроваджують механізми дистанційної командної взаємодії, розглядаючи це як стратегічний

інструмент оптимізації операційних витрат та підвищення загальної лояльності персоналу. Аналіз переваг для людського капіталу свідчить, що 51% фахівців віддають перевагу повному дистанційному формату, обґрунтовуючи це вищим рівнем задоволеності професійною діяльністю. Примітно, що для 90% респондентів ключовими детермінантами цінності віддаленої роботи виступають високий ступінь гнучкості та можливість досягнення оптимального балансу між професійними обов'язками та особистим життям.

Дослідження «Вихід за межі віддаленої роботи: Трансформація робочого місця після Covid-19» [88] показало, що переважна більшість працівників інтелектуальної праці хотіли б гібридного режиму роботи, де вони могли б працювати як з дому, так і з офісу або на робочому місці (рис. 1.33).

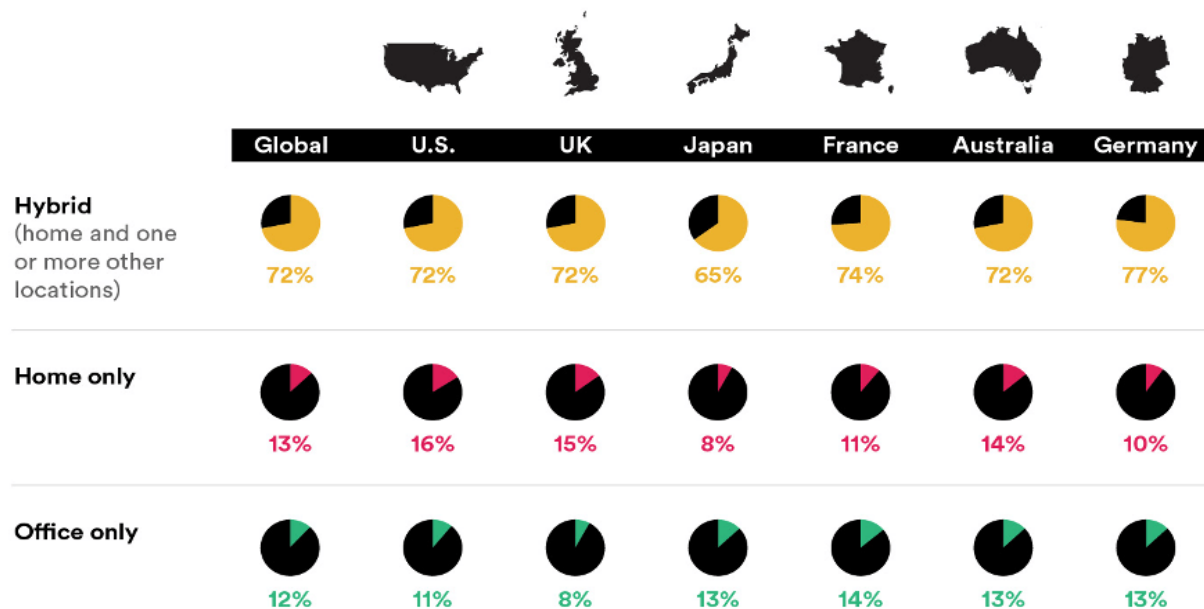


Рис. 1.33. Глобальний розподіл вподобань щодо місця роботи [88]

Як бачимо з рис. 1.32 для працівників інтелектуальної праці гібридна робота, яка поєднує роботу вдома та в одному чи кількох інших місцях, сьогодні є найпопулярнішою моделлю у світі. Її обирають понад сім із десяти респондентів, а найбільше прихильників цього формату виявилось в Німеччині, де показник сягає 77%. Найменш поширеною гібридна модель є в Японії – там її підтримують 65% опитаних. У США, Великій Британії та Австралії цей формат

має однакову популярність – 72%, а у Франції трохи більше – 74%. Водночас лише 13% працівників глобально прагнуть працювати виключно з дому. Найбільше прихильників такого підходу в США (16%), тоді як у Японії цей показник найнижчий – лише 8%. У Великій Британії та Австралії частка тих, хто обирає роботу лише вдома, становить відповідно 15% і 14%, у Франції – 11%, а в Німеччині – 10%. Ще менше людей віддають перевагу роботі тільки в офісі — глобально це 12%. Найвищі показники спостерігаються у Франції (14%), а також у Японії, Австралії та Німеччині (по 13%). У США цей варіант підтримують 11% респондентів, тоді як у Великій Британії він має найнижчу популярність – лише 8% [88].

Можна констатувати, що гібридна модель роботи стала беззаперечним лідером серед сучасних форматів зайнятості. Вона значно випереджає як варіант «тільки вдома», так і «тільки в офісі», демонструючи глобальну тенденцію до гнучкості та балансу між особистим і професійним життям.

Зростання популярності віддаленої та гібридної роботи призвело до появи нових категорій робочих місць та галузей, що сприяло економічному зростанню та диверсифікації. Зі зростанням кількості компаній, що впроваджують цифрові інструменти та технології, були створені нові ролі, такі як менеджери цифрових проєктів, представники служби підтримки клієнтів, що працюють віддалено, та віртуальні помічники. Такі сектори, як кібербезпека, онлайн-освіта та електронна комерція, зазнали значного зростання, зумовленого попитом на безпечні цифрові платформи, рішення для дистанційного навчання та онлайн-шопінг. Крім того, віддалена робота надала країнам, що розвиваються, можливість доступу до світових ринків праці, створюючи нову хвилю економічних можливостей у регіонах, які раніше були обмежені перспективами працевлаштування.

Щодо автоматизації та цифровізації робочих процесів, то в диджитал-епоху це стає надзвичайно актуальними, адже вони визначають конкурентоспроможність бізнесу, ефективність управління та здатність економіки адаптуватися до викликів цифрової епохи. Автоматизація та

цифровізація вже не розглядаються як додаткові інструменти, а як стратегічна необхідність для компаній, які прагнуть залишатися успішними. Цифровізація означає переведення інформації та комунікацій у цифровий формат, що створює середовище для швидкого обміну даними, прозорості та оптимізації бізнес-процесів. Вона охоплює електронний документообіг, хмарні сервіси, CRM-системи та інші інструменти, які забезпечують інтеграцію та гнучкість управління. Автоматизація, у свою чергу, є логічним продовженням цифровізації: вона дозволяє технологіям виконувати рутинні завдання без втручання людини, що знижує витрати, мінімізує помилки та підвищує продуктивність (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

### Переваги цифровізації та автоматизації робочих процесів

(складено на основі [67, 78, 89])

Перевага	Опис	Технології-Драйвери
1	2	3
Зростання ефективності та швидкості	Завдання виконуються швидше, ніж людиною, 24/7. Автоматичні системи дозволяють обробляти великі обсяги даних і запитів за короткий час (наприклад, RPA).	Роботизована автоматизація процесів, Інтелектуальна автоматизація, Workflow Automation.
Зниження витрат	Скорочення людино-годин на рутинні операції, мінімізація паперового документообігу та зменшення кількості помилок, спричинених людським фактором.	Впровадження ERP/CRM-систем, чат-боти у підтримці клієнтів.
Покращення точності та якості	Машини виконують повторювані завдання ідентично, забезпечуючи високу якість і послідовність. Це критично важливо для фінансового обліку та виробництва.	Алгоритми контролю якості на виробництві, автоматична звірка даних у бухгалтерії.
Масштабованість	Автоматизовані системи можуть легко адаптуватися до зростання обсягів роботи та бізнесу без пропорційного збільшення штату.	Хмарні обчислення (Cloud Computing), системи Big Data.
Переорієнтація персоналу	Звільнення співробітників від монотонних завдань дозволяє їм зосередитися на стратегічних, творчих та комунікаційних ініціативах, що приносить вищу цінність.	Штучний інтелект, який бере на себе аналіз даних та первинну обробку інформації.

Автоматизація та цифровізація формують концепцію цифрового робочого місця, що базується на інтеграції сучасних технологій та інструментів для створення гнучкого й ефективного середовища праці. Таке середовище забезпечує співробітникам комфортні умови взаємодії незалежно від їхнього місцезнаходження, сприяє швидкому обміну інформацією, підтримує командну співпрацю та підвищує продуктивність. У результаті цифрове робоче місце стає не лише технічним рішенням, а й стратегічним інструментом досягнення бізнес-цілей, адже дозволяє компаніям оптимізувати процеси, знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки. До ключових елементів такого середовища належать ефективні комунікаційні рішення, системи управління й зберігання корпоративних знань, платформи для співпраці та соціальної взаємодії, хмарні сервіси для спільного використання й збереження документів, електронні архіви та можливість мобільного доступу. У комплексі ці інструменти формують єдину цифрову екосистему, що підвищує продуктивність, забезпечує прозорість процесів і створює гнучкі умови роботи для персоналу.

За даними дослідження «Звіт про аналіз розміру, частки та тенденцій світового ринку цифрових робочих місць – огляд галузі та прогноз до 2032 року» [90] обсяг світового ринку цифрових робочих місць у 2024 р. оцінювався в 49,52 мільярда доларів США, а до 2032 року, за прогнозами, досягне 246,26 мільярда доларів США зі середньорічним темпом зростання (CAGR) 22,20% протягом прогнозованого періоду з 2025 по 2032 рік (рис. 1.34).



Рис. 1.34. Глобальний ринок цифрових робочих місць [90]

Цифровізація увійшла на робоче місце, принісши нові застосування для внутрішньої комунікації. Хоча популярність цих каналів відрізняється в різних компаніях, значення внутрішньої комунікації зростатиме, оскільки концепції цифрового та соціального робочого місця стають все більш поширеними.

Однією з ключових тенденцій на світовому ринку цифрових робочих місць є зростання впровадження хмарних рішень та моделей віддаленої роботи. Хмарні технології дозволяють компаніям забезпечувати гнучке, масштабоване та безпечне робоче середовище, що дозволяє співробітникам безперешкодно співпрацювати з будь-якого місця. Перехід до віддалених та гібридних організацій роботи, прискорений пандемією COVID-19, продовжує стимулювати попит на інструменти цифрових робочих місць, які сприяють комунікації, управлінню проектами та співпраці в режимі реального часу. Крім того, зростаюча інтеграція штучного інтелекту та автоматизації в системи робочих місць підвищує продуктивність та оптимізує операції. Оскільки компанії надають пріоритет цифровій трансформації, щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до майбутнього роботи, очікується значне зростання ринку цифрових робочих місць у найближчі роки.

За умов активного поширення цифровізації дедалі гостріше проявляється явище цифрового розриву у навичках, який означає нездатність існуючої робочої сили задовольнити зростаючий попит на сучасні цифрові та «людські» компетенції, необхідні для роботи в умовах Індустрії 4.0 та економіки знань.

Потреба в цифрових навичках давно вийшла за межі ІТ-сектору й стала фундаментом функціонування бізнесу в усіх сферах – від аграрної до фінансової. Базова цифрова грамотність сьогодні є обов'язковою для більшості робочих місць і охоплює вміння працювати з хмарними сервісами, дотримуватися кібергігієни та безпеки, а також ефективно комунікувати онлайн. Не менш важливою стає робота з даними: здатність збирати й аналізувати інформацію за допомогою електронних таблиць та BI-інструментів, а також розуміння принципів роботи алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє інтегрувати їх у професійну діяльність. Для спеціалізованих ролей

критичними є навички DevOps та управління хмарною інфраструктурою, знання Data Science і Machine Learning, а також програмування й розробка програмного забезпечення.

Характеристика ключових цифрових навичок подано в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

## Цифрові навички та компетенції (складено на основі [91])

Сфера застосування	Рівень навички	Ключові компетенції	Актуальність та приклади застосування
1	2	3	4
I. Інформаційна грамотність	Базовий	Навігація та пошук: ефективно використовувати пошукові системи; критично оцінювати достовірність інформації та джерел.	Необхідно для будь-якої професії, що вимагає самостійного збору даних та запобігання використанню фейків.
	Професійний	Аналіз даних: використання електронних таблиць (Excel, Google Sheets), фільтрація, зведені таблиці; розуміння основ статистичного аналізу.	Менеджери, маркетологи, бухгалтери: прийняття рішень на основі кількісних показників, а не інтуїції.
II. Цифрова Комунікація та Співпраця	Базовий	Онлайн-етикет: ефективне використання корпоративної пошти та чатів; володіння інструментами для відеоконференцій (Zoom, Teams).	Основна вимога для роботи у гібридному чи віддаленому форматі; підтримка професійних зв'язків.
	Професійний	Управління проектами: робота з інструментами для спільної роботи (Jira, Trello, Asana); використання хмарних сховищ для контролю версій.	Team Lead, Project Manager: синхронізація роботи команд, автоматизація робочих процесів через цифрові платформи.
III. Створення Цифрового Контенту	Базовий	Продуктивність: створення якісних документів, презентацій та базової графіки; форматування контенту за стандартами.	Підготовка звітів, навчальних матеріалів, комерційних пропозицій.
	Професійний	Мультимедіа та AI: навички роботи з графічними редакторами (Figma, Canva) або інструментами генеративного ШІ для створення текстів чи зображень (Prompt Engineering).	Дизайнери, контент-менеджери, розробники навчальних курсів: підвищення швидкості створення контенту завдяки AI.

Продовж. табл. 1.12

1	2	3	4
IV. Безпека та кібергігієна	Базовий	Захист пристроїв: використання двофакторної аутентифікації; створення надійних паролів; розпізнавання базових кіберзагроз (фішинг, віруси).	Необхідно для захисту корпоративних даних та дотримання політики безпеки компанії.
	Професійний	Мережева безпека: знання корпоративних політик безпеки; налаштування VPN; управління правами доступу.	ІТ-адміністратори, системні інженери, будь-який працівник, що має доступ до чутливих даних.
V. Технологічна грамотність	Експертний	Програмування та розробка: володіння мовами програмування (наприклад, Python), робота з API та інтеграція систем.	DevOps, Data Scientist: створення нових продуктів, автоматизація складних процесів, моделювання.
	Експертний	Cloud-інфраструктура: налаштування та управління хмарними сервісами (AWS, Azure, GCP); розуміння концепцій IaaS/PaaS/SaaS.	ІТ-архітектори: створення масштабованих та стійких цифрових рішень для бізнесу.

Варто вказати, що цифровізація докорінно змінила процес пошуку роботи та найму персоналу. Сьогодні основним каналом для кандидатів стали онлайн-платформи (від спеціалізованих сайтів на кшталт Work.ua, Rabota.ua чи Indeed, які агрегують тисячі вакансій, до професійних соціальних мереж), де користувачі створюють професійні профілі, розширюють коло контактів і отримують доступ до пропозицій. Поряд з цим великі компанії активно використовують власні кар'єрні сторінки та системи відстеження кандидатів, що дозволяють автоматизувати процес відбору. Невід'ємною частиною сучасного рекрутингу стали ШІ і алгоритми, що забезпечують персоналізовані рекомендації, аналізують історію пошуку та перегляди кандидата, а також здійснюють автоматичну фільтрацію резюме за ключовими словами. Крім того, чат-боти виконують роль першої лінії комунікації, проводячи попередній скринінг і відповідаючи на запитання цілодобово. Кандидати також отримали

нові інструменти для самопрезентації. Резюме дедалі частіше перетворюється на інтерактивний онлайн-профіль або веб-портфоліо. Співбесіди проводяться у форматі відео через Zoom, Google Meet чи Microsoft Teams, а іноді навіть у вигляді записаних відповідей без участі рекрутера. Мобільні додатки дозволяють швидко реагувати на вакансії, надсилати резюме та відстежувати статус заявок безпосередньо зі смартфона.

Для підвищення ефективності працевлаштування громадян України створено систему «Обрій» [92], що позиціонується як цифрова екосистема, спрямована на інтеграцію та оптимізацію процесів, пов'язаних із ринком праці, шляхом створення єдиного інформаційного середовища. За даними Міністерства економіки, функціональні можливості системи охоплюють реєстрацію статусу безробітного, оформлення соціальної допомоги, офіційне звільнення осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях, а також доступ до програм фінансування професійного навчання у вигляді грантів до 15 тис. грн. Крім того, передбачено механізми підтвердження кваліфікації, що сприятиме підвищенню прозорості та мобільності на ринку праці. Особливістю «Обрюю» є консолідація даних про трудовий шлях громадян, які наразі зберігаються у різних державних реєстрах, зокрема у Державному центрі зайнятості та Пенсійному фонді. Така інтеграція забезпечує цілісність інформації та створює передумови для більш ефективного управління трудовими ресурсами.

Слід враховувати, що не тільки найм, але і інші аспекти кадрової роботи підприємств зазнають цифровізації, охоплюючи процеси від пошуку та відбору кандидатів до їхнього професійного розвитку, оцінки результативності та формування довгострокової мотивації. Завдяки цьому традиційні HR-практики набувають нової якості: вони стають більш прозорими, забезпечують швидший доступ до інформації та дозволяють приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїції чи суб'єктивних оцінок. Управління персоналом у цифровому середовищі перетворюється на стратегічний інструмент, що дозволяє організаціям не лише ефективніше координувати робочі процеси, а й

прогнозувати майбутні потреби у кадрах. Використання аналітики та алгоритмів створює можливість виявляти приховані закономірності у поведінці працівників, оцінювати рівень їхньої залученості та своєчасно реагувати на ризики плинності. Цифрові рішення також сприяють індивідуалізації підходів до розвитку співробітників, формуючи персоналізовані траєкторії навчання та кар'єрного зростання.

Беззаперечно, що цифровізація комунікацій у трудовому середовищі стала одним із ключових факторів трансформації сучасних підприємств, вона змінила технічні засоби взаємодії та суттєво вплинула на саму культуру спілкування між працівниками. Використання платформ для спільної роботи, відеоконференцій та хмарних сервісів створило умови для швидкого обміну інформацією, незалежно від географічних чи часових бар'єрів. Більшість людей зараз вважають хороші технології обов'язковими для командної роботи, особливо в гібридному робочому середовищі. У звіті «Навігація стратегіями гібридної роботи в робочих просторах, що еволюціонують» [93] 90% працівників та 93% роботодавців заявили, що потужні інструменти для співпраці є важливими для успішної гібридної роботи. Ці інструменти включають такі речі, як платформи для відеоконференцій, спільні дошки проєктів, додатки для обміну повідомленнями та інтелектуальні системи бронювання кімнат для переговорів (рис. 1.35).

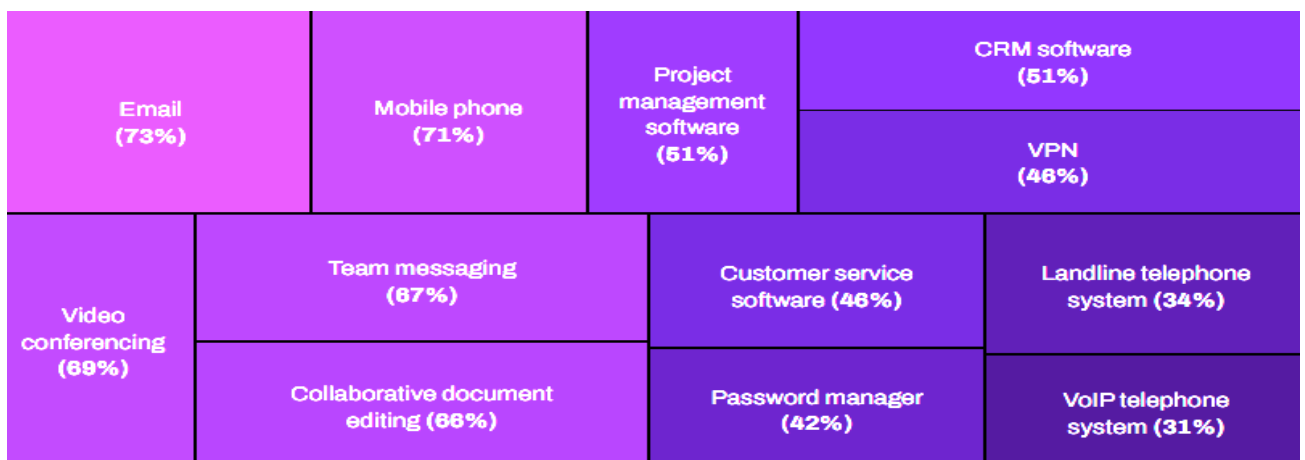


Рис. 1.35. Відповіді рецензентів у віці 25-34 років на питання «Які з перелічених програм та технологій ви використовуєте на роботі?» [94]

Отже, процес цифрової трансформації докорінно змінює архітектуру сфери праці. Для об'єктивної оцінки варто розглядати цей процес через призму балансу можливостей та потенційних загроз (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Переваги та недоліки впливу цифровізації на трудові відносини (розробка автора)

Категорія	Переваги	Недоліки та ризики
Ефективність	Автоматизація рутини: швидка обробка відпусток, лікарських та звітів без паперової тяганини	Технічні збої: залежність від стабільності інтернету, серверів та якості програмного забезпечення.
Прийняття рішень	Об'єктивна аналітика: рішення базуються на цифрах (KPI, плинність), а не на інтуїції	Складність впровадження: необхідність тривалого навчання персоналу та висока вартість софту
Рекрутинг	Швидкий найм: ШІ-фільтри відсіюють невідповідні резюме за лічені секунди	Алгоритмічна упередженість: ризик того, що програма відсіє талановитого кандидата через нестандартне резюме
Комунікації	Прозорість: співробітники мають доступ до особистого кабінету, бачать свої бонуси та графік 24/7	Втрата емпатії: заміна особистого спілкування чат-ботами може знизити лояльність та командний дух
Безпека	Централізація: всі дані в одному надійному хмарному сховищі з ієрархією доступу	Кіберзагрози: ризик витоку конфіденційних персональних даних через хакерські атаки
Розвиток	Персоналізація: автоматичне підбирання курсів навчання під потреби конкретного працівника	Цифровий бар'єр: спротив змінам з боку працівників, які не володіють технологіями на високому рівні
У тому числі вплив цифровізації на робоче місце працівника		
Доступ до інформації	Self-Service: можливість самостійно в два кліки взяти відпустку, отримати довідку про доходи або переглянути розрахунковий лист	Інформаційне перевантаження: постійний потік повідомлень у месенджерах, пошті та таск-менеджерах відволікає від роботи
Гнучкість	Мобільність: можливість працювати віддалено або за гнучким графіком завдяки хмарним сервісам	Розмиття меж: стирається межа між роботою та особистим життям (очікування відповіді у неробочий час)
Професійний розвиток	LMS-платформи: доступ до бази знань та курсів навчання прямо зі свого смартфона чи ноутбука	Технологічний стрес: необхідність постійно переучуватися та опановувати нові складні програми
Оцінка роботи	Прозорі KPI: працівник чітко бачить свій прогрес у реальному часі та розуміє, за що отримує бонуси	Тотальний контроль: система фіксує кожен крок (час входу в систему, активність клавіатури), що створює психологічний тиск
Комунікація	Швидкий фідбек: можливість миттєво зв'язатися з керівництвом або колегами з інших відділів	Цифрова ізоляція: брак «живого» спілкування біля кавоварки, що може призвести до відчуття самотності

Загалом цифровізація в трудовій сфері підприємства не лише оптимізує рутинні адміністративні завдання, а й змінює саму логіку управління людськими ресурсами. Вона створює умови для більшої гнучкості організацій, підвищує їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формує нову культуру взаємодії, де технології стають невід'ємною частиною щоденної роботи з персоналом.

Варто враховувати, що цифровізація виступає потужним чинником трансформації ринку праці, відкриваючи нові можливості, але водночас породжуючи низку системних викликів. Найбільш очевидним є процес автоматизації, який поступово витісняє рутинні та стандартизовані завдання, особливо у виробництві, логістиці та адміністративній сфері. Це створює ефект переміщення: нові робочі місця у сфері штучного інтелекту чи кібербезпеки не завжди компенсують втрати традиційних професій, що особливо болісно позначається на низько- та середньокваліфікованих працівниках.

Не менш значущим є виклик невідповідності навичок. Сучасний ринок праці потребує високого рівня цифрової грамотності та технічних компетенцій, тоді як значна частина робочої сили має підготовку, орієнтовану на інші сфери. Це породжує розрив між попитом і пропозицією, який можна подолати лише через безперервне навчання та розвиток як технічних, так і «м'яких» навичок – критичного мислення, креативності, емоційного інтелекту.

Цифровізація також поглиблює соціально-економічну нерівність. Висококваліфіковані фахівці отримують значно вищі доходи, тоді як працівники на рутинних посадах стикаються з ризиком безробіття або зниження заробітної плати. Додатковим фактором стає цифровий розрив, що проявляється у нерівному доступі до технологій та онлайн-освіти між різними соціальними групами й регіонами. Поширення платформенної зайнятості, хоча й забезпечує гнучкість, часто супроводжується відсутністю соціальних гарантій, що підвищує економічну вразливість працівників.

Зміни у форматі праці також мають психологічний вимір. Віддалена робота стирає межі між професійним та особистим життям, що може

призводити до перевтоми й вигорання. Цифрові інструменти моніторингу продуктивності створюють додатковий тиск, а зростання обсягів даних актуалізує питання кібербезпеки та етики використання штучного інтелекту у кадрових процесах.

Подолання цих викликів потребує стратегічних інвестицій у систему освіти та перекваліфікації, а також модернізації соціального захисту з урахуванням нових, гнучких форм зайнятості. Лише комплексний підхід дозволить перетворити цифровізацію на інструмент розвитку, а не джерело нерівності та соціальних ризиків.

### Висновки до 1 розділу

Проведено аналіз сучасного стану та ключових тенденцій розвитку українського ринку праці і виявлено низку системних проблем, що перешкоджають його стабільному функціонуванню, зокрема: скорочення кількості зайнятих осіб; дефіцит кваліфікованих кадрів у стратегічно важливих секторах; зниження реальних доходів громадян; активна еміграція молоді та висококваліфікованих спеціалістів; вплив мобілізаційних процесів на трудовий потенціал країни. Зроблено висновок про поглиблення та консолідацію структурних дисбалансів, які не лише ускладнюють функціонування ринку праці, але й суттєво знижують його здатність адаптуватися в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій. Особливо показовим є парадоксальний дефіцит кадрів на тлі високого рівня безробіття, що свідчить про глибоку невідповідність між наявними компетенціями претендентів та потребами роботодавців. Серед інших викликів – регіональні диспропорції, руйнування традиційних механізмів зайнятості внаслідок воєнних дій, а також демографічні зміни, які негативно впливають на економічну стабільність. Зокрема, в Україні спостерігається поступове скорочення частки працездатного

населення, що супроводжується швидким зростанням кількості осіб пенсійного віку. Масовий відтік кваліфікованих працівників за кордон та мобілізація спричиняють гострий дефіцит трудових ресурсів усередині країни й посилюють гендерний дисбаланс на ринку праці.

Окрему увагу приділено посиленню соціального та мотиваційного дисбалансу, що частково пов'язаний із виходом на ринок праці нового покоління – так званих зумерів, які демонструють нові ціннісні орієнтири. Також зазначено, що фізичні та психологічні наслідки бойових дій призвели до формування нової соціальної групи, яка потребує особливих умов для працевлаштування, реабілітації та професійної адаптації.

Встановлено, що втрата гнучкості трудової системи та обмежені внутрішні ресурси для подолання кризових явищ формують депресивні процеси на ринку праці, що вимагає негайного перегляду державних і регіональних стратегій у сфері зайнятості, посилення інституційних механізмів та розробки адаптивних підходів до управління трудовим потенціалом підприємств.

Успішна реалізація стратегічних завдань у сфері підвищення ефективності управління персоналом значною мірою залежить від глибокого аналізу факторів, що визначають результативність цього процесу. Їх вивчення дозволяє не лише окреслити ключові умови успіху, а й сформувати методологічні засади для їх практичного застосування. У цьому контексті особливого значення набуває розроблений системно-ієрархічний підхід, який забезпечує структуровану класифікацію впливів на систему управління персоналом, сприяючи формуванню більш адаптивних і стійких стратегій розвитку трудового потенціалу підприємств. На підставі ієрархічно-системної ознаки виділено три взаємопов'язані групи детермінант, що впливають на функціонування систем управління персоналом на підприємствах.

Генеральні детермінанти розкривають фундаментальні параметри світоустрою, надаючи характеристики еволюції глобального середовища. Вона охоплює моделі, що описують різні фази цієї еволюції: від відносної стабільності (SPOD) до епохи нестабільності та складності (VUCA), і далі до

сучасного стану крихкості, нелінійності та незбагненності (BANI).

Концептуальні детермінанти окреслюють домінуючі тренди, які слугують базисом для формування ключових концепцій соціального розвитку та глобальних проєктів. До їх числа належать: демографічні зсуви; обмеженість ресурсів та кліматичні зміни; прискорений науково-технічний прогрес із технологічними трансформаціями; а також структурні зрушення у світовій економіці.

Практично-раціональні детермінанти охоплюють конкретні структури, методи та механізми, які вже апробовані та довели свою ефективність у практичній діяльності суб'єктів господарювання. Домен практично-раціональних детермінант включає такі ключові аспекти управління персоналом: єдність управління та самоуправління; розбудова екосистеми трудових ресурсів; впровадження нових систем винагород; визнання цінності досвіду та позиції; оптимізація міжпоколіннєвої взаємодії; реалізація соціального впливу та взаємодії із суспільством; забезпечення благополуччя та стабільності персоналу; інтеграція штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації; організація комунікації без кордонів та ефективне використання даних про співробітників.

Застосування запропонованого ієрархічно-системного підходу забезпечує можливість цілеспрямованого фокусування управлінських зусиль на визначальних факторах, що критично впливають на результативність управління персоналом в умовах економічного відновлення.

Встановлено, що цифровізація сфери праці набула характеру не просто технологічного оновлення, а фундаментальної трансформації суспільно-трудова відносин. Вона означає перехід від традиційної моделі, де цінність працівника визначалася посадою та стажем, до парадигми, що акцентує на швидкості навчання, адаптивності та здатності ефективно взаємодіяти з системами штучного інтелекту. У цьому контексті праця дедалі більше оцінюється через призму компетентностей.

Визначено, що гібридні та розподілені моделі організації роботи стали

домінуючими, перетворивши дистанційні формати з тимчасового явища на стандартну бізнес-практику. Це забезпечило оптимізацію витрат для компаній та безпрецедентну гнучкість для працівників, водночас інтегруючи локальні ринки праці у глобальну цифрову екосистему. Разом із цим виникла культура постійної присутності, що забезпечує безперервність бізнес-процесів у глобальному масштабі, але водночас породжує ризики цифрового виснаження. Зростання навантаження на працівників актуалізувало питання психологічної безпеки та права на відключення, яке поступово закріплюється у корпоративних стандартах і нормативних актах. Таким чином, цифрова інтенсивність вимагає балансування між продуктивністю та збереженням людського ресурсу.

З'ясовано, що автоматизація не призвела до масового безробіття, як передбачали ранні теорії «технологічного безробіття». Навпаки, вона стала фактором позитивного чистого ефекту, делегуючи рутинні завдання машинам і підкреслюючи значення суто людських якостей – емоційного інтелекту, складного комунікування та лідерства.

Таким чином, цифровізація сфери праці виступає фундаментальною умовою забезпечення ефективної інтеракції між технологічними системами та людським капіталом. Перспективна модель розвитку базуватиметься на здатності суб'єктів господарювання поєднувати високу цифрову інтенсивність із емпатією та стратегічним лідерством. Синергія антропоцентричного підходу й технологічного інструментарію зумовлює формування нової якості праці, де потужність автоматизованих систем гармонійно доповнюється унікальними когнітивними та соціальними компетенціями людини.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [31, 37, 40, 49, 89] за списком використаних джерел.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

#### 2.1. Парадигмальні зміни в управлінні персоналом підприємств

У сучасних умовах глобальної конкуренції персонал виступає визначальним чинником ефективності та життєздатності підприємств. Все більше компаній усвідомлюють, що саме управління персоналом формує основу для створення та розвитку конкурентних переваг. Науково-технічний прогрес, трансформації організаційних структур, зміни у складі робочої сили та еволюція управлінських підходів зумовили суттєві зміни у сфері кадрового менеджменту. З поширенням цифрових технологій управління персоналом зазнає модернізації завдяки використанню диджитал-інструментів, перегляду принципів і завдань, що істотно впливає на результативність діяльності підприємств. Це дає змогу підвищити продуктивність працівників, сформувати сприятливий робочий клімат, зміцнити бренд та репутацію компанії, а також оптимізувати витрати шляхом зниження рівня плинності кадрів і зростання їхньої лояльності.

Розв'язання стратегічних завдань кадрового менеджменту потребує ґрунтовного аналізу еволюції концепцій управління персоналом, що підтверджує актуальність обраної теми. Питання генези та розвитку управління персоналом досліджували у своїх працях такі науковці, як Л. Балабанова, О. Сардак [38], В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш [95], Н. Гавкалова [96], Н. Маркова [97], Г. Назарова, В. Лаптев [98], Й. Ситник [99] та інші. Особливості кадрового менеджменту в умовах цифровізації висвітлені у працях Г. Бея, Г. Середи [100], В. Диканя, Г. Обруч [61], Г. Писаревської [101], О. Дяків, Д. Шушпанова, С. Прохоровської, В. Островерхова, А. Коцур, О. Хлиповка [102] та інших дослідників. Попри значний внесок учених у

розроблення напрямів еволюційного розвитку кадрового менеджменту, варто зазначити, що єдиного бачення щодо послідовності та тенденцій цього процесу не існує. Тому виникає потреба у систематизації ключових положень і наукових підходів до вивчення генези концепцій управління персоналом в індустріальний та постіндустріальний періоди з урахуванням викликів цифрової епохи.

У другій половині XVIII століття, на початку Першої промислової революції, відбулося формування передумов для зародження науки про управління персоналом. Цей процес був безпосередньо пов'язаний із переходом від ремісничих майстерень і мануфактур до великих фабричних систем, що стали новою організаційною формою виробництва. Масштабування виробничих процесів, зумовлене впровадженням парових двигунів та механічних верстатів, спричинило концентрацію значної кількості робітників у межах одного підприємства. Виникла потреба у централізованому управлінні трудовими ресурсами, що мало забезпечити узгодженість дій та безперервність функціонування складних виробничих механізмів.

Важливим економічним чинником цього періоду став поділ праці, концептуально обґрунтований Адамом Смітом у його праці «Багатство народів» (1776). Розкладання складних виробничих процесів на прості та повторювані операції сприяло різкому зростанню продуктивності праці, але при цьому вимагало розроблення норм і регламентів для виконання елементарних завдань. Таким чином, управління персоналом набуло рис адміністративної практики, спрямованої на контроль і дисципліну, а не на розвиток чи мотивацію працівників.

На ранньому етапі функції управління персоналом виконували майстри та фабричні управителі, які зосереджувалися на веденні обліку робочого часу, контролі за відвідуваністю та точному розрахунку заробітної плати. Важливим завданням було також забезпечення дисципліни шляхом впровадження жорстких фабричних регламентів, що визначали тривалість робочого дня та санкції за порушення правил. Крім того, управління персоналом охоплювало

координацію виробничих потоків, тобто організацію взаємодії між цехами та етапами виробництва для досягнення безперервності технологічного процесу.

Соціальний контекст цього періоду характеризувався механістичним і дегуманізованим ставленням до працівника, який розглядався переважно як додаток до машини або витратний ресурс. Відсутність соціального захисту, поширена експлуатація, включно з використанням дитячої та жіночої праці, а також нехтування питаннями мотивації чи розвитку персоналу відображали специфіку управління трудовими ресурсами в умовах ранньої індустріалізації. Таким чином, зародження науки про управління персоналом у XVIII столітті було реакцією на економічні та технологічні трансформації, але залишалось обмеженим рамками адміністративного контролю та дисциплінарних практик.

У XIX столітті управління персоналом поступово виходить за межі суто адміністративних практик і починає набувати соціально орієнтованих рис. Це було зумовлено кількома ключовими факторами. По-перше, подальший розвиток фабричної системи та зростання масштабів виробництва призвели до концентрації ще більшої кількості робітників у промислових центрах. При цьому загострення соціальних проблем під впливом тривалих робочих днів, низької заробітної плати, відсутності безпеки праці викликало хвилю протестів та формування робітничих рухів. У відповідь на ці виклики почали виникати перші інституційні форми захисту працівників: профспілки, товариства взаємодопомоги, а також законодавчі ініціативи, спрямовані на обмеження дитячої праці та встановлення мінімальних стандартів умов праці. Це поступово змінювало роль управління персоналом, яке вже не могло обмежуватися лише контролем і дисципліною. Виникла потреба у врахуванні соціальних аспектів трудових відносин, у створенні більш гуманних умов праці та у формуванні системи мотивації, що виходила за межі штрафів і примусу.

У другій половині XIX століття з'являються перші спроби наукового осмислення трудових процесів, які заклали основу для більш раціональної організації виробництва, а згодом і для розвитку наукового менеджменту. Отже, управління персоналом поступово трансформувалося з механістичного

контролю у напрямі соціально-економічної функції, що враховувала потреби працівників і прагнула забезпечити баланс між інтересами підприємства та робочої сили.

У ХХ столітті управління персоналом зазнало якісної трансформації, яка відображала глибинні зміни в економіці, суспільстві та науці про організацію праці. На початку століття провідну роль відіграла концепція наукового менеджменту, розроблена Фредеріком Тейлором. Його підхід ґрунтувався на раціоналізації трудових процесів через детальне вивчення операцій, нормування часу та впровадження системи матеріального стимулювання. Працівник розглядався як елемент виробничої системи, ефективність якого можна підвищити завдяки точним інструкціям і контролю.

У 1920-1930-х роках відбувається зрушення у бік «школи людських відносин», започаткованої Елтон Мейо та його колегами в рамках Хоторнських експериментів. Було доведено, що продуктивність праці залежить не лише від технічних умов, а й від соціально-психологічних факторів (атмосфери в колективі, уваги керівництва до потреб працівників, відчуття причетності до спільної справи). Це стало першим кроком до гуманізації управління персоналом.

Після Другої світової війни управління персоналом починає розглядатися як окрема функція в структурі підприємства. З'являються спеціалізовані відділи кадрів, які займаються не лише обліком і дисципліною, а й підбором, навчанням та розвитком працівників. У 1960-1970-х роках формується концепція «управління людськими ресурсами», що підкреслює стратегічну цінність персоналу як ключового активу організації. Працівник перестає бути лише «витратним ресурсом» і починає розглядатися як носій знань, компетенцій та інноваційного потенціалу.

Наприкінці ХХ століття управління персоналом інтегрується у стратегічне планування компаній. Зростає роль корпоративної культури, мотиваційних програм, систем оцінювання та розвитку кар'єри. При цьому поширюються й нові інструменти, починаючи від психологічного тестування і

до комп'ютерних систем управління кадрами. Таким чином, еволюція від адміністративного контролю XVIII століття до стратегічного управління людськими ресурсами у XX столітті відображає поступове усвідомлення того, що саме люди є головним джерелом конкурентних переваг.

Упродовж індустріального етапу суспільно-економічного розвитку наука управління персоналом пройшла складну еволюцію, результатом якої стало формування різноманітних концепцій забезпечення ефективності трудової діяльності. Їх доцільно систематизувати за трьома основними парадигмами: економічною, органічною та гуманістичною.

Економічна парадигма, що включає концепцію управління трудовими ресурсами, орієнтується на технічну підготовку працівників та алгоритмізацію виробничих і управлінських процесів. Її засновниками стали американські інженери Ф. Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрети, Г. Гантт, які представляли школу наукового управління. У межах цього підходу людина розглядається передусім як носій функції праці, що вимірюється витратами робочого часу, а головна увага приділяється організації та оплаті праці.

Органічна парадигма, в межах якої сформувалися концепції управління персоналом та управління людськими ресурсами, була започаткована працями А. Файоля, Л. Урвіка, Г. Емерсона, М. Вебера, Л. Г'юліка. Вона запропонувала новий погляд на кадрову функцію, вивівши її за межі традиційного обліку й контролю. Згодом управління персоналом охопило такі напрями, як пошук і добір кадрів, планування кар'єри, оцінювання управлінського складу та його професійний розвиток.

Гуманістична парадигма, що включає концепцію управління людиною, базується на ідеї підприємства як людино-центрованої системи, де працівник є центральною постаттю. Її представниками стали М. Армстронг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор. Цей підхід передбачає створення умов, які зменшують відчуження працівника від його діяльності та колективу, а також формування мотивації, командного духу, єдності цінностей і корпоративної культури. Ефективність організації, відповідно до гуманістичної концепції, визначається

не лише відповідністю кадрового складу технологічним потребам, а насамперед рівнем залученості та мотивації працівників. З кінця ХХ століття гуманістична парадигма активно реалізується провідними корпораціями Японії, США та Європи, виступаючи радикальною спробою подолати кризу управління в умовах глобалізації.

Основні характеристики окреслених вище концепцій подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Зміст ключових парадигм управління персоналом (*сформовано автором на основі [95, 97-99]*)

Парадигма	Основні концепції	Ключові представники	Характерні риси	Орієнтація
Економічна	Управління трудовими ресурсами	Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Гантт	Раціоналізація праці, нормування часу, алгоритмізація процесів, акцент на організації та оплаті праці	Працівник як носій функції праці
Органічна	Управління персоналом, управління людськими ресурсами	А. Файоль, Л. Урвік, Г. Емерсон, М. Вебер, Л. Г'юлік	Розширення кадрової функції: добір, планування кар'єри, оцінювання, розвиток	Працівник як елемент організаційної системи
Гуманістична	Управління людиною	М. Армстронг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор	Людино-центрований підхід, мотивація, корпоративний дух, єдність цінностей, командна робота	Працівник як ключова фігура організації, джерело її ефективності

Розкриття змісту економічної, органічної та гуманістичної парадигм управління персоналом показує поступову еволюцію від механістичного бачення працівника як ресурсу до усвідомлення його ролі як центрального чинника розвитку підприємства.

Сучасні підходи до управління персоналом враховують вплив четвертої промислової революції та розвиток постіндустріальної економіки, де головним ресурсом виступають знання й інформація. Людина зі своїми компетенціями, уміннями та навичками стає ключовим «засобом виробництва», який неможливо відокремити чи відчужити від її законного власника. Це зумовлює зростання ролі інтелектуальної праці, збільшення кількості технічних спеціалістів, а також домінування сфери послуг у структурі економіки, що супроводжується стрімким розвитком інформаційних і комунікаційних технологій та комп'ютерної техніки.

Так, починаючи з ХХІ століття, під впливом глобальних техніко-технологічних, демографічних, інституційних, соціокультурних та політико-економічних змін, у продовження гуманістичного підходу формується концепція інтелектуалізації менеджменту. Вона охоплює такі напрями, як управління знаннями, інтелектуальним капіталом, талантами, людським капіталом та стратегічне управління людськими ресурсами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння ключових теорій та концепцій управління персоналом

ХХІ століття (сформовано автором на основі [103-108])

Концепція	Основний зміст та визначення	Ключовий фокус	Основні цілі
1	2	3	4
Управління знаннями (УЗ)	Систематичні процеси і стратегії для створення, збору, організації, зберігання, використання та обміну знаннями (як явними, так і неявними) в організації для підвищення ефективності	Знання як стратегічний актив. Процеси передачі та збереження знань	Забезпечення доступу до потрібних знань у потрібний час; стимулювання інновацій; уникнення втрати знань (наприклад, через плинність кадрів)
Управління інтелектуальним капіталом (УІК)	Систематичний підхід до ідентифікації, вимірювання та управління нематеріальними активами організації (знання, бренди, відносини, процеси), які створюють додану вартість	Нематеріальні активи (людський, структурний та реляційний капітал)	Максимізація вартості нематеріальних активів; підвищення ринкової вартості компанії; покращення звітності

1	2	3	4
Людський капітал (ЛК)	Запас знань, навичок, досвіду, здібностей та здоров'я, якими володіють працівники, і які мають економічну цінність для організації	Внутрішні якості та атрибути співробітників (освіта, досвід, компетентності)	Інвестування в розвиток співробітників для підвищення їхньої продуктивності та майбутньої прибутковості організації
Управління талантами (УТ)	Інтегрований процес планування, залучення, розвитку, утримання та мотивації високопотенційних та ключових співробітників (талантів) для забезпечення безперервної бізнес-ефективності	Особливо цінні співробітники (таланти). Весь життєвий цикл таланту в організації	Забезпечення організації талантами, необхідними для досягнення стратегічних цілей; підвищення залученості та зниження плинності ключових фахівців
Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР)	Процес формування та реалізації політик та практик управління персоналом, які узгоджені зі стратегією організації та спрямовані на досягнення її довгострокових цілей	Узгодження функцій УЛР (набір, навчання, компенсації) зі стратегією бізнесу	Забезпечення конкурентної переваги через ефективне використання людських ресурсів; формування потрібної організаційної культури; підтримка реалізації бізнес-стратегії

Сучасним фундаментом концепції інтелектуалізації систем менеджменту слід визначити теорію людського капіталу, яка кардинально змінила управлінську парадигму: людина перестала розглядатися виключно як фактор виробництва і була визнана специфічним, динамічним елементом, що постійно розвивається, та становить собою справжній актив підприємства. Дана теорія, розроблена американськими економістами Т. Шульцем [109] та Г. Беккером [104], за що вони відзначені Нобелівською премією з економіки, визначає людський капітал як сукупність особистісних характеристик, до яких належать знання, комунікативні здібності, навички, талант, стан здоров'я, досвід та творчий потенціал. Ці характеристики є об'єктом цілеспрямованих інвестицій, які з часом капіталізуються та забезпечують генерування доданої вартості для

організації.

Визнання персоналу стратегічним активом спричиняє фундаментальну зміну фокусу в усіх ключових процесах управління персоналом підприємств (рис. 2.1).

Процес	Фокус, орієнтований на витрати	Фокус, орієнтований на актив
Підбір та найм	Заповнення вакансій; мінімізація часу та вартості найму	Інвестування у талант: залучення, оцінка та найм високопотенційних фахівців, здатних створювати довгострокову цінність
Навчання та розвиток	Навчання лише для покриття нагальних потреб або обов'язкових вимог	Нарощування капіталу: систематичний розвиток ключових навичок та компетенцій (як поточних, так і майбутніх). Вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) у навчання
Утримання	Уникнення плинності кадрів через високі витрати на заміну	Збереження капіталу: створення умов для високої залученості, задоволеності та лояльності, щоб зберегти цінний інтелектуальний актив
Оцінка	Оцінка минулих результатів і контроль	Оцінка потенціалу: оцінка майбутньої здатності працівника зростати та створювати цінність (управління талантами)
Компенсації	Визначення мінімально конкурентної заробітної плати	Система винагородження: створення системи винагород, яка стимулює інвестиції у власний розвиток, винагороджує за внесок у зростання інтелектуального капіталу

Рис. 2.1. Порівняльна характеристика витратного та активного підходів до управління персоналом (розробка автора)

Можна констатувати, що управління персоналом як цінним активом розкривається через виділення таких аспектів:

– витрати на підбір, навчання, розвиток, утримання та мотивацію розглядаються як інвестиції у людський капітал, які принесуть організації майбутні економічні вигоди (вищий прибуток, інновації, якість, продуктивність);

– на відміну від матеріальних активів (обладнання, будівлі), які легко копіювати, людський капітал (знання, навички, досвід та корпоративна культура, що втілені в людях) є унікальним і важковідокремлюваним, що робить його основним джерелом стійкої конкурентної переваги;

– ефективне управління персоналом як активом збільшує інтелектуальний капітал компанії, що безпосередньо впливає на її ринкову вартість (особливо для технологічних та сервісних компаній, де нематеріальні активи складають значну частину вартості).

Дослідження показують, що ключовим аспектом управління персоналом як активом є прагнення виміряти його цінність і рентабельність. Хоча фінансові стандарти зазвичай не дозволяють включати персонал до балансового обліку як актив, компанії використовують внутрішні метрики для оцінки:

- ROI людського капіталу: співвідношення прибутку (або доданої вартості) до витрат на персонал;
- продуктивність працівника: прибуток або дохід на одного працівника;
- вартість заміни: витрати, пов'язані із втратою та заміною ключового працівника (свідчить про цінність збереження активу).

Отже, відбувся стратегічний перехід від традиційного погляду на працівників як на витрати, які потрібно мінімізувати, до погляду на них як на ключовий, цінний актив (або людський капітал), який необхідно розвивати та яким потрібно ефективно управляти для створення довгострокової конкурентної переваги та прибутковості організації. Цей підхід перетворює HR-підрозділ з адміністративної структури на стратегічного бізнес-партнера, орієнтованого на приріст вартості підприємства через її найцінніший, хоча й нематеріальний, актив – людей.

Варто зауважити, що у дослідженнях представників української наукової школи парадигма інтелектуалізації управління персоналом ґрунтовно висвітлена у працях Н. Гавкалової та Н. Маркової [96, 97]. Авторки розглядають інтелектуалізацію менеджменту крізь призму концепції ефективності управління персоналом, наголошуючи, що стратегічним пріоритетом сучасного підприємства має стати акумуляція знань фахівців та активне використання інтелектуального капіталу як ключового чинника реалізації корпоративних цілей.

Загалом у сучасній світовій літературі та бізнес-практиці поширення отримав напрям стратегічного управління людськими ресурсами. Ця концепція відображає трансформацію кадрового менеджменту з допоміжної сервісної функції у стратегічного партнера бізнесу. Такий підхід передбачає безпосередню інтеграцію HR-процесів, від залучення талантів до розвитку персоналу, у систему прийняття стратегічних рішень, що гарантує їхню спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Протягом останнього двадцятиліття у фокусі наукового дискурсу [110–112] перебуває проблема розроблення архітектурно стійких систем менеджменту персоналу, здатних забезпечувати високий рівень індивідуальної та організаційної резильєнтності. Сучасні системи управління людськими ресурсами трансформуються у стратегічний інструментарій, що не лише підтримує життєздатність персоналу в умовах невизначеності, а й безпосередньо сприяє реалізації цілей корпоративної стійкості бізнес-організацій. Це передбачає перехід до моделі, де соціальна відповідальність та екологічна свідомість інтегровані у щоденні HR-практики.

Зокрема Т. Діллік та К. Муфф [113] розробили класифікацію типів сталого управління персоналом, що включає соціально-відповідальне управління персоналом, зелений HRM, тривимірний результат HRM та управління персоналом заради спільного блага (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Класифікація типів сталого управління персоналом [113, 114]

Типи сталого управління персоналом	Організаційна перспектива (мета)	Сталий внесок у управління персоналом (які ключові проблеми?)	Сталі процеси управління персоналом (як?)	Сталий розвиток HRM (які цінності, ресурси створюються?)
1	2	3	4	5
Тип 1. Соціально-відповідальне управління персоналом	«Зсередини назовні», тобто з економічною та соціальною метою (останнє, якщо воно служить економічній меті)	Підвищення усвідомлення впливу бізнесу на людей поза межами організації та поточними	Соціально-відповідальна поведінка, практики, стратегії та культура у сфері управління	Економічні та соціальні цінності, наприклад, покращена соціальна репутація

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5
		часовими рамками	персоналом, наприклад, ініціативи щодо здоров'я та благополуччя	організації, привабливість роботодавця
Тип 2. Зелений HRM	«Зсередини назовні», тобто з економічною та екологічною метою (останнє, якщо воно служить економічній меті)	Використання управління персоналом для впровадження екологічних цінностей в організації; впровадження екологічних практик на робочому місці	«Зелена» поведінка, практики, стратегії та культура у сфері управління персоналом, наприклад, «зелений» рекрутинг, «зелене» навчання, «зелені» винагороди	Економічні та екологічні цінності, наприклад, зростання залученості співробітників зі зменшенням вуглецевого сліду
Тип 3. Тривимірний результат HRM	«Зсередини назовні», тобто економічна, екологічна та соціальна ціль (останні дві, якщо вони служать економічній меті)	Використовує компетенції, навички, знання та ставлення в галузі управління персоналом для створення взаємовигідних ситуацій	Поведінка, практики, стратегії, культура тощо, що сприяють внеску в корпоративну безпеку та сталому управлінню персоналом	Тривимірний результат, у тому числі, міжпоколіннєве (зелене) управління, забезпечує передачу знань та навичок майбутньому поколінню (економічна стійкість) та підвищує самооцінку та добробут літніх працівників (соціальна стійкість)
Тип 4. Управління персоналом заради спільного блага	«Ззовні всередину»	Використовує компетенції, навички, знання та ставлення в галузі управління персоналом для внеску в спільне благо та допомоги у вирішенні «грандіозних викликів»	Практика та поведінка у сфері управління персоналом, що сприяють зміцненню цінностей спільного блага, наприклад, довірчих трудових відносин	Вплив на соціальний та екологічний сталий розвиток, наприклад, гідні умови праці в ланцюгах постачання, створення робочих місць, економічна демократія

Найбільш глобальним є підхід «Управління персоналом заради спільного блага», що корелює з глобальними цілями сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Даний напрямок базується на використанні інтелектуального капіталу (компетенцій, навичок та знань працівників) не лише для внутрішньої ефективності, а й для формування внеску у спільне благо та вирішення «грандіозних викликів» сучасності. Практичний інструментарій такої парадигми фокусується на зміцненні цінностей довіри у трудових відносинах та створенні етичних стандартів поведінки. Кінцевим результатом реалізації цієї моделі стає позитивний вплив на соціальний та екологічний сталий розвиток, що проявляється через забезпечення гідних умов праці в глобальних ланцюгах постачання, стимулювання створення нових робочих місць та розвиток принципів економічної демократії.

Науковий інтерес у контексті стратегії сталого розвитку становлять дослідження В. Брича, О. Борисяк, Л. Білоуса та Н. Галиш [95], якими обґрунтовано парадигму оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом [95]

Фундаментальна ідея цього підходу полягає у трансформації традиційних бізнес-процесів кадрового менеджменту на засадах інноваційності та

природовідповідності. Реалізація зазначеної парадигми передбачає застосування холістичного підходу, спрямованого на виявлення прихованого когнітивного потенціалу працівників, де процес формування персоналу розглядається як складний оптимізаційний механізм у загальній архітектурі менеджменту. У межах цієї концепції оптимізаційний інструментарій інтегрується безпосередньо у технології відбору та професійної підготовки кадрів, що дозволяє впроваджувати цілісну стратегію формування людського капіталу для забезпечення збалансованого та сталого розвитку підприємства.

Можна зробити висновок, що поряд із соціально-відповідальним все більшого значення набуває екологічний вимір, який реалізується через принципи «Green HRM». Цей підхід передбачає залучення кандидатів, цінності яких відповідають екологічній свідомості компанії, а також включення екологічних критеріїв до описів вакансій. Важливим елементом є еко-орієнтоване навчання, спрямоване на формування навичок енергозбереження, раціонального поводження з відходами та інших практик, що зменшують екологічний слід організації. Завдяки цьому змінюється корпоративна культура: екологічна відповідальність стає невід'ємною частиною робочого процесу та підтримується системами винагород і визнання, формуючи середовище, де сталий розвиток інтегрується у щоденну діяльність персоналу.

Поглядом в майбутнє є ідея переходу від концепції «Індустрія 4.0» до «Індустрія 5.0». Остання розглядається як новий етап розвитку промисловості, що повертає людину в центр виробничих процесів. Вона не замінює, а доповнює попередню парадигму, засновану на автоматизації та інтелектуальних системах, додаючи акценти на персоналізацію, сталість та людиноцентричну взаємодію між людьми й роботами (коботами).

Для управління персоналом Індустрія 5.0 означає зміну парадигми шляхом переходу від максимізації ефективності машин до максимізації цінності людського капіталу. Її ключовим нововведенням стає співпраця людини та кобота. На відміну від повної автоматизації, що була характерною для Індустрії 4.0, нова концепція робить акцент на колаборативних роботах, які

доповнюють людські можливості, а не замінюють їх [115]. Це зумовлює появу нових професійних ролей і спеціалізацій, пов'язаних із проектуванням, налагодженням та безпосередньою взаємодією з роботами. Разом з цим, змінюється і підхід до мотивації та утримання персоналу, оскільки монотонні й небезпечні завдання передаються машинам, що підвищує задоволеність працівників і якість їхнього робочого життя.

Індустрія 5.0 також акцентує увагу на розвитку людського капіталу, і оскільки технології не здатні замінити унікальні людські якості, HR-стратегії зосереджуються на формуванні навичок, які важко автоматизувати [116]. Йдеться про креативність, інноваційність, емоційний та соціальний інтелект, критичне мислення й здатність приймати рішення на основі даних, що генеруються інтелектуальними системами. Важливою стає цифрова гнучкість, яка дозволяє швидко освоювати нові технології. Навчання набуває персоналізованого та безперервного характеру, використовуючи аналітику даних і AI-платформи для створення індивідуальних траєкторій розвитку, особливо у сфері взаємодії з роботами та цифровими системами.

Найновітнішим теоретичним напрямом управління персоналом у парадигмі Індустрії 5.0 постає інклюзивно-партнерський підхід [117–118], де працівник розглядається не лише як ресурс, а як рівноправний партнер і суб'єкт ухвалення рішень. Цінність створюється завдяки різноманітності та інклюзії, а головною метою HR стає формування етичного, стійкого та інклюзивного робочого середовища відповідно до ESG-принципів. Це передбачає баланс між роботою та особистим життям, розвиток культури різноманітності, управління брендом роботодавця та забезпечення психологічного благополуччя. У цьому контексті функція HR набуває стратегічного характеру й трансформується у сферу управління людським досвідом.

Можна констатувати, що еволюція гуманістичної концепції в управлінні персоналом пройшла шлях від визнання цінності окремого працівника до формування глобальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Сучасний етап характеризується синергією інтелектуалізації (пріоритет знань), сталості

(відповідальність перед майбутнім) та інклюзивності (рівність та залученість). Порівняння цих аспектів подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Порівняння напрямів розвитку гуманістичної концепції HRM

*(розробка автора)*

Характеристика	Інтелектуалізація	Сталий розвиток	Інклюзивний розвиток
Основний фокус	Когнітивний потенціал, знання та таланти працівника	Довгострокова життєздатність системи та збереження ресурсів	Рівний доступ до можливостей та залучення різноманіття
Роль людини	Носій унікального інтелектуального капіталу	Суб'єкт відповідальності за еко-соціальний стан середовища	Повноцінний учасник процесів незалежно від особистих відмінностей
Ключова мета	Капіталізація знань для створення інноваційного продукту	Досягнення «триєдиного критерію» (економіка, соціум, екологія)	Соціальна справедливість та подолання бар'єрів у самореалізації
Інструментарій	Системи управління знаннями, стимулювання креативності	Етичні ланцюги постачання, регенеративні HR-практики	Квотування, адаптивні робочі місця, антидискримінаційна політика
Результат для бізнесу	Висока конкурентоспроможність через інновації	Організаційна резильєнтність (стійкість до криз)	Широкий спектр ідей, лояльність персоналу та позитивний бренд

Попри зміщення акцентів у бік соціальної відповідальності, фундаментальною залишається стратегічна орієнтація менеджменту персоналу, яка забезпечує узгодженість HR-практик із довгостроковими цілями організації. Паралельно з цим стрімко набирає обертів цифровізація, що виступає ключовим інструментом реалізації сучасної парадигми, адже сучасні цифрові технології докорінно змінюють HR, трансформуючи їх, переводячи із площини абстрактних концепцій у сферу аналітично підкріплених та високоавтоматизованих управлінських процесів. При цьому вплив цифровізації можна класифікувати за двома основними напрямками: зміна об'єкта управління та зміна методів управління.

Як засвідчують дослідження [100, 119–120] цифровізація вимагає переосмислення того, що саме становить цінність у персоналі, як об'єкті



З огляду на багатогранність дефініції «цифровізація», що охоплює технологічний, економічний, соціальний, нормативний та філософський виміри [122], виникає необхідність їх адаптації до специфіки управління персоналом. На рис. 2.4 представлено авторську модель інтеграції цих аспектів у систему HRM, де кожен компонент визначає трансформацію традиційних кадрових процедур у цифрову форму.



Рис. 2.4. Аспекти цифровізації управління персоналом підприємства

(розробка автора)

Спираючись на аналіз п'яти підходів (технологічного, економічного, соціального, нормативного та філософського), цифровізацію управління персоналом підприємств доцільно визначити як системний процес стратегічної трансформації HR-функції, що передбачає конвергенцію традиційних кадрових процедур із передовими цифровими рішеннями, формуючи якісно нову екосистему взаємодії роботодавця та персоналу, засновану на синергії технологічних інновацій та соціальних цінностей організації, і орієнтовану на гнучкість, прозорість та результативність.

Оскільки імплементація цифрових технологій в практику управління персоналом пов'язана з розвитком процесів цифровізації в економіці, розкриємо підходи до виділення періодів цифровізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Підходи до виділення періодів цифровізації економіки (складено автором на основі [123–130])

Підхід	Критерій поділу	Сутність етапів	Представники
Технологічний	Вид панівної технології	Етап ЕОМ: автоматизація розрахунків. Етап Інтернету: поява глобальних мереж і e-commerce. Етап SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud): мобільність та хмарні рішення. Етап Deep Tech: штучний інтелект, блокчейн, квантові обчислення	Н. Негропonte, К. Шваб, О. Бавико
Трансформаційний	Глибина змін у бізнес-моделі	Оцифрування: перехід від аналогових носіїв до цифрових (наприклад, сканування документів). Цифровізація: покращення окремих процесів за допомогою ІТ (наприклад, впровадження CRM). Цифрова трансформація: повна зміна стратегії та культури підприємства, де технологія стає ядром бізнесу	Г. Віал
Економіко-цикловий	Зміна техніко-економічної парадигми	Цифровізація як чергова «довга хвиля» економіки, що змінює структуру світового ринку	К. Перес, Д. Белл
Статистично-структурний	Частка цифрових операцій у ВВП	Ранній етап: розвиток інфраструктури («залізо», мережі). Проміжний етап: розвиток електронних транзакцій (процеси купівлі-продажу). Сучасний етап: розвиток економіки контенту та інтелектуальних сервісів	Т. Месенбург

Узагальнюючи дослідження щодо періодів цифровізації найбільш ґрунтовний підхід до їх виділення пропонує А. Шевцова [131], яка аргументує доцільність виділення наступних етапів цифровізації економіки: 1) передцифровий етап (1679–1950 рр.); 2) початковий етап оцифрування (1950–1970 рр.); 3) етап оцифрування процесів (1970–1990 рр.); 4) етап розвитку мережевих технологій (1990–2000 рр.); 5) етап електронної комерції та бізнес-інтернету (2000–2010 рр.); 6) етап штучного інтелекту та аналізу даних (з 2010 р. – по цей час); 7) етап цифрового трансформаційного буму (з 2020 р. – по цей час).

Враховуючи характеристики процесів цифровізації економіки і суспільства та проникнення цифрових технологій в систему управління персоналом, пропонуємо виділяти наступні етапи цифрового забезпечення управління персоналом підприємств: інтелектуально-обліковий; адаптаційно-оптимізаційний; компетентнісно-системний (рис. 2.5).

Інтелектуально-обліковий етап (1960–1990 рр.). Починаючи з 1960–1970-х років ХХ ст., на розвиток економіки як на макро-, так і на мікрорівні суттєво впливають результати науково-технічного прогресу. У 1962 р. Ф. Махлуп, досліджуючи процеси виробництва та поширення знань у США, розглянув знання в економічному контексті, чим закріпив ідейні засади, започатковані Й. Шумпетером, Ж. Сеєм та А. Смітом, для формування нового сектору – економіки знань [95]. У практичній площині цього періоду спостерігається зростання значення інтелектуальної діяльності працівників. У сфері управління персоналом важливо відзначити поступове збільшення частки розумових функцій (управління, контроль, організація) у структурі трудових зусиль, що було зумовлено науково-технічним прогресом, підвищенням кваліфікації та культурно-освітнього рівня кадрів. Щодо цифрових технологій, то у 1960–1970-х роках вони застосовувалися переважно для ведення обліку персоналу, автоматизації транзакцій та забезпечення надійності системи реєстрації співробітників. Використання цифрових інструментів у цей час обмежувалося збереженням даних і формуванням статичних звітів.

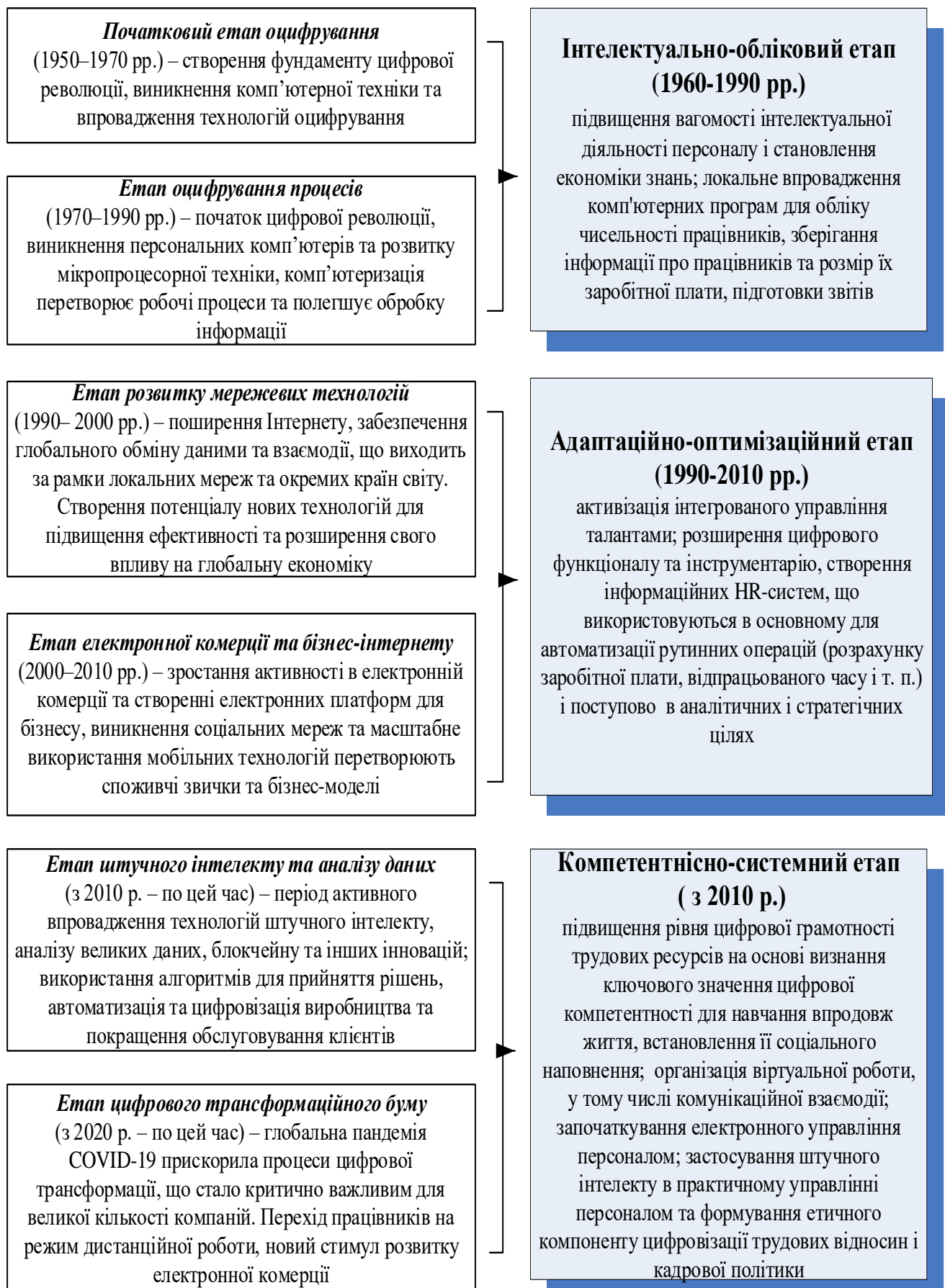


Рис.2.5. Етапи цифрового розвитку та управління персоналом в цифровій економіці (розробка автора)

Адаптаційно-оптимізаційний етап (1990–2010 рр.). У 1990-х та на початку 2000-х років управління персоналом зазнало суттєвої трансформації, зосередившись на інтегрованому управлінні талантами. Це супроводжувалося впровадженням нових систем рекрутингу, навчання, оцінювання результативності та розвитку компетентностей, що сприяло поширенню цифрових інструментів у діяльності HR-фахівців. Завдяки цифровим технологіям і елементам штучного інтелекту функція управління персоналом поступово втратила статус перевантаженого адміністративного підрозділу та перетворилася на стратегічного бізнес-партнера. Інформаційні системи цього періоду були орієнтовані переважно на автоматизацію базових HR-процесів (нарахування заробітної плати, облік робочого часу тощо) і лише в окремих випадках застосовувалися для аналітичних чи стратегічних завдань.

Компетентнісно-системний етап (2010 р. – дотепер). У сучасний період ключовим акцентом стало формування та розвиток компетентностей, серед яких провідне місце займає цифрова компетентність. Вона забезпечує здатність працівника ефективно діяти в інформаційному середовищі, інтегрувати новітні технологічні досягнення у професійну діяльність та брати участь у практиках цифрової культури, що мають соціально-культурний вимір. Оцифровані HR-системи та онлайн-кадрові технології стали стандартом для більшості компаній. Зростає управлінський інтерес до використання накопичених даних про персонал для прийняття бізнес-рішень, що стимулює розвиток аналітики великих даних у сфері HR. Еволюція мережевих технологій дала змогу працівникам координувати діяльність із різними стейкхолдерами поза географічними та організаційними межами, що сприяло поширенню практик віртуальної роботи.

Подальший розвиток кадрового менеджменту поступово трансформується у формат електронного управління персоналом (E-HRM), головною метою якого є підвищення соціально-економічної ефективності та забезпечення більшої узгодженості між управлінськими процесами й потребами організації. E-HRM передбачає делегування значної частини кадрових функцій

безпосередньо працівникам підприємства, які отримують доступ до управлінських інструментів через інтранет або інші веб-технології. Це надає співробітникам статус повноправних учасників управлінського процесу, зменшує навантаження на кадрові служби, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних аспектах діяльності та розробленні заходів щодо оптимізації адміністративних процедур. У перспективі очікується ширше застосування ШІ в практиці управління персоналом, що актуалізує потребу у формуванні та впровадженні етичних стандартів у системі електронного HRM [132].

Основні відмінності між класичним підходом до управління кадрами та сучасним цифровізованим форматом систематизовано та порівняно у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Характеристики управління персоналом в умовах цифровізації

(розробка автора)

Характеристика	Традиційне управління персоналом	Цифровізоване управління персоналом
1	2	3
Стратегічний фокус	Реактивне планування на основі минулого досвіду	Прогностична адаптація на основі Big Data
Ключовий фактор	Людська праця та адміністративний ресурс	Трудовий потенціал у синергії зі штучним інтелектом
Цінність ресурсу	Виконавці стандартних посадових інструкцій	Таланти, що масштабуються через технології
Розподіл робіт	Статичні посади та жорстка спеціалізація	Динамічні ролі та крос-функціональні команди
Тип контролю	Процесний (контроль присутності та часу)	Культура результату через цифрові панелі
Структура	Вертикальна ієрархія (Top-down)	Мережева, відсутність кордонів
Стиль керівництва	Директивне управління (Command & Control)	Коучинг, менторство та цифрова підтримка
Атмосфера	Локальна взаємодія в межах офісу	Хмарна колаборація та радикальна прозорість

Продовж. табл. 2.6

1	2	3
Зацікавленість	Матеріальні стимули та стандартні бонуси	Гейміфікація та персоналізація цілей
Соціальна роль	Соціальні гарантії в межах закону	Екосистемний підхід та цифрова етика
Ставлення до ризику	Уникнення помилок та дотримання регламентів	Agile-підхід та валідація гіпотез

Ключові вектори трансформації управлінських підходів включають:

– парадигмальний перехід від жорсткого контролю до високої довіри: традиційний адміністративний нагляд замінюється культурою самоорганізації та відповідальності. Цифрові аналітичні інструменти трансформуються з механізмів покарання у засоби моніторингу «зон росту», що дозволяє працівникам самостійно коригувати ефективність на основі об’єктивних даних;

– динамізацію та децентралізацію організаційних структур: жорстка ієрархічна «піраміда» поступається місцем гнучким мережевим моделям. У цифровому середовищі горизонтальні зв’язки стають пріоритетними, що забезпечує високу швидкість дифузії інновацій та дозволяє оперативно впроваджувати ідеї співробітників будь-якого рівня;

– еволюцію соціальної відповідальності та екосистемний підхід: сучасна модель управління HRM інтегрується у ширший суспільний контекст. Компанія трансформується у соціально відповідальну екосистему, що є критично важливим фактором залучення та утримання талантів (зокрема представників поколінь Y та Z), для яких ціннісний аспект та цифрова етика бренду роботодавця є визначальними.

Важливо враховувати, що поглиблення цифровізації в управлінні персоналом зумовлює об’єктивну необхідність реконфігурації професійних ролей, тобто переходу від універсалізму до вузької спеціалізації, і появу принципово нових функціональних позицій. Стратегічне планування трансформації кадрових ролей стає критичним завданням для HR-департаментів, оскільки воно дозволяє синхронізувати розвиток людського

капіталу з вектором цифрового перетворення підприємства. Це, у свою чергу, створює умови для підвищення якості надання HR-послуг та загальної операційної ефективності.

Високий рівень автоматизації рутинних процесів неминуче призведе до скорочення адміністративного персоналу. Проте цей процес має супроводжуватися розробленням програм адаптації та рескілінгу (перекваліфікації). Співробітникам, чії функції підлягають автоматизації, повинна надаватися комплексна підтримка для переходу до нових ролей. Прикладом такої трансформації є поява посади керівника проєктів з аналітики даних робочої сили. До його компетенцій належить повний цикл управління аналітичними проєктами, починаючи від ініціації та консолідації даних до інтерпретації результатів і їх імплементації в управлінські рішення.

Стратегічні переваги цифровізації HRM-системи включають:

- комплексну цифровізацію управління персоналом, що генерує низку ключових компетенцій та факторів успіху;
- оптимізацію ресурсів: підвищення продуктивності через зростання організаційної ефективності та суттєве зниження адміністративних витрат;
- реінжиніринг процесів: мінімізація бюрократичних бар'єрів та вивільнення персоналу від виконання рутинних, виснажливих операційних завдань;
- стратегічну орієнтація: зміщення вектору діяльності HR-департаменту з операційного адміністрування у сферу стратегічного партнерства, що створює додаткову цінність для бізнесу;
- розвиток людського потенціалу: простота та висока швидкість цифрових сервісів стимулюють безперервний розвиток компетенцій співробітників, роблячи систему управління знаннями інклюзивною та загальнодоступною для всіх рівнів менеджменту.

Отже, перехід до цифровізованої моделі управління персоналом є не просто технологічним оновленням, а фундаментальною передумовою формування гнучкого та конкурентоспроможного інтелектуального ядра

підприємства [133].

Таким чином, система управління персоналом пройшла складний шлях еволюції від суто адміністративної функції до стратегічного менеджменту, орієнтованого на максимізацію потенціалу людського капіталу в умовах динамічного бізнес-середовища. Ключовим фактором цієї трансформації стала інтеграція цифрових технологій, що фундаментально змінили інструментарій, прикладні практики та змістовне наповнення HR-менеджменту.

На основі аналізу етапів цифровізації суспільства та ступеня проникнення інновацій у кадрову роботу, ідентифіковано три періоди реалізації сучасної концепції управління: інтелектуально-обліковий етап (первинна автоматизація та систематизація даних); адаптаційно-оптимізаційний етап (інтеграція процесів та оптимізація ресурсів через цифрові інтерфейси); компетентнісно-системний етап (формування цілісних цифрових екосистем, орієнтованих на розвиток талантів та прогностичну аналітику).

Таким чином, розкриття специфіки цих етапів дозволяє стверджувати, що цифрова ера спричинила революційну трансформацію HR-функцій від запровадження локальних систем автоматизації (нарахування заробітної плати, облік кадрів) до впровадження комплексного інтелектуального інструментарію управління трудовим потенціалом, що базується на принципах системності та стратегічної відповідності цілям бізнесу.

## 2.2. Системний підхід до управління персоналом підприємств в умовах цифровізації економіки

Цифрова трансформація HR-сфери на сучасному етапі постає стратегічним пріоритетом для вітчизняних підприємств. Оскільки саме персонал є головним репродуцентом інноваційних ідей та фундаментом конкурентоспроможності, його здатність адаптуватися до технологічних

зрушень визначає життєздатність бізнесу в цілому. Ретельний аналіз традиційних підходів до менеджменту персоналу та розроблення концептуальних засад диджиталізованого управління стають критично важливими для досягнення високих операційних результатів.

Питання адаптації кадрового менеджменту до вимог цифрової економіки перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема вплив цифровізації на трансформацію HR-технологій та бізнес-процесів аналізують Г. Бей та Г. Середа [100]. В. Дикань та Г. Обруч [61] фокусуються на розробленні гнучких інструментів нематеріального стимулювання працівників (зокрема у залізничній галузі). Технологічний аспект, а саме застосування сучасних цифрових систем та IT-рішень в управлінні персоналом, детально розкрито у працях О. Васьківа, Ю. Стадник [134], Г. Писаревської [101], Т. Длугопольської, Ю. Гук [135], В. Жуковської [136], а також Н. Каличевої, Г. Обруч, А. Зайцевої [137]. Питання результативності та прямого впливу цифрових інструментів на ефективність менеджменту розглядають Х. Махмудов та В. Чухліб [138]. Методологічні засади та специфіку диджитал-управління кадрами досліджують С. Рудакова, Н. Данилевич, Л. Щетініна, Я. Касяненко [139], а також О. Станілавик та О. Коваленко [119]. Вектори розвитку людського капіталу в умовах технологічних змін та цифрову трансформацію класичних HR-функцій обґрунтовують І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, Б. Остапюк [140] та О. Дикань і П. Косінцева [141].

Попри значний масив напрацювань, більшість досліджень фокусуються на окремих інструментах чи функціях управління, що надає науковому дискурсу певного фрагментарного характеру. Це зумовлює гостру потребу в комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні та проведенні подальших системних досліджень, які б поєднали всі елементи цифрової екосистеми управління персоналом у єдину цілісну модель.

У сучасній економічній науці відсутній уніфікований підхід до трактування категорії «управління персоналом», що зумовлено багатоаспектністю цього явища та динамікою розвитку соціально-трудо

відносин. Як зазначає В. Руденко [121], дослідники у своїх трактуваннях акцентують увагу на широкому спектрі атрибутів: цілі, функції, підходи, рівні управління, стратегії, методи, інструменти, технології, моделі, типи мотивації, фактори впливу, культурні аспекти, критерії ефективності, правові аспекти.

Систематизація наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених дає змогу виокремити три основні концептуальні напрями розуміння цієї системи:

1. Стратегічно-ресурсний підхід. В межах цього підходу персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс. Зокрема, М. Армстронг [142] визначає управління персоналом як стратегічний та логічно послідовний метод менеджменту, де людський капітал визнається найціннішим активом організації. Основний фокус спрямовано на забезпечення індивідуального та колективного внеску співробітників у досягнення довгострокових цілей та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

2. Функціонально-результативний підхід. Цей напрям зосереджений на конкретних інструментах впливу та процесах використання трудового потенціалу. Так, Л. Балабанова та О. Стельмашенко [143] інтерпретують управління персоналом як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на цілеспрямований вплив на особистість для максимізації результативності її праці. О. Грішнова [144] акцентує увагу на організаційно-економічному аспекті, ототожнюючи управління з комплексом заходів із професійного розвитку (навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації). Г. Завіновська [145] визначає сутність процесу через планування, формування та раціональне використання людських ресурсів. Є. Палійчук, В. Тимко [146] розглядають управління персоналом як стратегічну діяльність організації, що охоплює повний цикл роботи з кадрами (від планування та відбору до мотивації й розвитку) задля ефективного досягнення цілей компанії та її працівників, що є запорукою конкурентоспроможності підприємства.

3. Системний підхід. Даний підхід є найбільш комплексним, оскільки розглядає управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. С. Герчанівська та І. Стемковська [147] розглядають управління

персоналом через призму глибокого системного аналізу. Дослідниці наголошують, що ефективність менеджменту персоналу залежить від цілісності його структури, яка складається із взаємозалежних підсистем: постановки завдань, планування, контролю та оцінки. О. Крушельницька та Д. Мельничук [148] наголошують на системному та планомірному впливі через сукупність економічних, соціальних та організаційних заходів для реалізації трудового потенціалу на мікрорівні. В. Лук'янихін [149] трактує систему у широкому сенсі, включаючи формування ієрархічної структури та розбудову вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків для прийняття управлінських рішень. В. Пономаренко розширює межі поняття, включаючи до нього правове забезпечення, інформаційні потоки та технічні засоби обробки даних. Науковці В. Рульєв, С. Гуткевич та Т. Мостенська [150] пропонують визначати управління персоналом як «системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети». Ф. Хміль [151] трактує управління персоналом, як скоординовану систему заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу в складних організаційних утвореннях.

Аналіз наукового дискурсу свідчить, що автори надають пріоритетного значення функціональній визначеності та системній упорядкованості процесів менеджменту. Узагальнення наведених дефініцій підтверджує доцільність застосування системного підходу, який інтегрує різні аспекти управлінської діяльності. При цьому найбільш змістовним і таким, що відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища, є визначення В. Руденко [121], яка під управління персоналом розуміє системний процес, який інтегрує стратегії, методи та функції для забезпечення ефективного використання людських ресурсів. Воно спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації через механізми мотивації, навчання та розвитку співробітників, а також передбачає безперервну реалізацію циклу планування, організації, контролю та оцінки результативності діяльності працівників.

Як встановлено у п. 2.1 процеси цифровізації трансформують систему управління персоналом, переводячи її з площини традиційного адміністрування у формат високотехнологічного, дата-орієнтованого та людиноцентричного менеджменту. Цей перехід супроводжується якісними змінами ключових компонентів системи.

Аналіз наукової літератури [96, 121, 152–153] дозволяє констатувати, що архітектура системи управління персоналом має комплексний характер і до її ключових конструктивних елементів доцільно віднести:

- концептуально-цільовий блок (теоретичне підґрунтя, принципи, мета, цілі та завдання);
- суб'єктно-об'єктний склад;
- функціонально-процесуальний компонент, що охоплює відповідні функції, підсистеми та механізми (зокрема моделі, інструменти, методи й процеси);
- організаційно-ресурсне забезпечення, яке виступає необхідною умовою практичної реалізації управлінського впливу та життєздатності системи в цілому.

В системі управління персоналом суб'єктом виступає керуюча підсистема (менеджмент, HR-служба), що здійснює цілеспрямований вплив на керувану підсистему – персонал організації, його потенціал та трудову поведінку. Суб'єкти системи управління персоналом можуть бути представлені функціональним та лінійним управлінським персоналом [154]. Як зазначає В. Руденко [121] суб'єкт управління виступає в ролі ініціатора, організатора та виконавця різних практик і політик у сфері управління персоналом і його основні функції включають стратегічне планування, розроблення політик та процедур, керівництво та координацію, взаємодію зі співробітниками, мотивацію та стимулювання, управління змінами, аналіз та звітність, розвиток лідерства та корпоративної культури.

Слід вказати, що в умовах цифровізації суб'єкт управління персоналом зазнає якісної трансформації, перестаючи бути лише «адміністратором» і

стаючи стратегічним архітектором цифрового середовища та партнером бізнесу.

Ключові зміни в ролі суб'єкта управління обумовлені наступними факторами.

1. Розширення кола суб'єктів. До традиційної ієрархії додаються нові актори:

– HR-технологи та аналітики: фахівці, які фокусуються на Big Data, HR-метриках та впровадженні AI-рішень;

– штучний інтелект як «квазі-суб'єкт»: алгоритми та чат-боти перебирають на себе функції первинного відбору (screening), автоматизованої адаптації та надання відповідей на типові запитання співробітників через цифрові асистенти;

– лінійні керівники з новими компетенціями: вони стають безпосередніми користувачами HRIS-систем, самостійно керуючи відпустками, оцінкою та розвитком своїх команд через цифрові інтерфейси.

2. Зміна фокусу діяльності:

– від адміністрування до стратегії: завдяки автоматизації рутинних операцій (облік, зарплата, довідки), HR-менеджери зосереджуються на управлінні талантами, корпоративній культурі та управлінні змінами;

– Data-driven підхід: суб'єкт приймає рішення не на основі інтуїції, а на основі прогностичної аналітики (наприклад, прогнозування ризику звільнення працівника за допомогою машинного навчання).

3. Нові цифрові компетенції суб'єкта. Зокрема, сучасний HR-менеджер повинен володіти:

– Digital literacy: розуміння принципів роботи хмарних технологій, блокчейну в кадрах та інструментів III;

– Agility (гнучкість): здатність швидко адаптувати HR-стратегію до технологічних змін;

– етика цифрового управління: забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних при використанні алгоритмів оцінки працівників [155].

4. Нова роль у формуванні цифрової культури. Суб'єкт управління тепер відповідає за створення сприятливого Employee Experience у віртуальному або гібридному середовищі, допомагаючи працівникам долати опір нововведенням [156].

В умовах цифрової трансформації суттєвих змін зазнає й об'єкт управління, який доцільно розглядати не просто як сукупність працівників, а як активний трудовий потенціал підприємства (рис. 2.6).

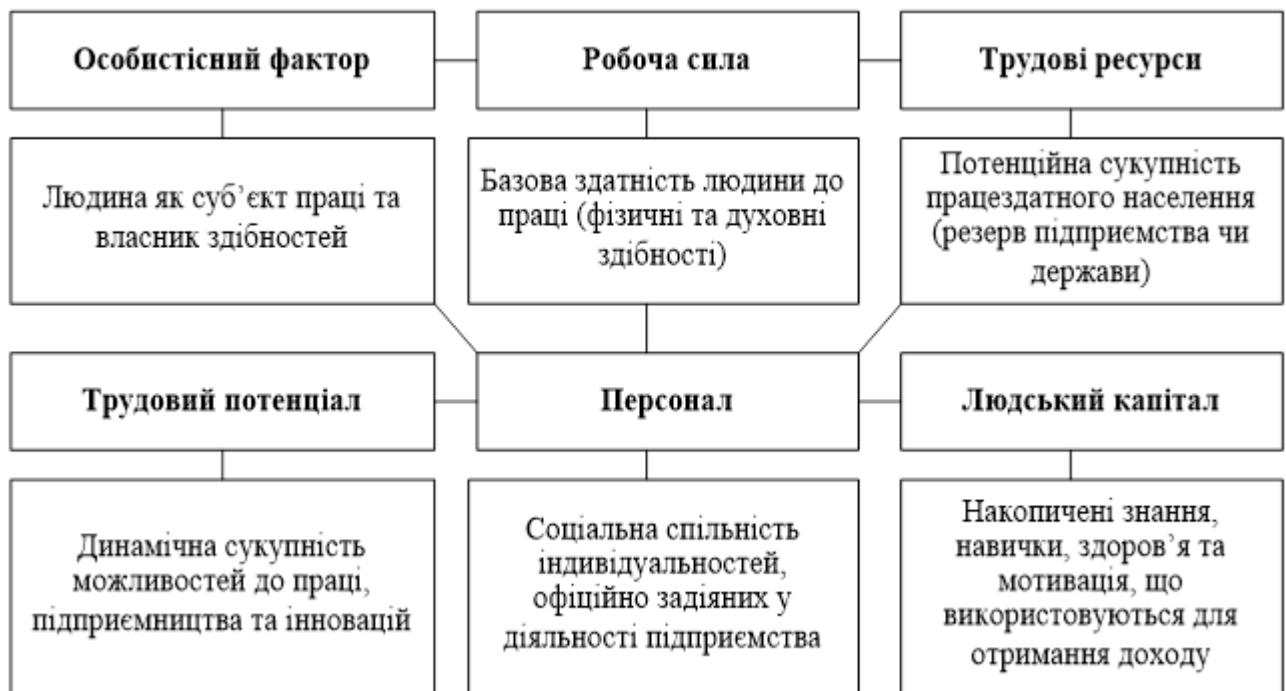


Рис. 2.6. Основні категорії, що характеризують персонал, як об'єкт управління  
(складено автором за [96, 153, 157])

Результати аналізу рис. 2.6 дають підстави стверджувати, що персонал як об'єкт управління становить сукупність індивідів та їхнього внутрішнього потенціалу. При цьому провідну роль у формуванні економічного й інноваційного простору підприємства відіграють саме соціально-психологічні характеристики працівників. З огляду на це, в умовах цифровізації найбільш релевантним об'єктом управління доцільно вважати трудовий потенціал. На відміну від статичних категорій (таких як «персонал» чи «трудові ресурси»), він відображає динамічну здатність до саморозвитку та адаптації.

Як зазначають Р. Фенеч [155] та І. Пріяна, І. Будіарті, С. Гаджалі [158] успіх цифрової трансформації залежить не від самої технології, а від готовності працівників та їх здібностей інтегрувати ці технології у щоденну діяльність.

З огляду на викладене, під цифровими характеристиками трудового потенціалу підприємства пропонуємо розуміти систему якісних і кількісних параметрів, що визначають спроможність персоналу до ефективної професійної діяльності та інноваційного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

У системному підході ці характеристики стають ключовими метриками для об'єкта управління, які можна класифікувати за декількома рівнями.

1. Когнітивно-технологічні характеристики – це базовий рівень володіння інструментарієм цифрової епохи:

- цифрова грамотність – впевнене користування інформаційними системами, хмарними технологіями та корпоративними платформами (ERP, CRM, HRIS);

- Data-навички – здатність збирати, структурувати та інтерпретувати дані для прийняття рішень;

- AI-взаємодія – вміння формулювати запити (prompts) для систем штучного інтелекту та використовувати їх як асистентів у роботі.

2. Психолого-поведінкові характеристики – параметри, що визначають адаптивність потенціалу до постійних змін:

- цифрова адаптивність – здатність швидко опановувати нові програмні продукти та змінювати алгоритми роботи без значного зниження продуктивності;

- віртуальна колаборація – навички ефективної командної роботи у розподілених (дистанційних) колективах, володіння етикетом цифрових комунікацій;

- кібергігієна та безпека – усвідомлення ризиків витоку даних та дотримання протоколів інформаційної безпеки.

3. Структурно-кваліфікаційні характеристики – визначають архітектуру

трудового потенціалу підприємства:

- частка «цифрових талантів» – питома вага працівників, які займаються інноваційною діяльністю та автоматизацією процесів;
- коефіцієнт технологічного заміщення – здатність персоналу делегувати рутинні функції алгоритмам, зосереджуючись на креативних завданнях;
- навчальна мобільність – готовність до безперервного навчання через цифрові платформи (LMS, Coursera, Udemu).

4. Метрики цифрової результативності – це кількісні показники, що характеризують стан потенціалу:

- ROI на цифрову підготовку – ефективність інвестицій у навчання персоналу новим технологіям;
- рівень цифрової залученості – активність використання співробітниками внутрішніх корпоративних мереж та інструментів самообслуговування.

Зважаючи на цифрові характеристики персоналу підприємств, основними векторами змін у сфері управління персоналом є такі:

- перехід від розгляду працівника як «функціональної одиниці» до «інтелектуального капіталу». Об'єктом впливу стає не стільки виконання механічних операцій, скільки здатність працівника до самонавчання, креативності та генерування інновацій [120];
- цифрова компетентність як ядро потенціалу – трудовий потенціал тепер визначається рівнем цифрової грамотності. Об'єктом управління стає здатність персоналу ефективно взаємодіяти зі штучним інтелектом, алгоритмами та великими даними;
- гнучкість та адаптивність – об'єкт управління стає більш динамічним. Впровадження Agile-підходів зміщує фокус на управління командами, які здатні швидко переформатовувати свій потенціал під нові бізнес-завдання;
- розширення меж об'єкта – завдяки цифровізації до об'єкта управління інтегруються віддалені працівники, фрілансери та «гіг-воркери», що вимагає нових методів дистанційного впливу та оцінки;

– активізація людського чинника – незважаючи на автоматизацію, збереження «людського дотику» залишається ключовим завданням. Трудовий потенціал розглядається через емоційний інтелект та софт-скіли, які неможливо автоматизувати.

Отже, об'єкт управління в умовах цифровізації еволюціонує від пасивного ресурсу до стратегічного активу, ефективність якого залежить від синергії людських здібностей та цифрових технологій.

Досягнення цільових параметрів в системі управління персоналом неможливе без відповідного інструментарію та правил гри. Саме тому першочерговим завданням стає розроблення та дотримання принципів управління персоналом в умовах цифровізації, які дозволяють синхронізувати технологічний прогрес із трудовим потенціалом підприємства.

Слід констатувати, що принципи управління персоналом традиційно розглядаються як система об'єктивних норм та правил, що детерміновані економічними законами й визначають логіку управлінського впливу. У класичній теорії менеджменту прийнято розрізняти загальні та специфічні принципи [148].

Традиційна модель управління персоналом ґрунтується на засадах науковості, єдиноначальності, плановості та ієрархічного контролю. До загальносистемних принципів [149] відносять сувору відповідність законодавству, стратегічну спрямованість, системність, послідовність та справедливість у розподілі обов'язків і благ.

Трансформація системи управління персоналом під впливом цифрової економіки зумовила виокремлення низки принципів, представлених на рис. 2.7.

У межах системного підходу принципи управління персоналом в умовах цифровізації трансформуються з суто адміністративних у технологічно-гуманістичні. Вони визначають «правила гри», за якими суб'єкт впливає на об'єкт (цифровий трудовий потенціал).

Пропонуємо уточнений перелік ключових принципів управління персоналом, адаптованих до вимог диджиталізації.

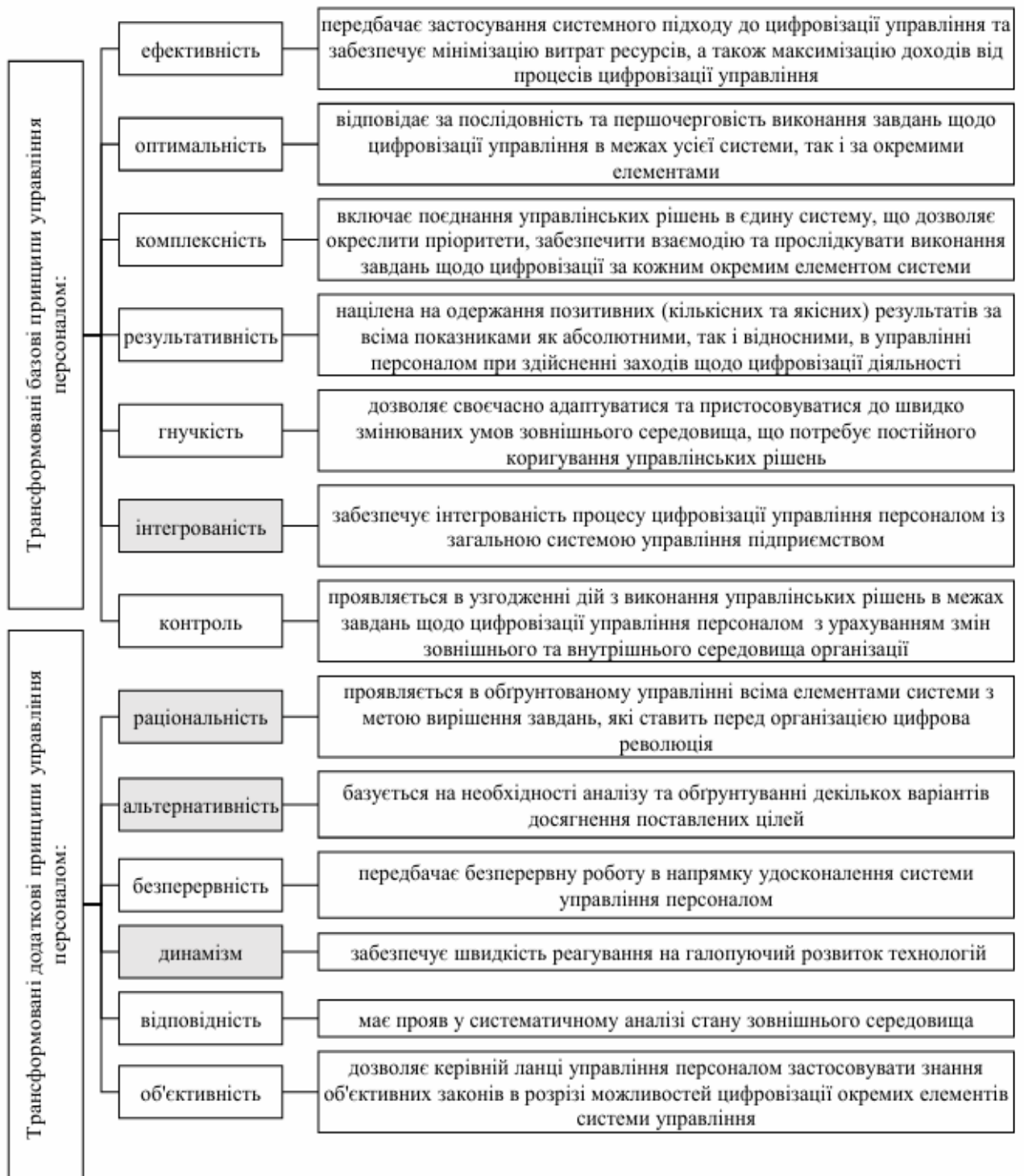


Рис. 2.7. Сукупність принципів управління персоналом за ознакою ключових вимог до цифрової трансформації [121]

1. Технологічно-аналітичний блок – принципи, що визначають технічну основу та роботу з даними:

– прийняття рішень на основі даних – перехід від інтуїтивного менеджменту до використання Big Data та HR-аналітики для прогнозування

поведінки персоналу;

- інтегрованість – формування єдиної цифрової екосистеми (від рекрутингу до виплат), що виключає розрізненість програмних рішень;
- технологічна гнучкість – спроможність системи миттєво інкорпорувати новітні технології (ШІ, блокчейн) без втрати стійкості структури;
- безперервна ітеративність – застосування механізмів зворотного зв'язку в режимі реального часу.

2. Соціально-гуманістичний блок – фокусується на розвитку особистості та захисті інтересів працівника:

- антропоцентричність – розвиток цифрового досвіду працівника, де технології підсилюють, а не замінюють людську емпатію та творчість;
- цифрова інклюзивність – забезпечення рівного доступу до технологій та навчання, що нівелює внутрішній «цифровий розрив»;
- цифрова етика та безпека – прозорість алгоритмів оцінювання та жорстке дотримання протоколів захисту персональних даних;
- безперервне навчання – стимулювання постійного оновлення навичок через інтегровані системи безперервного навчання.

3. Організаційно-стратегічний блок – визначає нові формати взаємодії всередині компанії:

- децентралізація та холакратія – перехід від жорстких ієрархій до автономних проєктних команд та мережевих структур;
- інноваційна проактивність – сприйняття цифрового потенціалу як стратегічного активу, що потребує випереджального розвитку;
- цифрова відкритість – створення прозорого середовища для комунікацій та обміну знаннями всередині бізнес-структури.

Встановлення зазначених принципів дозволяє перейти від теоретичного базису до практичної реалізації управління персоналом. Виходячи з цього, формування цифровізованої системи управління персоналом має чітко визначений цільовий вектор, спрямований на конвертацію цифрового потенціалу у реальні бізнес-результати.

Підтримуючи наукову позицію О. Станіславик та О. Коваленко [119], доцільно розглядати диджиталізоване управління як новітню парадигму менеджменту, спрямовану на розбудову проактивного інформаційно-цифрового середовища. У такому просторі цифрові рішення стають каталізатором для розкриття професійного досвіду та креативності кожного співробітника.

З огляду на вищезазначене, фундаментальною метою інтеграції digital-інструментів у систему управління персоналом є максимізація ефективності використання трудового потенціалу. Це досягається через створення стратегічного симбіозу людських талантів та передових технологій, що дозволяє конвертувати інтелектуальний капітал у конкретні конкурентні переваги.

Цілі цифровізації управління персоналом доцільно систематизувати за чотири взаємопов'язані напрями – економічним, соціальним, організаційним та інноваційним, кожен із яких формує окремий вимір трансформації бізнесу (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Декомпозиція цілей управління персоналом в умовах цифровізації

(розробка автора)

Економічний вимір цифровізації спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємства через оптимізацію витрат та раціоналізацію використання людських ресурсів. Впровадження цифрових HR-систем дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, пов'язані з паперовим документообігом, архівацією та ручною обробкою даних, а також скоротити час виконання адміністративних процедур. Автоматизація процесів планування та контролю виконання завдань за допомогою спеціалізованих програмних рішень, зокрема таких як Asana та Jira, підвищує операційну продуктивність, забезпечує прозорість розподілу відповідальності та оптимізує управління проектною діяльністю. Крім того, використання HR-аналітики створює підґрунтя для обґрунтованого кадрового планування, дозволяючи виявляти дисбаланси у штатній структурі, уникати надмірного навантаження або дублювання функцій і забезпечувати більш раціональний розподіл трудових ресурсів.

Соціальні цілі цифровізації пов'язані з розвитком людського капіталу та формуванням сприятливого середовища професійної самореалізації працівників. У цьому контексті особливого значення набуває цифрова адаптація персоналу, що передбачає системне оновлення компетентностей через механізми reskilling та upskilling. Безперервне навчання стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, а й гарантією професійної мобільності працівника в умовах динамічного технологічного середовища. Персоналізація досвіду співробітників, реалізована на основі аналітичних даних про їхні професійні інтереси, мотиваційні профілі та кар'єрні очікування, сприяє формуванню індивідуальних траєкторій розвитку й адаптивних соціальних пакетів. Разом з цим цифрові інструменти організації праці створюють передумови для підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям через впровадження гнучких графіків, дистанційних форматів зайнятості та асинхронної взаємодії.

Організаційні цілі цифровізації відображають глибинну трансформацію управлінських процесів і корпоративної культури. Перехід до data-driven моделі

управління передбачає прийняття кадрових рішень на основі об'єктивних кількісних показників, що знижує рівень суб'єктивізму та підвищує прозорість процедур оцінювання, преміювання й просування. Створення єдиної цифрової екосистеми, яка інтегрує процеси рекрутингу, адаптації, оцінки результативності та навчання, забезпечує безшовність управлінського циклу та узгодженість інформаційних потоків. Одночасно цифрові комунікаційні платформи сприяють скороченню вертикальних бар'єрів, пришвидшенню обміну інформацією та формуванню більш гнучкої, мережевої структури взаємодії, що відповідає вимогам сучасної організаційної динаміки.

Інноваційні цілі цифровізації мають стратегічний характер і орієнтовані на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Розвиток цифрового лідерства передбачає підготовку управлінців нового типу, здатних ефективно координувати діяльність гібридних і повністю дистанційних команд, інтегрувати цифрові інструменти в управлінські практики та забезпечувати адаптивність організації до технологічних змін. Поряд із цим важливим напрямом є формування привабливого бренду роботодавця для представників поколінь Z та Alpha, які виростили в умовах цифрового середовища та мають специфічні очікування щодо гнучкості, швидкості комунікацій і можливостей саморозвитку. Орієнтація на так званих Digital Natives стає не лише інструментом оновлення кадрового потенціалу, а й чинником інноваційного оновлення всієї організаційної культури.

Таким чином, цифровізація управління персоналом постає як багатовимірний процес, що одночасно підвищує економічну ефективність, зміцнює соціальний потенціал, трансформує організаційну структуру та формує стратегічні передумови для сталого розвитку компанії в умовах цифрової економіки.

Реалізація цілей управління персоналом в умовах цифровізації потребує розкриття його функцій. Аналіз праць [143, 147–153] засвідчує відсутність єдиної позиції вчених щодо функціонального забезпечення системи управління персоналом, а також певну фрагментарність у висвітленні управлінських

функцій. Достатньо повний перелік функцій наводять О. Криворучко та Т. Водолажська [159], вказуючи, що ключовими векторами в цій сфері є планування, підбір і відбір кадрів, їх адаптація, навчання та розвиток, а також мотивація, оцінювання ефективності та контроль за виконанням поставлених завдань (рис. 2.9).

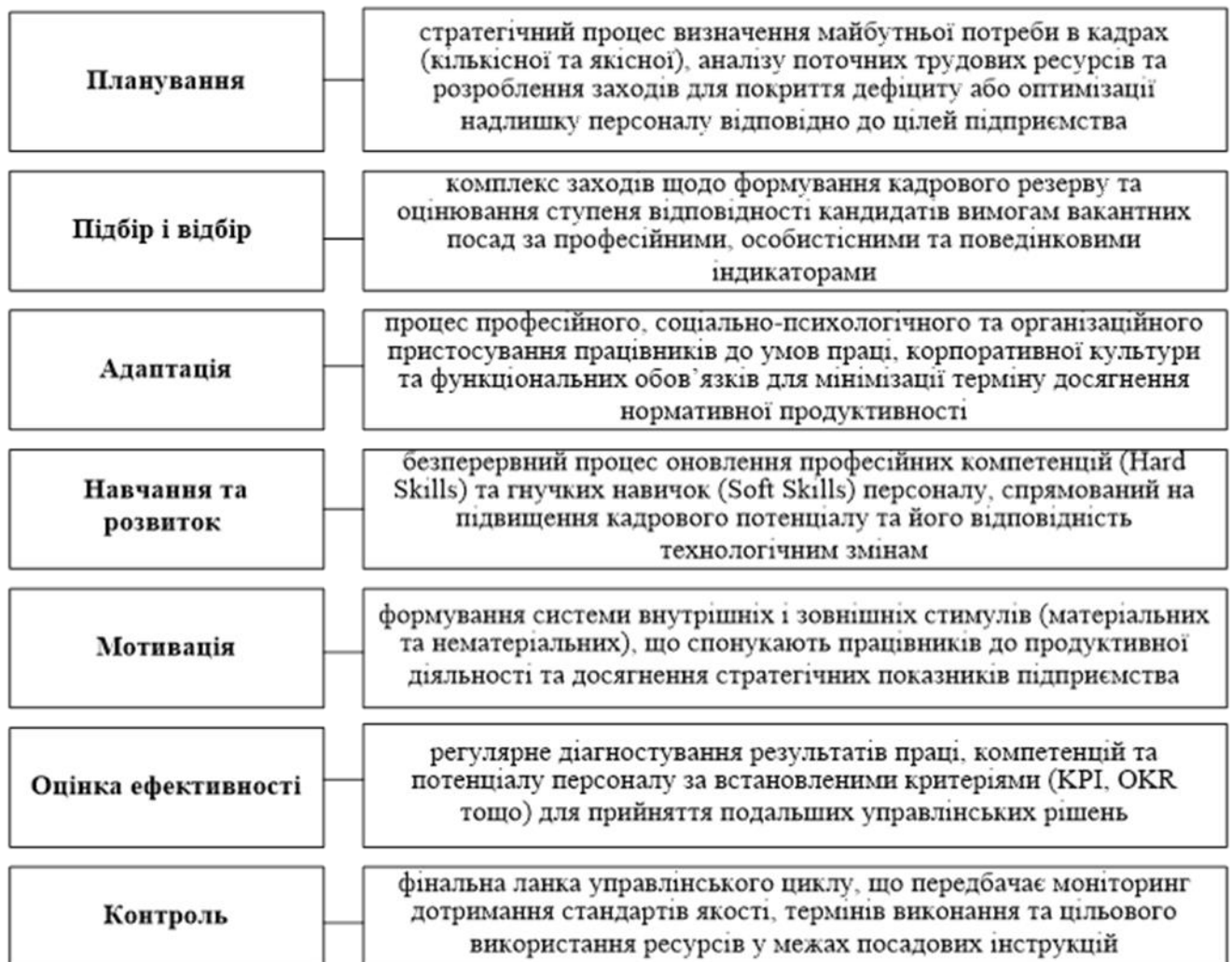


Рис. 2.9. Функції управління персоналом підприємства (складено автором на основі [159])

Доцільно враховувати, що цифровізація не просто автоматизує окремі операції, вона трансформує саму парадигму управління, роблячи функції більш динамічними, предиктивними (прогностичними) та персоналізованими. Особливості функцій управління персоналом в умовах цифровізації подано на рис. 2.10.

<b>HR-аналітика та прогнозування</b>
Інструменти: предиктивні моделі, що прогнозують ризик звільнення ключових талантів або потребу в кадрах на 2-3 роки вперед
Результат: мінімізація кадрових ризиків та стратегічне планування на основі Big Data
<b>Цифровий рекрутинг та селекція</b>
Інструменти: ATS-системи для фільтрації кандидатів, ШІ-боти для первинних інтерв'ю
Результат: значне скорочення часу закриття вакансії та підвищення якості відбору через об'єктивні алгоритми
<b>Смарт-адаптація (E-Onboarding)</b>
Інструменти: мобільні додатки з гейміфікацією, VR-тури офісом, автоматизовані плани навчання
Результат: швидке залучення працівника до корпоративної культури без перевантаження HR-менеджера рутинною
<b>Безперервний розвиток та L&amp;D</b>
Інструменти: LMS-платформи, мікронавчання (micro-learning) через смартфони, персоналізовані траєкторії розвитку на основі аналізу дефіциту компетенцій
Результат: трудовий потенціал оновлюється в режимі реального часу відповідно до технологічних змін
<b>Цифрова мотивація та добробут</b>
Інструменти: хмарні сервіси пільг, цифрові платформи для визнання заслуг, програми підтримки ментального здоров'я
Результат: підвищення лояльності персоналу в умовах дистанційної або гібридної роботи
<b>Дистанційна оцінка та Performance Management</b>
Інструменти: системи OKR (Objectives and Key Results), автоматизований збір фідбеку "360 градусів", моніторинг KPI у цифрових дашбордах
Результат: цифровізація оцінки забезпечує прозорість та справедливість винагороди
<b>Цифровий контроль та моніторинг результативності</b>
Інструменти: системи управління проектами та завданнями (Jira, Asana, Trello), автоматизовані тайм-трекери, програмне забезпечення для моніторингу активності в цифровому робочому просторі, інтегровані ERP-системи
Результат: підвищення самоорганізації працівників та формування культури відповідальності за результат

Рис. 2.10. Функції цифровізованого управління персоналом підприємства  
(розробка автора)

Планування персоналу. Традиційне планування замінюється прогностичним моделюванням. Використання Big Data дозволяє аналізувати великі масиви даних про плинність кадрів та ринкові тренди, прогнозуючи потребу у фахівцях ще до виникнення вакансій.

Підбір і відбір. Функція зміщується в бік використання штучного інтелекту для скринінгу резюме та чат-ботів для первинних інтерв'ю. Це мінімізує суб'єктивізм та пришвидшує закриття вакансій, перетворюючи підбір на високотехнологічний маркетинг талантів.

Адаптація. В умовах дистанційної роботи адаптація переходить у віртуальну площину (використання мобільних додатків, VR-турів, гейміфікованих платформ). Це забезпечує безперервну підтримку нового працівника без прив'язки до офісу.

Навчання та розвиток. Акцент зміщується на самостійне навчання через корпоративні LXP-платформи (Learning Experience Platforms). Навчання стає мікромодульним («just-in-time»), а індивідуальні траєкторії розвитку формуються алгоритмами на основі дефіциту конкретних компетенцій.

Мотивація. Традиційні премії доповнюються гнучкими «меню пільг» та системами цифрового визнання (бейджі, внутрішня валюта). Цифровізація дозволяє впроваджувати моментальну мотивацію (real-time recognition) замість очікування квартальних звітів.

Оцінка ефективності. Замість формальних щорічних перевірок впроваджується моніторинг у реальному часі через цифрові панелі (dashboards). Використання OKR (Objectives and Key Results) дозволяє бачити внесок кожного співробітника в режимі «live».

Контроль. Функція контролю трансформується в автоматизований трекінг результатів у системах управління проектами (Jira, Asana, Trello). Контролюється не процес (час перебування на робочому місці), а конкретний цифровий результат (output).

Слід констатувати, що управління персоналом відноситься до сфер управління, в яких можна в тій чи іншій мірі «оцифрувати» практично всі

функції аж до життєвого циклу співробітника.

Як свідчать дані рис. 2.10, трансформація функцій управління персоналом безпосередньо пов'язана з активним впровадженням цифрових інструментів у HR-процеси.

Аналіз праць вчених [119-121, 159] показує, що цифрова трансформація управління персоналом базується на синергії одинадцяти ключових технологічних елементів. Кожен із них виконує специфічну роль у формуванні сучасної HR-екосистеми:

1. Інфраструктурний та комунікаційний рівень – елементи, які забезпечують фізичну та логічну можливість функціонування цифрового середовища:

- інформаційно-комунікативні системи та платформи – виступають фундаментом (backbone) організації, інтегруючи розрізнені HR-процеси в єдиний контур управління даними;

- хмарні технології – забезпечують гнучкість та масштабованість, дозволяючи зберігати величезні обсяги інформації та надавати доступ до HR-сервісів з будь-якої точки світу в режимі 24/7;

- мобільні пристрої та мобільні додатки – реалізують концепцію «HR-on-the-go», підвищуючи швидкість взаємодії та залученість персоналу через персоналізовані інтерфейси самообслуговування;

- соціальні медіа – трансформуються у внутрішні інструменти неформального навчання, соціального визнання та розвитку корпоративної культури, стимулюючи горизонтальну взаємодію.

2. Аналітичний та інтелектуальний рівень – елементи, що відповідають за перетворення необроблених даних на управлінські рішення:

- системи великих баз даних та їх аналіз (Big Data) – дозволяють здійснювати глибокий аудит людського капіталу, виявляти кореляції між компетенціями та бізнес-результатами, а також прогнозувати кадрові ризики;

- штучний інтелект – виконує роль інтелектуального помічника, здатного до складного скринінгу кандидатів, персоналізації навчальних треків та автоматизації відповідей на запити працівників;

– машинне навчання – забезпечує самовдосконалення систем; алгоритми навчаються на історичних даних для точного прогнозування успішності найму або ймовірності звільнення ключових фахівців.

3. Блок автоматизації та інноваційних механізмів – технології, що змінюють саму логіку виконання операційних завдань:

– роботизація і автоматизація – делегування програмним роботам масових, рутинних транзакцій (оформлення відпусток, нарахування виплат, довідки), що вивільняє час HR-менеджера для стратегічних завдань;

– агрегація і уберизація – впровадження платформних моделей для управління внутрішніми та зовнішніми талантами, де завдання розподіляються за принципом вільного ринку на основі актуальних навичок та компетенцій;

– технологія «Блокчейн» – створює децентралізований реєстр довіри, де зберігаються верифіковані дані про освіту, досвід та досягнення працівника без можливості їх фальсифікації;

– технології та пристрої віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) – забезпечують імерсивне занурення у робочі процеси, дозволяючи безпечно навчати персонал на складних симуляторах та прискорювати адаптацію через віртуальні тури компанією.

Слід констатувати, що відбувається перехід від дискретних цифрових рішень до інтегрованих HR-екосистем. За даними досліджень Дж. Берсін [160] цей процес зумовлений як кількісним зростанням ринку (від 1400 гравців у попередні роки до 3800 постачальників станом на 2020–2021 роки), так і якісною зміною підходів до автоматизації.

З метою підвищення точності управлінських рішень, сучасні розробники інтегрують у програмні продукти інтелектуальні модулі нового покоління:

– штучний інтелект та машинне навчання, що забезпечують інтелектуальну автоматизацію рутинних операцій (зокрема, предиктивний скринінг кандидатів) та динамічну персоналізацію освітніх траєкторій;

– когнітивні інтерфейси та чат-боти, які детермінують трансформацію внутрішніх комунікацій у формат Employee Self-Service, надаючи персоналу

цілодобовий доступ до корпоративних сервісів та бази знань;

- глибоку аналітику, що базується на методах описивного та предиктивного аналізу, що дозволяє ідентифікувати латентні закономірності у продуктивності, прогнозувати ризики плинності кадрів (attrition prediction) та здійснювати стратегічне кадрове планування;

- аналіз настроїв, який за допомогою алгоритмів обробки природної мови здійснюється шляхом моніторингу внутрішніх комунікаційних каналів. Це дозволяє суб'єкту управління в режимі реального часу верифікувати стан психологічного клімату та індекс залученості персоналу.

Отже, практична реалізація сучасної системи управління персоналом базується на багаторівневій технологічній архітектурі, що включає такі функціональні блоки:

- комунікаційно-мережевий блок – розгалужені хмарні платформи та мобільні рішення, що нівелюють ієрархічні бар'єри та забезпечують миттєву взаємодію в розподілених командах;

- аналітико-прогностичний блок – технології Big Data та Machine Learning, що трансформують управління з реактивного (реагування на події) у предиктивне (прогнозування майбутніх станів);

- блок інтелектуальної автоматизації – поєднання штучного інтелекту, роботизації процесів та технології Blockchain (для верифікації дипломів, смарт-контрактів та гарантування безпеки персональних даних);

- імерсивний блок – інструменти віртуальної та доповненої реальності, що застосовуються для симуляційного навчання та прискореної адаптації фахівців у складних технологічних середовищах;

- сервісно-орієнтований блок – «уберизація» HR-функцій, що перетворює управління персоналом на гнучкий внутрішній сервіс, орієнтований на запити працівника.

Детальний перелік цифрових HR-технологій наведено в табл. А1 дод. А.

Можна зробити висновок, що сучасна архітектура HR-систем є фундаментом для побудови гнучких підприємств, де технології не замінюють

людину, а створюють високотехнологічне середовище для максимального розкриття її потенціалу. Ефективність такої системи визначається не кількістю впроваджених інструментів, а рівнем їхньої синергії в межах єдиного цифрового контуру підприємства.

Розкриваючи методи управління персоналом слід вказати, що цифрова трансформація виступає каталізатором якісного оновлення класичного інструментарію менеджменту, що традиційно структурується за трьома векторами [161]: адміністративним, економічним та соціально-психологічним. В умовах диджиталізації ці методи набувають нових ознак (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика трансформації методів менеджменту (складено автором на основі [137, 140, 148])

Вектор управління	Традиційна парадигма	Цифрова парадигма
Адміністративний	Жорстка ієрархія, накази, паперові регламенти	Мережева структура, алгоритмічне управління, цифрові «сліди»
Економічний	Тарифні сітки, квартальні премії, фіксовані пільги	Гнучкі бенєфіти, смарт-контракти, предиктивне бюджетування
Соціально-психологічний	Вибіркові опитування, інтуїтивне лідерство	People Analytics, аналіз настроїв AI, цифровий профайлінг

Адміністративні методи управління поступово трансформуються у площину високої формалізації та децентралізованого контролю, де традиційна ієрархічна вертикаль заміщується прозорими цифровими протоколами. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема ERP-систем та task-trackers, забезпечує конвертацію розпорядчих впливів у жорстко структуровані цифрові робочі процеси. У контексті дистанційних та гібридних моделей роботи координація здійснюється через хмарні платформи, що дозволяють реалізувати моніторинг діяльності в режимі реального часу, усуваючи територіальні бар'єри та підвищуючи виконавчу дисципліну без необхідності прямого візуального контролю.

Економічні методи управління еволюціонують від суб'єктивного оцінювання до доказового менеджменту, який ґрунтується на точних детермінованих показниках. Цифровізація створює умови для детальної декомпозиції продуктивності, а застосування технологій Big Data забезпечує можливість математично точного розрахунку індивідуального внеску кожного працівника. Об'єктивним критерієм диференціації оплати праці стає швидкість опанування нових цифрових компетенцій, що перетворює технологічну адаптивність на вимірюваний актив [162]. Такий підхід безпосередньо впливає на систему бонусів і грейдування, стимулюючи розвиток людського капіталу у напрямку інноваційності та когнітивного зростання.

Соціально-психологічні методи управління набувають нового змісту, орієнтованого на гуманізацію технологічного середовища та превентивне управління психологічними ризиками. Ключовим завданням стає мінімізація «технологічного стресу» шляхом психологічного супроводження процесів цифрової трансформації, що передбачає розвиток інтелектуальної гнучкості та формування культури безперервного навчання. Разом із цим управління комунікаціями інтегрується з турботою про ментальний добробут працівників. Використання інструментів сентимент-аналізу дозволяє керівникам відчувати емоційний фон віртуальних команд, підтримувати високий рівень залученості та запобігати професійному вигоранню в умовах цифрової ізоляції.

Загалом інтеграція адміністративної прозорості, економічної об'єктивності та соціально-психологічної підтримки у єдину цифрову стратегію формує резильєнтну систему управління. Така система перетворює управління персоналом на гнучкий інтелектуальний сервіс, здатний адаптуватися до викликів динамічного ринку та забезпечувати стійкий розвиток підприємства. При цьому слід враховувати, що ефективна реалізація цих методів вимагає від суб'єкта управління принципово нового рівня компетенцій. Керівництво має здійснити стратегічний аудит усіх HR-процесів через призму їхньої цифрової доцільності, забезпечуючи перехід від механічного виконання функцій до інтелектуального моделювання системи управління персоналом.

Звертаючись до архітектурної декомпозиції системи управління персоналом слід опиратися на дослідження Л. Калініченко [152], яка робить логічні висновки, що побудова ефективної системи управління персоналом має базуватися на багатоаспектному підході, котрий охоплює як стратегічні вектори розвитку, так і конкретні функціональні підсистеми.

Науковиця звертає увагу на необхідність виділення чотирьох доміантних напрямів формування системи управління персоналом, які визначають її цільову спрямованість: формування (закладення кількісного та якісного фундаменту кадрового потенціалу); управління розвитком (забезпечення безперервного зростання компетенцій працівників); управління якістю трудового життя (створення середовища, що сприяє задоволеності та продуктивності); управління використанням (оптимізація експлуатації інтелектуального капіталу в робочих процесах) [152].

Для практичної реалізації зазначених напрямків систему управління персоналом доцільно декомпонувати на низку взаємозалежних функціональних підсистем, класифікованих за їхнім цільовим призначенням. Узагальнення наукових доробків та спорідненість підходів сучасних дослідників [98-97, 121, 152-153] дозволяють виокремити такі ключові підсистеми управління персоналом: аналізу та планування персоналу; найму та обліку персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення.

Підсистема аналізу та планування персоналу, у тому числі розроблення кадрової політики та стратегії, орієнтована на предиктивне визначення кількісної та якісної потреби у кадрах, аудит наявного потенціалу та моделювання перспективних кадрових стратегій.

Підсистема рекрутингу та кадрового адміністрування забезпечує повний цикл залучення, відбору та інтеграції фахівців, а також документальне супроводження руху персоналу та ведення облікової звітності.

Підсистема стимулювання та мотивації спрямована на розроблення та імплементацію комплексних механізмів матеріальної винагороди та нематеріального заохочення, адаптованих до індивідуальних потреб працівників.

Підсистема оцінки та контролю результативності базується на впровадженні методологій вимірювання ефективності праці (KPI, OKR, 360°) для забезпечення об'єктивного зворотного зв'язку та прийняття управлінських рішень.

Підсистема управління розвитком охоплює процеси безперервного навчання, перепідготовки, управління талантами та формування стратегічного кадрового резерву.

Підсистема організації та безпеки праці зосереджена на створенні оптимальних умов трудової діяльності, дотриманні норм ергономіки, техніки безпеки та підтримці ментального здоров'я персоналу.

Підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення виступає цифровим базисом системи управління персоналом, забезпечуючи акумуляцію, обробку та захист кадрових даних через сучасні HRIS/HRMS платформи.

Підсистема архітектурного розвитку та організаційного дизайну відповідає за адаптацію управлінської вертикалі та горизонтальних зв'язків до змін зовнішнього середовища.

Підсистема нормативно-правового забезпечення гарантує дотримання трудового законодавства, регламентацію внутрішніх процедур та правовий захист суб'єктів трудових відносин.

Необхідно враховувати, що ефективність управління персоналом в сучасних умовах визначається застосуванням структурованих підходів, адаптованих до актуальних викликів динамічного бізнес-середовища. Представлені моделі управління персоналом є концептуальними рамками, спрямованими на забезпечення стратегічної відповідності між HR-функцією та глобальними цілями підприємств. Їх порівняльна характеристика з урахуванням цифрових аспектів реалізації подана в табл. 2.8.

## Порівняльна характеристика HR-моделей (складено автором на основі [161])

Модель	Ключові характеристики	Цифрові аспекти реалізації моделі	Функціональне призначення
Гарвардська модель	Фокус на інтересах стейкхолдерів та ситуаційних факторах	Використання Sentiment Analysis (аналіз настроїв) у соцмережах та месенджерах для моніторингу очікувань працівників. Впровадження хмарних платформ для прозорої звітності перед інвесторами та суспільством (ESG-дашборди)	Для балансування потреб стейкхолдерів та врахування зовнішніх факторів
Модель Ульріха	Рольовий підхід: стратегічний партнер, агент змін, експерт, захисник	Роботизація (RPA) звільняє «експерта» від рутини. People Analytics озброює «стратегічного партнера» предиктивними даними. Мобільні додатки забезпечують роль «захисника» через швидкий зворотний зв'язок	Для інтеграції HR з бізнес-стратегією або управління змінами
Модель «8 боксів»	Комплексна структура для внутрішнього та зовнішнього HR-аналізу	Формування Big Data «озер даних», що об'єднують ринкові тренди з внутрішніми КРІ. Використання Machine Learning для пошуку кореляцій між кадровими інвестиціями та кінцевим прибутком	Для детальної оцінки впливу HR на бізнес-результати
Модель McKinsey 7S	Узгодження стратегії, структури, систем та спільних цінностей	Digital Workspace як основа для синхронізації «Систем» та «Структури». Використання імерсивних технологій (VR) для трансляції «Спільних цінностей» та культури при віддаленій роботі	Для управління організаційними змінами та культурної адаптації
HRWS (система високої ефективності)	Акцент на залученості, розвитку навичок та винагороді за результат	Впровадження LXP-платформ для адаптивного мікронавчання. Блокчейн для верифікації досягнень та прозорого нарахування бонусів (смарт-контракти) за конкретний результат	Для створення культури високої залученості та продуктивності

Як бачимо з табл. 2.8 традиційні моделі заклали теоретичний фундамент для розуміння взаємозв'язків усередині організації, а сучасні цифрові інструменти перетворюють ці теоретичні конструкції на високотехнологічні системи реального часу.

Впровадження таких технологій, як Big Data Analytics, Machine Learning та RPA, дозволяє кожній моделі досягти максимальної ефективності. Наприклад, у моделі Д. Ульріха цифровізація вивільняє HR-фахівців від рутини, делегуючи функції «експерта» автоматизованим системам, що дає змогу зосередитися на ролі «стратегічного партнера». У системах HPWS та «8 боксів» використання аналітичних платформ забезпечує прямий, математично обґрунтований зв'язок між розвитком кадрового потенціалу та фінансовими результатами підприємства. Гарвардська модель та McKinsey 7S завдяки інструментам Sentiment Analysis та Digital Workspace трансформуються у гнучкі екосистеми, здатні підтримувати організаційну культуру та лояльність стейкхолдерів навіть в умовах дистанційної роботи.

Таким чином, успішна трансформація системи управління персоналом полягає не лише у виборі відповідної моделі, а в її технологічній інтеграції у загальну цифрову стратегію бізнесу.

Питання розроблення організаційних структур управління в умовах цифровізації, як відзначають вчені, пов'язано з переходом від жорстких ієрархічних моделей до гнучких мережевих екосистем, здатних забезпечувати високу швидкість обміну даними та адаптивність до динамічних змін середовища. У межах системного підходу цей процес спрямований на формування архітектури, що поєднує технологічні інновації з новими принципами управління персоналом. Зокрема, цифровізація спричинила трансформацію традиційних вертикальних структур у горизонтальні моделі, де ліквідується потреба у проміжних управлінських ланках. Завдяки HRIS-системам керівники отримують доступ до даних безпосередньо, що скорочує шлях прийняття рішень і підвищує автономію працівників. Такий підхід забезпечує швидшу реакцію на ринкові зміни та сприяє розвитку культури

самостійності й відповідальності. Паралельно відбувається поширення мережевих та дивізійних структур, що ґрунтуються на принципах Agile. Традиційні відділи замінюються крос-функціональними командами, які формуються навколо цифрових продуктів або клієнтського досвіду. У цьому контексті особливого значення набувають моделі «сквадів» і «трайбів», запозичені з ІТ-сфери, а також гібридні організаційні форми, де стабільне «ядро» поєднується з гнучкими периферійними групами, орієнтованими на інновації.

Важливим етапом структурної еволюції є формування віртуальних і розподілених структур, що не прив'язані до фізичного офісу. Управління здійснюється за ролями, відповідно до принципів холакратії, де цифрові карти ролей замінюють традиційні посадові інструкції. Це створює умови для інтеграції глобальних команд, включно з віддаленими працівниками та фрілансерами, які взаємодіють через цифрові платформи комунікації, такі як Microsoft Teams чи Slack.

Організаційно-ресурсне забезпечення системи управління персоналом у цифрових умовах виступає фундаментом, що трансформує теоретичні моделі у практичну дієву екосистему. Воно охоплює нормативно-правову базу, технологічну інфраструктуру, фінансові ресурси та методичний інструментарій, які у взаємодії формують цілісну архітектуру цифрового управління (рис. 2.11).

Нормативно-правове та регламентне забезпечення створює легітимне поле для цифрової взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Зовнішнє регулювання передбачає дотримання вимог трудового законодавства України щодо дистанційної та надомної роботи, а також використання електронних довірчих послуг для легітимізації електронного цифрового підпису у кадрових документах. Внутрішні регламенти включають положення про електронний документообіг, політики конфіденційності та захисту персональних даних відповідно до міжнародних стандартів, а також правила використання корпоративних цифрових ресурсів. У цьому контексті посадові інструкції трансформуються у динамічні моделі компетенцій, інтегровані в HR-системи.

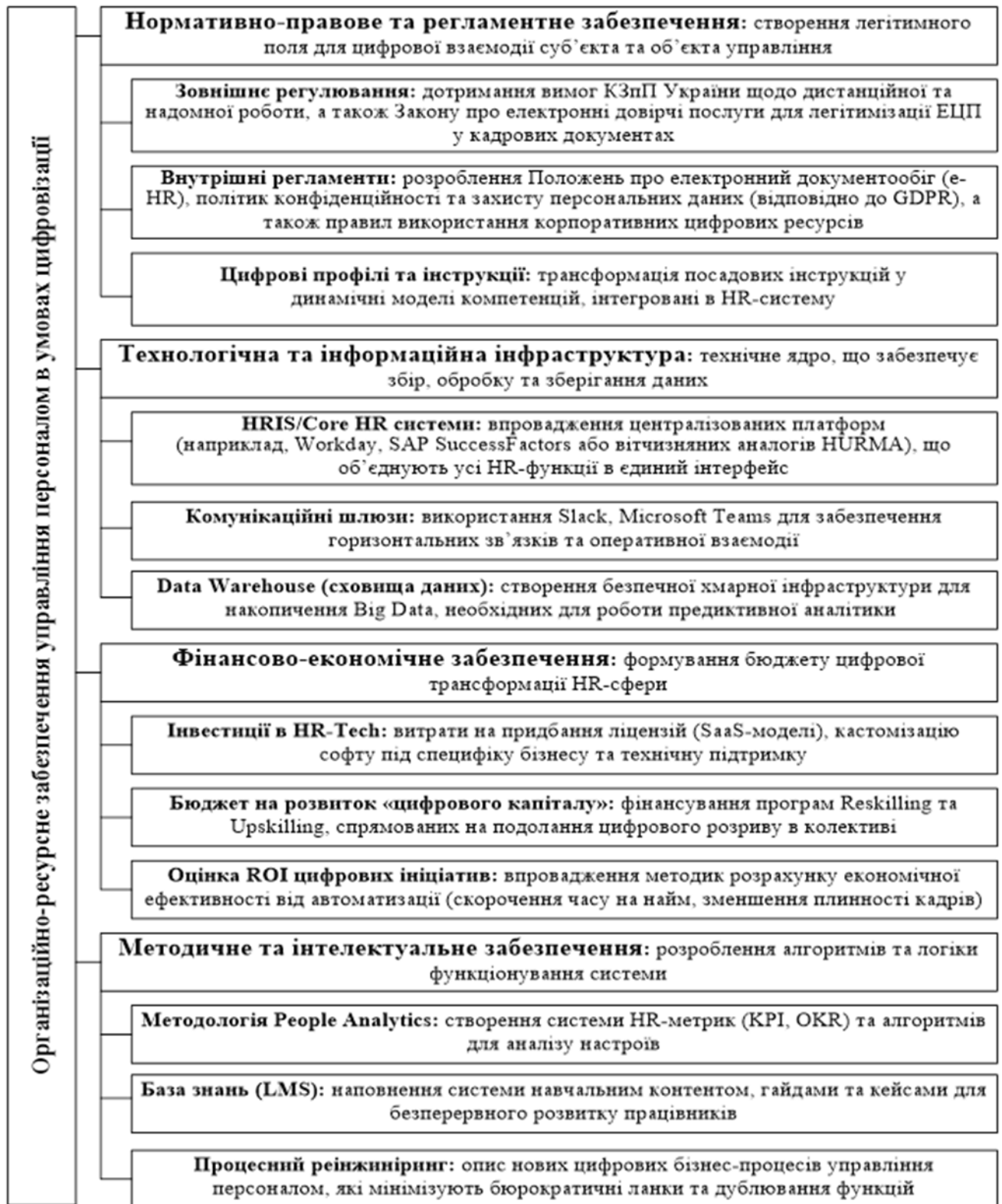


Рис. 2.11. Організаційно-ресурсне забезпечення системи управління персоналом у цифрових умовах (розробка автора)

Технологічна та інформаційна інфраструктура формує технічне ядро, що забезпечує збір, обробку та зберігання даних. Впровадження HRIS/Core HR

систем, таких як Workday, SAP SuccessFactors або їхні вітчизняні аналоги, дозволяє об'єднати всі HR-функції в єдиний інтерфейс. Комунікаційні платформи підтримують горизонтальні зв'язки та оперативну взаємодію, тоді як створення хмарних сховищ даних забезпечує накопичення великих масивів інформації для предиктивної аналітики.

Фінансово-економічне забезпечення визначає бюджетні рамки цифрової трансформації HR-сфери. Воно включає інвестиції у HR-Tech, витрати на ліцензії та кастомізацію програмного забезпечення, фінансування програм розвитку цифрових компетенцій (Reskilling та Upskilling), а також оцінку економічної ефективності цифрових ініціатив через показники ROI. Такий підхід дозволяє обґрунтувати витрати та забезпечити їхню результативність у вигляді скорочення часу на найм чи зменшення плинності кадрів.

Методичне та інтелектуальне забезпечення формує алгоритмічну основу функціонування системи управління персоналом. Використання методології People Analytics сприяє створенню системи HR-метрик та алгоритмів аналізу настроїв, що дозволяє оцінювати рівень залученості та психологічний стан працівників. Інтеграція баз знань у форматі LMS забезпечує безперервний розвиток персоналу, тоді як процесний реінжиніринг спрямований на опис нових цифрових бізнес-процесів, які мінімізують бюрократичні бар'єри та дублювання функцій.

Комплексне організаційно-ресурсне забезпечення дозволяє нівелювати фрагментарність цифрових змін, перетворюючи розрізнені IT-інструменти на цілісну систему, де кожна технологія підкріплена правовим статусом, технічною потужністю та фінансовим обґрунтуванням [162]. У результаті формується стійка екосистема управління персоналом, здатна забезпечувати ефективність, гнучкість та стратегічну резильєнтність організації в умовах цифрової економіки.

Механізм управління персоналом в умовах цифровізації постає як інтегрована динамічна система, у якій стратегічні принципи конвертуються у конкретні управлінські результати через синергію інноваційних моделей та

цифрового інструментарію [163]. Такий підхід забезпечує не лише адаптивну відповідність підприємства зовнішнім трансформаціям, а й формування проактивного інформаційно-цифрового середовища, спрямованого на актуалізацію та самореалізацію інтелектуального капіталу.

Ключові характеристики адаптивного механізму управління персоналом включають такі характеристики, як:

- автономна самоорганізація – здатність функціональних підсистем (зокрема підсистеми навчання та розвитку) до оперативного оновлення контенту та внутрішньої структури без прямого втручання вищого керівництва, що базується на принципах децентралізації та делегування повноважень;

- висока сенсорність (моніторингова чутливість) – безперервне сканування внутрішніх процесів та зовнішніх ринкових трендів за допомогою системи HR-метрик і предиктивної аналітики, що дозволяє виявляти потенційні дефіцити компетенцій або ризики плинності на ранніх етапах;

- ітеративність управлінського циклу – перехід до гнучкого прийняття рішень короткими циклами (Agile-підхід), що передбачає постійну апробацію управлінських гіпотез, верифікацію проміжних результатів та оперативне коригування стратегії відповідно до отриманих даних.

Алгоритм реалізації механізму цифровізованого управління персоналом подано на рис. 2.12.

Отже, удосконалено теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємств в умовах цифровізації шляхом комплексного розкриття змістовної трансформації всіх її структурних елементів (суб'єкта, об'єкта, мети, завдань, принципів, функцій, методів, інструментарію, моделей, механізму та організаційно-ресурсного забезпечення), що дозволило представити архітектуру системи як цілісну цифрову екосистему, де синергія інтелектуальних технологій та трудового потенціалу забезпечує предиктивність та високу якість управлінських впливів. Доведено, що пріоритетним вектором інтеграції HR-digital-інструментів є максимізація віддачі від трудового потенціалу через створення синергетичного ефекту між людським талантом і потужністю цифрових алгоритмів.

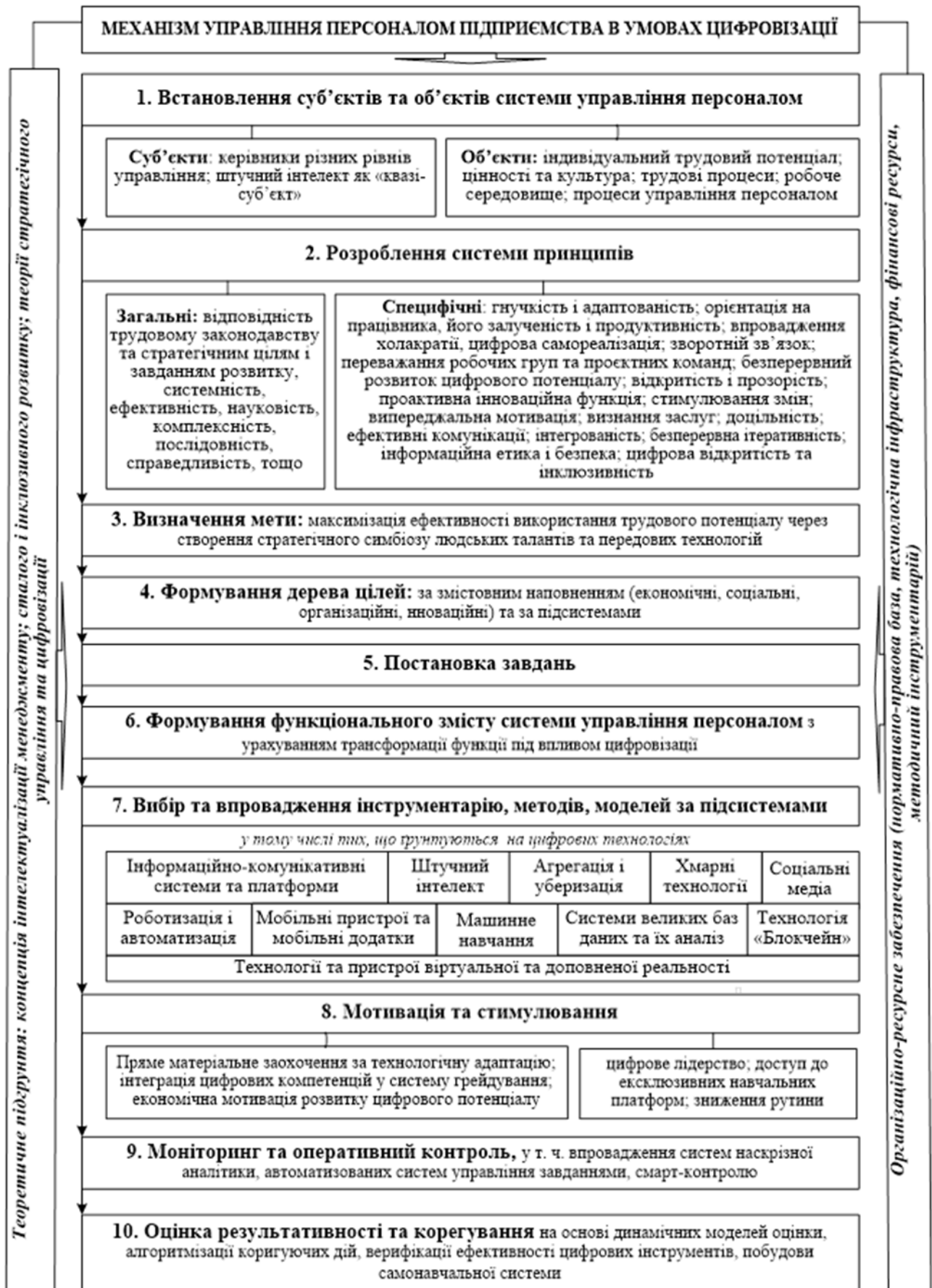


Рис. 2.12. Механізм управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки (розробка автора)

Обґрунтовано оновлений склад суб'єктно-об'єктних відносин, де об'єкт управління трансформується у носія «цифрового капіталу». Визначено дерево цілей, прикладні завдання та специфічні принципи, що відповідають вимогам мережевої економіки. Ідентифіковано ключові напрями цифрової модернізації основних HR-процесів – від інтелектуального рекрутингу до предиктивної аналітики результативності. Розроблені положення не лише теоретично обґрунтовують трансформацію управління персоналом, а й створюють практичне підґрунтя для проєктування адаптивних HR-систем. Це дозволяє підприємствам формувати дієві механізми управління, що є релевантними динамічним викликам цифрової епохи.

### 2.3. Діагностика системи управління персоналом підприємств в умовах цифровізації

Одним із ключових механізмів забезпечення стратегічної узгодженості HR-систем із загальними цілями бізнесу виступає діагностика системи управління персоналом.

У сучасному науковому дискурсі проблема діагностики HR-систем у контексті цифрової трансформації набуває дедалі більшої значущості. Аналіз літератури свідчить про посилений інтерес до використання цифрових технологій у сфері управління персоналом, зокрема для оцінювання результативності, прогнозування ризиків та розроблення стратегій розвитку кадрів. Так, О. Артюх-Пасюта [164] визначає методологічні засади діагностики HR-систем як інструмент стратегічного аналізу кадрових процесів. І. Варіс, О. Кравчук, В. Коновалова [165] аналізує методи і показники оцінювання системи менеджменту персоналу в розрізі бізнес-процесів. О. Даниленко [166] розглядає HR-аналітику як діагностичний інструмент, що базується на обробці великих масивів даних, пропонуючи класифікацію метрик для оцінки

ефективності HR-систем (залученість, продуктивність, плинність кадрів, задоволеність працівників). Автор підкреслює, що використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу автоматизувати процеси оцінювання та прогнозування. Дослідження О. Дяківа, Д. Шушпанова, С. Прохоровської, В. Островерхова, А. Коцура, О. Хлиповки [102] обґрунтовує необхідність упровадження аналітичних платформ для моніторингу ключових показників персоналу в режимі реального часу. І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, Б. Остапюк [140] аналізують трансформацію вимог до персоналу та інструментів його оцінки в умовах цифровізації, що є важливим елементом діагностики. Л. Шаульська та М. Кримова [167] досліджують цифрові інструменти діагностики, які забезпечують ефективну комунікацію, оцінку результативності та підтримку корпоративної культури у віддаленому форматі, виокремлюючи переваги мобільних застосунків, хмарних сервісів і платформ для зворотного зв'язку. Загалом, наукові джерела демонструють поступовий перехід від класичних методів діагностики до цифрових рішень, що ґрунтуються на даних. Також дослідники наголошують на важливості етичних аспектів цифрової оцінки персоналу, захисту персональних даних та формування довіри до новітніх технологій.

Попри наявність значного масиву досліджень, питання розвитку інструментарію діагностики HR-систем у контексті цифрової трансформації залишається актуальним і потребує подальшого глибокого теоретичного та практичного опрацювання.

Діагностика системи управління персоналом розглядається як стратегічно важливий інструмент, що забезпечує комплексне оцінювання стану кадрових процесів, виявлення критичних точок та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо їх оптимізації. Вона виступає як систематичний процес аналізу функціональних елементів, процедур та механізмів управління людськими ресурсами в межах організаційної структури підприємства [164].

Основна мета діагностики полягає у визначенні ефективності реалізації HR-функцій, їх відповідності стратегічним орієнтирам бізнесу, а також у

виявленні дисбалансів, ризиків і можливостей для розвитку. Завдяки цьому процесу підприємство отримує змогу своєчасно ідентифікувати слабкі місця, прогнозувати потенційні проблеми та розробляти стратегічні заходи для їх усунення, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Основні етапи діагностики системи управління персоналом [164, 166-167] включають:

1. Формулювання цілей – визначення ключових аспектів, що підлягають аналізу, зокрема відповідність HR-процесів стратегічним орієнтирам підприємства та очікуваним результатам.

2. Збір інформації – застосування різноманітних методів для отримання кількісних і якісних даних про стан HR-системи:

– анкетування та опитування працівників щодо рівня задоволеності, умов праці та можливостей розвитку;

– інтерв'ю з керівниками та ключовими спеціалістами для виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики;

– аналіз кадрової документації, внутрішніх регламентів та звітності;

– оцінка кількісних показників (плинність кадрів, середній час закриття вакансій, рівень продуктивності, витрати на навчання).

3. Аналіз та інтерпретація даних – систематизація отриманої інформації, виявлення закономірностей, проблемних зон та взаємозв'язків між елементами HR-системи.

4. Формування рекомендацій – розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації, оптимізації процесів найму, розвитку програм навчання та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

5. Розроблення плану дій – створення детального плану реалізації запропонованих змін із визначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

Варто констатувати, що сьогодні набув поширення функціонально-процесний підхід до діагностики, що базується на розгляді системи управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних функцій (рекрутинг, адаптація,

навчання, мотивація, оцінювання, розвиток тощо), які реалізуються через конкретні процеси (табл. 2.9). Ефективність оцінюється не лише за кінцевими показниками, а й за тим, наскільки злагоджено, швидко та якісно працюють ці процеси.

Таблиця 2.9

Метрики оцінювання HR-процесів за функціонально-процесним підходом  
(складено автором на основі [165-168])

Підсистема	Метрики
1	2
Планування та стратегія	% виконання HR-цілей, що безпосередньо впливають на бізнес-показники; рівень витрат на персонал у доході компанії
Підбір і відбір кадрів	швидкість заповнення вакансії; ефективність каналів пошуку; якість найму (через оцінку керівника за 6 місяців); витрати на залучення одного фахівця
Адаптація	% співробітників, що пройшли випробувальний термін; рівень задоволеності новачка процесом адаптації; час до досягнення співробітником повної робочої потужності
Навчання та розвиток	фінансова ефективність навчання; % приросту знань після тренінгів; % вакансій, закритих внутрішніми кандидатами; скорочення розриву між наявними та потрібними компетенціями
Мотивація та винагороди	відповідність зарплат ринковим показникам; рівень використання соціального пакета; частка витрат на оплату праці в операційних витратах; рівень відсутності на роботі (як індикатор демотивації)
Оцінювання ефективності	розподіл персоналу за потенціалом та результативністю; частка співробітників, що виконали індивідуальні плани розвитку; середній бал за результатами «кругової» оцінки; індекс лояльності співробітників
Контроль за виконанням завдань	% виконання ключових показників у встановлені терміни; рівень завантаженості персоналу (робочі години vs результат); кількість помилок або завдань, повернутих на доопрацювання; дотримання внутрішніх стандартів та дедлайнів.

Поряд із функціонально-процесним підходом сучасна теорія менеджменту виокремлює й інші види оцінки ефективності системи управління

персоналом. Вони дозволяють комплексно аналізувати HR-практики не лише з позиції організації внутрішніх процесів, а й з огляду на стратегічні, економічні та соціальні результати діяльності.

Так, за спрямованістю результату доцільно виокремлювати позитивну та негативну ефективність управління персоналом. Такий підхід дає змогу оцінити не лише досягнення організації у сфері управління людськими ресурсами, а й втрати, зумовлені неефективними управлінськими рішеннями.

Позитивна ефективність відображає досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та оптимальним використанням наявного кадрового потенціалу. Її проявом може бути, наприклад, успішне закриття вакансії топ-менеджера за рахунок внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє скоротити витрати на зовнішній рекрутинг та пришвидшити процес адаптації працівника.

Негативна ефективність, яку іноді трактують як «ціну неефективності», характеризує втрати організації, спричинені помилками або недоліками в системі управління персоналом. Вона може проявлятися у додаткових витратах, пов'язаних зі звільненням проблемних працівників, простоями обладнання через недостатню кваліфікацію персоналу, штрафними санкціями за порушення трудового законодавства тощо.

Л. Балабанова, О. Сардак [38] акцентують увагу на оцінюванні ефективності управління персоналом за сферою впливу, виділяючи економічний, соціальний та організаційний вектор. Економічна ефективність характеризує фінансові результати інвестицій у людський капітал та визначає рівень віддачі від використання персоналу. До її основних показників належать прибуток на одного працівника, рентабельність витрат на навчання і розвиток персоналу, зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових працівників. Соціальна ефективність відображає ступінь задоволення соціально-професійних потреб працівників і рівень якості трудового життя. Її індикаторами виступають рівень задоволеності працею, організаційна лояльність, можливості професійного розвитку, рівень залученості персоналу, а

також умови та безпека праці. При цьому економічна та соціальна ефективність перебувають у тісному взаємозв'язку: підвищення соціальної ефективності у довгостроковій перспективі сприяє зростанню економічної результативності діяльності організації завдяки зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та посиленню залученості персоналу. Організаційна ефективність управління персоналом – це характеристика результативності організаційних механізмів, структур, процедур і процесів управління персоналом, що відображає ступінь їх здатності забезпечувати узгоджене функціонування кадрової системи та досягнення цілей організації. Вона проявляється у раціональному розподілі функцій між підрозділами та працівниками, чіткості управлінських процедур, ефективності комунікацій, оптимальності організаційної структури, а також у здатності системи управління персоналом забезпечувати координацію діяльності працівників і підвищення результативності трудових процесів.

За рівнем реалізації ефективність управління персоналом доцільно розглядати на операційному, тактичному та стратегічному рівнях. Операційна ефективність характеризує результативність щоденного функціонування HR-процесів і процедур, зокрема швидкість та якість рекрутингу, ефективність системи оцінювання результатів діяльності, функціонування інформаційних HR-систем, а також узгодженість та безперервність кадрових процесів. Тактична ефективність відображає здатність HR-політики та інструментів управління персоналом забезпечувати реалізацію середньострокових цілей організації. Йдеться, зокрема, про підготовку персоналу до впровадження нових технологій, розвиток ключових компетенцій працівників, формування кадрового резерву для майбутніх проєктів або структурних змін. Стратегічна ефективність характеризує внесок системи управління персоналом у досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. Вона проявляється у здатності HR-системи формувати кадровий потенціал, необхідний для реалізації стратегічних напрямів розвитку, наприклад створення команди з міжнародним досвідом та знанням іноземних мов для виходу компанії на

зовнішні ринки. Разом ці три рівні створюють цілісну систему моніторингу HR-ефективності, яка дозволяє керівництву балансувати між поточними процесами, середньостроковими завданнями та довгостроковими цілями (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика рівнів ефективності управління персоналом (складено автором на основі [168])

Рівень ефективності	Сутність	Основні метрики	Приклади застосування
Операційна	Якість щоденних HR-процесів, безперебійність функцій	- швидкість рекрутингу (time-to-hire); - вартість найму (cost-per-hire); - точність та прозорість KPI; - рівень автоматизації HRIS	Оптимізація процесу підбору персоналу, скорочення часу закриття вакансій, ефективна робота системи обліку кадрів
Тактична	Здатність HR підтримувати середньострокові цілі компанії	- рівень підготовки персоналу до нових технологій; - наявність кадрового резерву; - витрати на навчання та розвиток; - плинність кадрів у середньостроковій перспективі	Формування кадрового резерву для майбутніх проєктів, навчання персоналу для впровадження нової технології протягом року
Стратегічна	Вплив HR-системи на досягнення глобальних бізнес-цілей	- відповідність кадрового складу стратегічним планам; - рівень залученості та лояльності; - наявність міжнародних компетенцій; - ROI інвестицій у персонал у довгостроковій перспективі	Підготовка команди для виходу на міжнародний ринок, формування корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям компанії

Взаємодія та узгодженість трьох рівнів управління – операційного, тактичного та стратегічного – обумовлюють виникнення синергетичної ефективності у сфері HR, що є не простою сумою окремих показників, а відображає якісно новий рівень функціонування системи, коли щоденні процеси, середньострокові цілі та довгострокові стратегії працюють узгоджено й взаємно підсилюють одне одного.

В умовах нестабільності та воєнних ризиків важливим показником результативності системи управління персоналом є забезпеченість від кадрових ризиків. Це інтегральний показник, який демонструє здатність системи управління персоналом мінімізувати загрози для кадрового потенціалу та забезпечувати безперервність процесів.

З точки зору результативності, забезпеченість від кадрових ризиків включає такі ключові вектори. Оцінювання кадрових ризиків у системі управління персоналом доцільно здійснювати з урахуванням кількох взаємопов'язаних вимірів, що характеризують стійкість кадрової системи організації до внутрішніх і зовнішніх загроз. Важливим аспектом є структурна стійкість, яка відображає здатність організації забезпечувати безперервність діяльності у разі втрати ключових компетенцій. Це передбачає наявність кадрового резерву, підготовку потенційних наступників на критично важливі посади та ефективне управління знаннями через документування процедур і накопиченого досвіду. Не менш важливим є вимір економічної та правової безпеки, що характеризує фінансові та юридичні ризики, пов'язані з персоналом. У цьому контексті значення мають рівень дотримання працівниками етичних норм і внутрішніх регламентів, конкурентоспроможність системи оплати праці та ризик втрати інвестицій у розвиток персоналу внаслідок дострокового звільнення працівників. Важливу роль у формуванні кадрової стійкості відіграє також психосоціальна стабільність колективу, що відображає стан організаційної культури, рівень професійного вигорання, наявність деструктивних поведінкових моделей і рівень залученості персоналу. Поряд із цим значущим є забезпечення операційної безперервності, яка характеризує здатність організації швидко відновлювати ефективність діяльності після кадрових втрат, зокрема через ефективні процеси адаптації нових працівників та автоматизацію HR-процесів. Для узагальнення результатів аналізу кадрові ризики доцільно оцінювати за допомогою матриці «ймовірність – вплив», що дозволяє визначити найбільш критичні зони ризику, пов'язані з імовірною втратою ключових фахівців або унікальних компетенцій.

В умовах глобальної нестабільності та прискореного технологічного розвитку набуває значення важливого управлінського інструменту оцінка цифрової зрілості системи управління персоналом, що визначає здатність організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз сучасних наукових публікацій [169–172] дає змогу систематизувати підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємств через виокремлення концептуальних векторів, кожен з яких акцентує увагу на специфічних індикаторах та параметрах розвитку цифрового середовища.

Поширеним у сучасних дослідженнях є модельний підхід, який базується на використанні моделей цифрової зрілості (Digital Maturity Models). Однією з найвідоміших є модель, запропонована Дж. Вестерман, Д. Бонне, Е. Макафі [169]. У цьому підході цифрова зрілість визначається як ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, організаційну структуру та систему управління персоналом. Оцінювання здійснюється через поєднання показників технологічної інфраструктури, організаційної культури, управлінських практик та цифрових компетенцій працівників. Модель передбачає поетапний розвиток організації від початкового рівня цифровізації до стадії повної інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління.

У дослідженні Deloitte «Крок у майбутнє: зростання штучного інтелекту та автоматизації в HR» [170], яке включало численні опитування та інтерв'ю з провідними фахівцями у сфері HR-технологій, запропоновано класифікацію цифрової зрілості управління персоналом на основі штучного інтелекту за чотирма рівнями. Оцінка здійснювалася за низкою ключових аспектів, серед яких стратегічне планування, готовність організації до впровадження інновацій, управління технологіями штучного інтелекту та автоматизації, адаптивність організаційних процесів, архітектура рішень і ефективність їхнього впровадження. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати ступінь інтеграції цифрових технологій у HR-процеси та визначати перспективи розвитку системи управління персоналом. Цифрову зрілість розглянуто як континуум, з чотирма ключовими етапами для HR-організацій: 1) недосвідчені та ті, що

досліджують – це організації, які ще не повністю усвідомили потенціал штучного інтелекту та автоматизації, проте вивчають можливості їх застосування; існуючі ініціативи є ситуативними, не мають системної підтримки та виникають ізольовано в межах HR-функції; 2) опортуністичні та експериментальні – організації намагаються отримати вигоду від впровадження штучного інтелекту та автоматизації, розробляють власні стратегії, структури й компетенції та проактивно експериментують із новими варіантами застосування технологій; 3) структуровані та масштабовані – організації, для яких характерні чітке стратегічне бачення і відповідні бізнес-потребам стратегії інтеграції штучного інтелекту та автоматизації; організації встановлюють стандартизовані процеси, механізми масштабування нових рішень у межах HR-функції та модель управління, що забезпечує узгоджене впровадження технологій; 4) гнучкі та інноваційні – організації мають розвинену модель управління, розширені функціональні можливості та надійну технологічну інфраструктуру, що сприяє інноваціям та оперативній адаптації. Вони здатні швидко розробляти та масштабувати нові рішення, постійно підвищуючи ефективність HR-процесів і орієнтацію на клієнта. Окреслена модель зрілості слугує дорожньою картою для організацій, які прагнуть підвищити свої можливості у сфері штучного інтелекту та автоматизації HR-процесів. Згідно з дослідженням, більшість HR-організацій (приблизно 75 %) перебувають на перших двох рівнях зрілості, тоді як лише невелика частина (5 %) досягає четвертого рівня і вважається високозрілою.

Поширеним є індексний або індикаторний підхід, що передбачає побудову системи кількісних показників для вимірювання рівня цифрової зрілості. Цей напрямок представлений у дослідженнях А. Артёмової та М. Малихіна [171], які пропонують оцінювати ефективність цифровізації через систему показників, пов'язаних із продуктивністю праці та розвитком персоналу. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як інструмент оптимізації використання робочого часу, що проявляється у скороченні тривалості виконання рутинних HR-процедур, підвищенні

швидкості професійного навчання та формуванні нових цифрових компетенцій працівників.

Третій підхід можна визначити як процесно-функціональний, у межах якого оцінювання цифрової зрілості здійснюється через аналіз трансформації окремих HR-процесів. У цьому випадку дослідники оцінюють рівень цифровізації ключових функцій управління персоналом. За класифікацією, запропонованою О.Криворучко та О.Шморгун [172], цифрова зрілість управління персоналом оцінюється за п'ятиступеневою шкалою, що відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у HR-процеси та їхню стратегічну узгодженість із цілями організації: 1) традиційний (аналоговий) рівень зрілості (0–1 бал) – характеризується мінімальним використанням цифрових інструментів, відсутністю системної цифрової стратегії та переважанням ручних, паперових процедур у HR-практиках; 2) початковий цифровий рівень зрілості (2–3 бали) – передбачає впровадження базових цифрових технологій у окремі HR-процеси та формування початкової готовності організації до цифрової трансформації; 3) системний цифровий рівень зрілості (4–5 балів) – характеризується інтеграцією цифрових інструментів у ключові HR-процеси, стандартизацією процедур та використанням аналітики для підтримки управлінських рішень; 4) просунутий цифровий рівень зрілості (6–7 балів) – передбачає стратегічну інтеграцію цифрових рішень у HR-функцію, масштабування автоматизації процесів та активне використання аналітичних платформ для оптимізації управління персоналом; 5) інноваційний або адаптивний рівень зрілості (8–10 балів) – організації цього рівня володіють високим ступенем цифрової інтеграції, передовими технологічними рішеннями та здатні швидко впроваджувати інновації, забезпечуючи гнучкість HR-процесів та їхню відповідність стратегічним цілям організації.

Окрему групу становлять дослідження, що використовують компетентнісний підхід, який фокусується на оцінюванні цифрових навичок та готовності персоналу до використання цифрових технологій. Вчені Дж. Росс, С. Біт, М. Мокер [173] підкреслюють, що цифрова зрілість організації значною

мірою визначається рівнем розвитку цифрових компетенцій працівників, здатністю персоналу працювати з даними та ефективно використовувати цифрові платформи у професійній діяльності. У цьому підході оцінювання здійснюється через аналіз компетентнісних моделей, програм навчання та індикаторів цифрової грамотності персоналу.

У новітніх дослідженнях також поширюється організаційно-адаптивний підхід, який розглядає цифрову зрілість як здатність організації адаптувати HR-систему до швидких змін зовнішнього середовища. У праці Т. Девенпорт, Дж. Гарріс [174] наголошується, що високий рівень цифрової зрілості передбачає інтеграцію аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих HR-рішень, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку праці, підвищувати гнучкість управління персоналом та забезпечувати стійкість організацій.

Проведений аналіз свідчить, що сучасні підходи до оцінювання цифрової зрілості HR-систем базуються на поєднанні кількох методологічних перспектив: використанні моделей зрілості, індексних систем показників, аналізі цифровізації HR-процесів, оцінюванні цифрових компетенцій персоналу та визначенні адаптивності організацій до цифрових змін. Комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати більш повне уявлення про рівень цифрової трансформації управління персоналом.

Однак, необхідно враховувати і те, що використання показника цифрової зрілості характеризується низкою специфічних обмежень і нюансів, що можуть впливати на точність та інтерпретацію результатів оцінювання. Для сучасних великих корпорацій і об'єднань та IT-компаній цифрова зрілість є показником стратегічної готовності, адже вони мають розвинену культуру використання даних, високий рівень цифрових компетенцій персоналу та стабільне фінансування. Рівень цифрової зрілості системи управління персоналом у більшості українських підприємств залишається низьким, що саме по собі не може бути достатнім обґрунтуванням доцільності впровадження цифрових HR-інструментів. Така оцінка лише констатує стан розвитку технологій та процесів,

але не відповідає на питання, чи готова організація реально інтегрувати нові рішення у свою практику. Загалом цифрова зрілість може бути корисним орієнтиром, але вона є надто загальною і не здатна самостійно обґрунтувати впровадження HR-інструментів. Для цього потрібна спеціалізована оцінка сприйнятливості, яка враховує організаційні, технологічні, кадрові, фінансові та культурно-психологічні аспекти саме системи управління персоналом.

Оцінка сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-інструментів є важливим управлінським інструментом, оскільки вона дозволяє перетворити процес цифровізації з технічного завдання на комплексну трансформацію організаційної системи. Такий аудит дає змогу знизити ризики невдалих змін, адже виявляє дисбаланс між технологічною готовністю та культурно-психологічним сприйняттям персоналу, що часто стає причиною саботажу нових систем. Він також забезпечує оптимізацію інвестицій, дозволяючи підприємству визначити, чи варто вкладати кошти у складні HRM-платформи або почати з простіших рішень, а також оцінити економічну доцільність цифровізації через аналіз очікуваного ROI та загальної вартості володіння. Крім того, оцінка сприйнятливості сприяє стратегічній узгодженості, адже допомагає синхронізувати HR-стратегію з бізнес-цілями та забезпечити підтримку топ-менеджменту, без якої цифрові інструменти залишаються формальністю. Вона формує основу для дорожньої карти цифровізації, визначаючи пріоритетність модулів і послідовність їхнього впровадження, що дозволяє уникнути «цифрового шоку» та поступово підвищувати рівень зрілості системи управління персоналом.

Для ефективного оцінювання сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних складових: організаційну, технологічну, кадрову, фінансову та культурно-психологічну готовність.

Організаційна сприйнятливість визначає, у якій мірі структура підприємства, управлінські процеси та стратегічні орієнтири забезпечують інтеграцію цифрових HR-інструментів. Відповідно до теорії стратегічного

управління М. Портера [175], ефективна цифровізація потребує узгодженості з бізнес-стратегією організації, тоді як ресурсна теорія фірми Дж. Барні [176] підкреслює критичну роль формалізованих HR-процесів та підтримки керівництва у створенні конкурентних переваг.

Технологічна сприйнятливість відображає стан IT-інфраструктури, рівень автоматизації HR-процесів та забезпеченість програмним забезпеченням. Модель технологічної готовності, що обґрунтована А. Парасураман і К. Колбі [177], та модель прийняття технологій Ф. Девіса [178] демонструють, що ефективне впровадження цифрових інструментів можливе лише за умови високої якості технологічної бази та її сприйняття користувачами як корисної та зручної.

Кадрова сприйнятливість охоплює рівень цифрових компетенцій HR-фахівців, цифрову грамотність персоналу та здатність до навчання. Теорія людського капіталу та модель дифузії інновацій [179] визначають підготовлених працівників як ключовий фактор успішного впровадження інновацій, оскільки навіть наявність технологій і ресурсів без компетентного персоналу не гарантує ефективності цифровізації.

Фінансова сприйнятливість характеризує наявність бюджету на цифровізацію, готовність до інвестицій та очікувану економічну доцільність проекту. Інвестиційна теорія та методи оцінки ефективності (ROI, NPV, IRR) підкреслюють необхідність належного ресурсного забезпечення для реалізації цифрових HR-інструментів, оскільки недостатнє фінансування є одним із основних бар'єрів впровадження.

Культурно-психологічна сприйнятливість визначає ставлення персоналу до змін, рівень довіри до керівництва та сприйняття користі цифрових інструментів. Теорія організаційної культури Е. Шейна [180] і модель управління змінами Дж. Коттера [181] підтверджують, що організаційна культура та готовність працівників до змін є критичними факторами успішності цифровізації.

Отже, комплексний вибір окреслених п'яти складових забезпечує

системне охоплення ключових аспектів впровадження цифрових HR-інструментів, включаючи стратегічний, технологічний, людський, ресурсний та культурний виміри.

Методика оцінювання сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій базується на синтезі суб'єктивного експертного оцінювання та об'єктивного математичного апарату, що дозволяє формалізувати якісні характеристики готовності підприємства до цифрової трансформації (рис. 2.13).

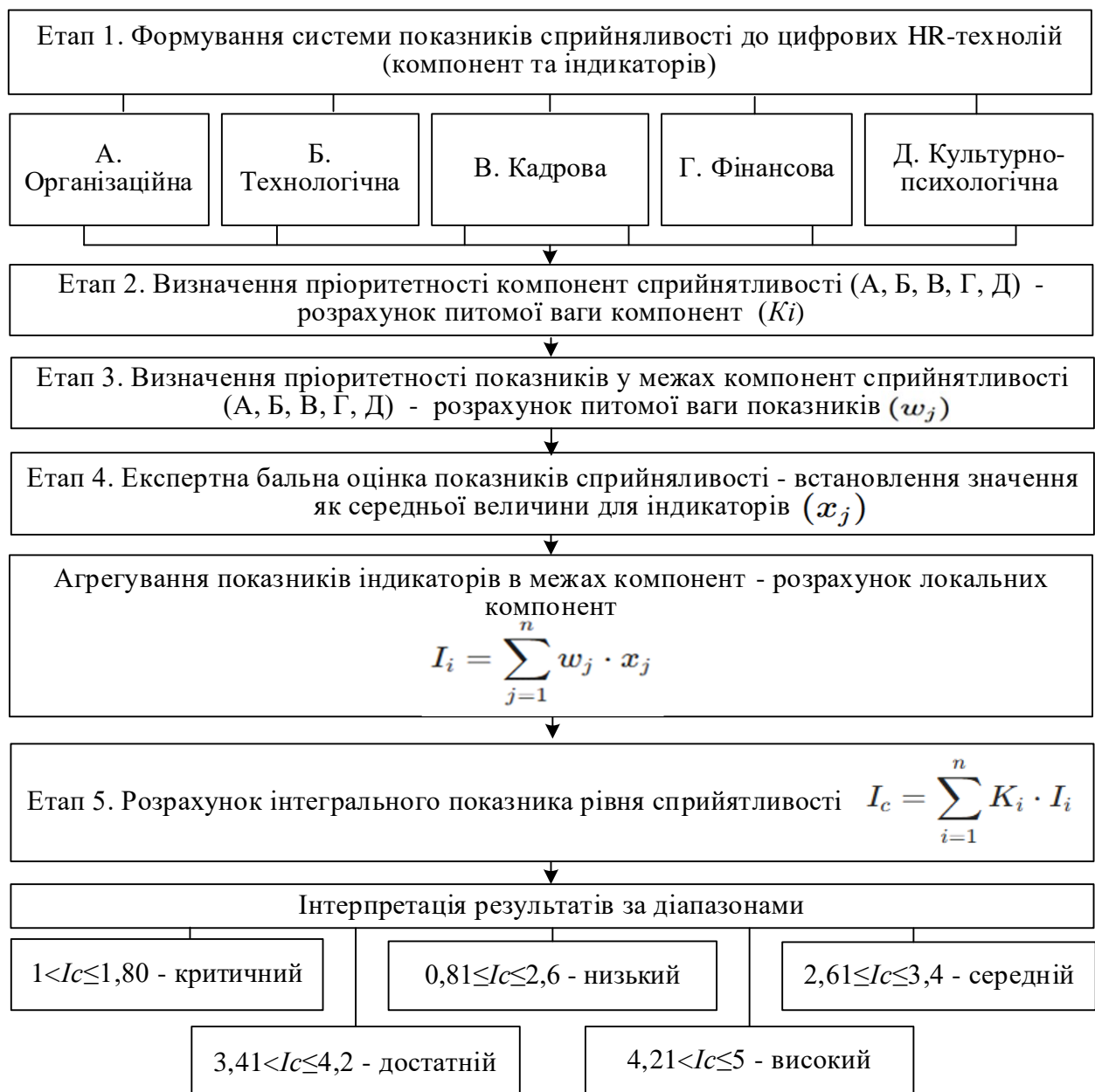


Рис. 2.13. Методика оцінювання сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій (розробка автора)

На першому етапі оцінювання сприйнятливості підприємств до впровадження цифрових HR-технологій здійснюється декомпозиція об'єкта оцінювання на окремі функціональні компоненти, що дозволяє комплексно проаналізувати готовність підприємства до впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом. У межах етапу формується ієрархічна система індикаторів, структурованих за п'ятьма доміантними векторами, які відображають ключові складові сприйнятливості підприємства до цифрових HR-технологій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Компоненти та показники сприйнятливості підприємств до впровадження цифрових HR-технологій (розробка автора)

Компоненти	Показники
А. Організаційна сприйнятливість	<p>A1. Здатність до планування цифрових трансформацій</p> <p>A2. Інтеграція HR-стратегії з цифровою стратегією</p> <p>A3. Підтримка цифровізації з боку вищого керівництва</p> <p>A4. Формалізація HR-процесів</p> <p>A5. Готовність організаційної структури до змін</p>
Б. Технологічна сприйнятливість	<p>B1. Рівень автоматизації HR-процесів</p> <p>B2. Стан ІТ-інфраструктури</p> <p>B3. Рівень кібербезпеки</p> <p>B4. Інтеграційні можливості з ERP/іншими системами</p> <p>B5. Доступ до сучасного програмного забезпечення</p>
В. Кадрова сприйнятливість	<p>V1. Цифрова компетентність HR-фахівців</p> <p>V2. Цифрова грамотність персоналу</p> <p>V3. Наявність власних або залучених ІТ-спеціалістів</p> <p>V4. Готовність персоналу до навчання</p> <p>V5. Досвід впровадження інноваційних проєктів</p>
Г. Фінансова сприйнятливість	<p>G1. Наявність бюджету на цифровізацію</p> <p>G2. Готовність інвестувати у спеціалізовані HR-інструменти</p> <p>G3. Очікувана економічна доцільність та окупність</p> <p>G4. Доступ до зовнішнього фінансування/грантів</p>
Д. Культурно-психологічна сприйнятливість	<p>D1. Загальне ставлення персоналу до цифровізації</p> <p>D2. Рівень внутрішніх комунікацій та прозорості</p> <p>D3. Рівень довіри до керівництва та цифрових змін</p> <p>D4. Відкритість корпоративної культури до інновацій</p> <p>D5. Сприйняття персональної користі інструментів працівниками</p>

На другому етапі здійснюється вимірювання пріоритетності визначених раніше функціональних компонентів сприйнятливості. Метою цього етапу є встановлення ступеня впливу кожної складової (організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної) на загальний рівень готовності підприємства до цифрової трансформації HR-системи.

Основні процедури цього етапу передбачають проведення експертного оцінювання з метою визначення значущості кожного вектора сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій. Для цього до дослідження залучається група фахівців-експертів, що надають суб'єктивні оцінки важливості відповідних складових. Оцінювання здійснюється із застосуванням методу прямого розподілу балів. Використання такого підходу забезпечує підвищення об'єктивності результатів, мінімізує можливі похибки оцінювання та створює умови для коректного порівняння отриманих експертних суджень.

Важливим елементом обробки експертної інформації є перевірка узгодженості думок експертів, яка здійснюється за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла  $W$ . Застосування цього показника дозволяє оцінити ступінь узгодженості індивідуальних експертних оцінок та визначити, наскільки сформована групова позиція є статистично обґрунтованою. Значення коефіцієнта конкордації змінюється в інтервалі від 0 до 1, де значення, наближені до одиниці, свідчать про високий рівень узгодженості експертних суджень.

Наступний крок – це агрегування експертних оцінок шляхом визначення сумарної кількості балів, наданих кожному вектору сприйнятливості. Це дозволяє сформуванню узагальнену групову позицію експертів щодо відносної важливості досліджуваних складових. На основі отриманих абсолютних значень здійснюється їх нормування, у результаті чого визначаються коефіцієнти пріоритетності ( $K_i$ ). Нормування забезпечує трансформацію бальних оцінок у відносні вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює одиниці, що створює методичну основу для подальших розрахунків.

Отримані вагові коефіцієнти виступають базовим елементом подальшого аналітичного етапу дослідження, оскільки саме вони забезпечують урахування реальної питомої ваги кожної складової у структурі загальної сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій та використовуються під час розрахунку інтегрального показника.

На третьому етапі здійснюється статистична перевірка значущості окремих показників у складі п'яти доміантних векторів моделі. Валідація передбачає використання методу прямого розподілу балів, що забезпечує ранжування індикаторів за рівнем їхньої важливості відповідно до експертних оцінок. Для кількісної оцінки узгодженості експертних оцінок застосовується коефіцієнт конкордації Кендалла ( $W$ ).

На четвертому етапі експертна група здійснює оцінювання кожного індикатора за уніфікованою п'ятибальною шкалою: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький; 3 – середній; 4 – високий; 5 – дуже високий. Отримані результати піддаються статистичній обробці з метою визначення вагомості окремих показників у межах відповідних компонент. Локальний індекс компонента ( $I_i$ ) розраховується як середньозважене арифметичне значення оцінок індикаторів та їх коефіцієнтів пріоритетності.

Формально розрахунок здійснюється за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot x_j \quad (2.1)$$

де  $I_i$  – локальний індекс компонента ( $IA, IB, IB, IG, ID$ );

$x_j$  – оцінка  $j$ -го індикатора за п'ятибальною шкалою;

$w_j$  – вага  $j$ -го індикатора, визначена за результатами експертного ранжування;

$n$  – кількість індикаторів у межах компонента.

На п'ятому етапі розраховуємо узагальнюючий рівень сприйнятливості на основі адитивної моделі агрегування показників, що дозволяє інтегрувати

локальні індекси компонент у єдиний комплексний показник.

Інтегральний показник ( $I_c$ ) розраховується за формулою:

$$I_c = \sum_{i=1}^n K_i \cdot I_i \quad (2.2)$$

де  $I_c$  – інтегральний показник (індекс) сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій;

$I_i$  – локальний індекс  $i$ -ої компоненти;

$K_i$  – ваговий коефіцієнт пріоритетності  $i$ -ої компоненти;

$n$  – кількість компонент ( $n=5$ ).

Для інтерпретації отриманого інтегрального показника ( $I_c$ ) розроблено лінгвістична шкалу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Шкала інтерпретації інтегрального показника сприйнятливості

(розробка автора)

Діапазон значень	Рівень сприйнятливості	Характеристика стану підприємства
1,00 – 1,80	Високий (когнітивний)	Підприємство має досконалу цифрову культуру, високу компетентність персоналу та надлишковий фінансово-технологічний ресурс
1,81 – 2,60	Достатній (адаптивний)	Сформовано стійку базу для цифровізації. Опір змінам мінімальний, технічна база відповідає вимогам HR-систем
2,61 – 3,40	Середній (фрагментарний)	Підприємство сприймає зміни, але має обмеження (зазвичай фінансові або кадрові). Впровадження інструментів відбувається фрагментарно
1,81 – 2,60	Низький (пасивний)	Низька зацікавленість керівництва, відсутність цифрових навичок у HR-менеджерів, застаріла матеріальна база
1,00 – 1,80	Критичний (реактивний)	Повна неготовність. Високий психологічний опір, відсутність бюджету та стратегії розвитку HR

Інтегральний показник сприйнятливості (Ic) виступає узагальнюючим індикатором готовності підприємства до впровадження цифрових HR-технологій. Його розрахунок на основі адитивної моделі агрегування локальних індексів компонент із урахуванням вагових коефіцієнтів пріоритетності забезпечує комплексне відображення стану системи. Запропонована лінгвістична шкала інтерпретації дозволяє не лише кількісно оцінити рівень сприйнятливості, але й надати якісну характеристику стану підприємства та визначити стратегічний фокус управлінських дій.

Отже, розроблена методика виконує функцію діагностики поточного рівня цифрової готовності та слугує орієнтиром для стратегічного планування. Високі значення показника свідчать про можливість масштабування інновацій та впровадження передових технологій, тоді як низькі – сигналізують про необхідність фундаментальної підготовки, усунення бар'єрів та поступової цифровізації HR-процесів. Це забезпечує практичну цінність моделі як для наукових досліджень, так і для управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку підприємств.

Апробація методики оцінювання сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій була здійснена на базі регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця», що дозволило перевірити практичну застосовність розробленої моделі (дод. Б-Г). Результати апробації підтвердили валідність запропонованих індикаторів та адекватність інтегрального показника сприйнятливості, що забезпечує можливість його використання для діагностики цифрової готовності підприємств різних галузей. Виявлені рівні сприйнятливості дали змогу окреслити стратегічні напрями розвитку, зокрема визначити пріоритети у сфері цифровізації HR-процесів, підвищення компетентності персоналу та оптимізації управлінських рішень.

Поряд з вище розкритими напрямками оцінювання слід зважати на те, що нині діагностика HR-систем повинна враховувати різноманіття методологічних підходів, які сформувалися під впливом розвитку аналітичних технологій та трансформації управлінських парадигм. Кожен підхід має власний набір

інструментів, методів та сфер застосування, що дозволяє адаптувати діагностику до специфіки підприємств та їх стратегічних пріоритетів (рис. 2.14).

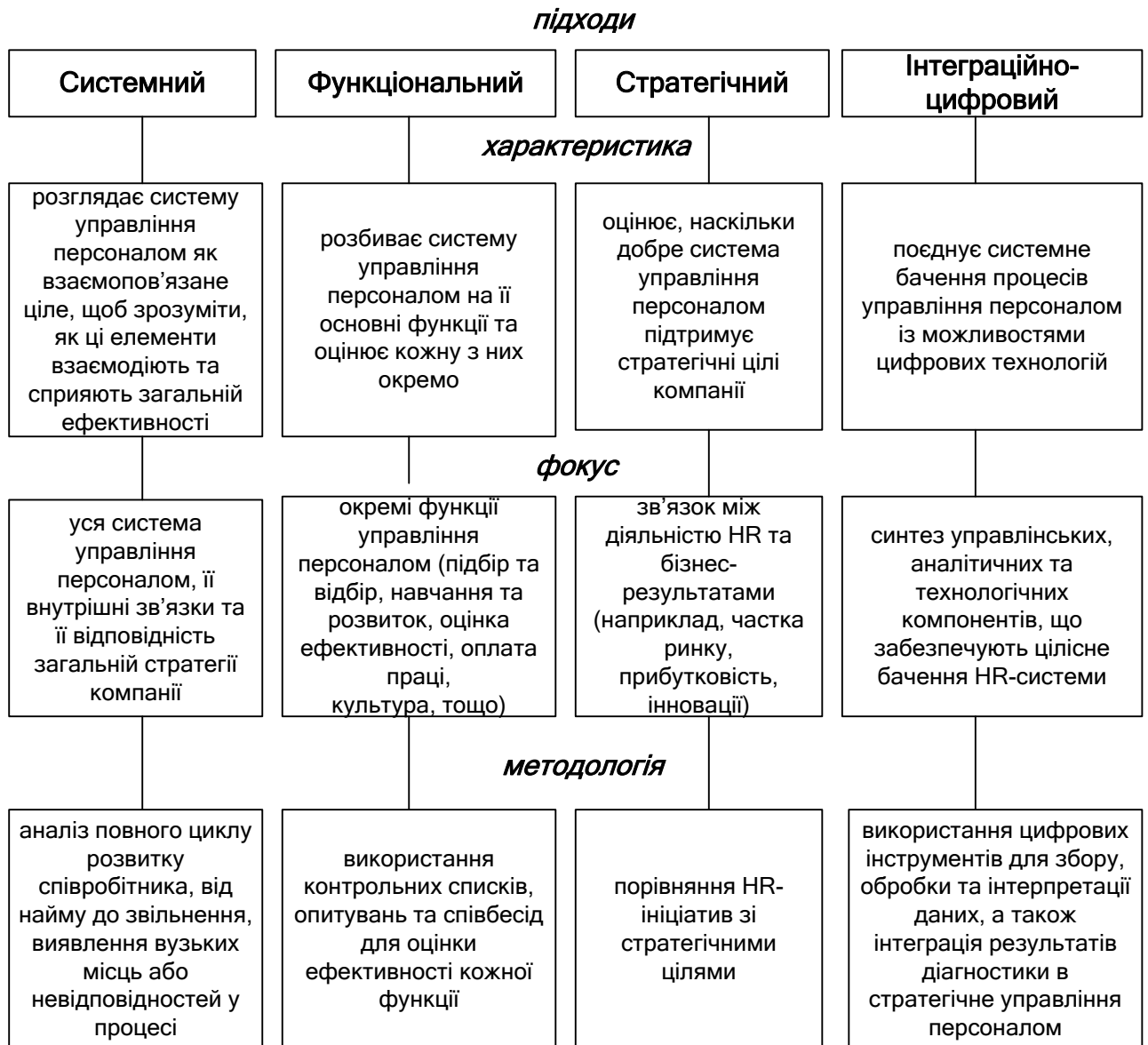


Рис. 2.14. Характеристика сучасних підходів до діагностики систем управління персоналом підприємств (розробка автора)

У сучасному цифровому середовищі діагностика систем управління персоналом трансформується та набуває якісно нових характеристик. Вона інтегрується з аналітичними платформами, застосовує алгоритми машинного навчання для прогнозування поведінкових моделей працівників, забезпечує

оперативну візуалізацію даних та сприяє ухваленню управлінських рішень на основі доказової інформації. Таким чином, діагностика перестає виконувати виключно контрольну функцію й перетворюється на стратегічний інструмент управління, що підтримує сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки. У результаті формується інтеграційно-цифрова парадигма діагностики HR-систем, яка поєднує системний аналіз кадрових процесів із використанням сучасних цифрових технологій, що гарантують об'єктивність, масштабованість та високу швидкість оцінювання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Характеристика традиційних та цифрових методів діагностики (складено автором на основі [182-186])

Критерій	Традиційні методи діагностики	Цифрові методи діагностики
Інструменти збору даних	Опитування на папері, інтерв'ю, аналіз кадрової документації	Онлайн-анкети, мобільні додатки, HRM-платформи, хмарні сервіси
Обробка інформації	Ручний аналіз, статистичні таблиці, звіти у друкованому вигляді	Big Data-аналітика, автоматизовані алгоритми, машинне навчання
Швидкість отримання результатів	Повільна, залежить від обсягу даних та людського ресурсу	Висока, завдяки автоматизації та обробці даних у реальному часі
Точність та об'єктивність	Може бути суб'єктивною через людський фактор	Вища точність завдяки алгоритмам та цифровим метрикам
Оцінка продуктивності	Класичні показники (плинність кадрів, продуктивність, витрати на навчання)	Комплексні KPI, індекси залученості, прогнозування ризиків
Комунікація та зворотний зв'язок	Особисті зустрічі, звіти керівників	Платформи для зворотного зв'язку, корпоративні чати, інтерактивні панелі
Можливості прогнозування	Обмежені, базуються на минулих даних	Прогнозування сценаріїв розвитку персоналу за допомогою AI та аналітики
Етичні аспекти	Питання конфіденційності вирішуються локально	Потреба у захисті персональних даних, кібербезпеці та формуванні довіри до технологій

Отже, інтеграційно-цифровий підхід забезпечує поєднання кількісних та якісних методів оцінювання персоналу, підвищує гнучкість і адаптивність HR-діагностики до змін зовнішнього середовища, а також сприяє точності

управлінських рішень завдяки використанню даних у реальному часі. Це створює умови для персоналізованого розвитку працівників та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Розвиток інструментарію діагностики HR-систем у цифровому середовищі є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємств в умовах трансформації економічних процесів. Цифрові технології не лише автоматизують кадрові процедури, а й відкривають нові можливості для глибокого аналізу потреб, мотиваційних установок, поведінкових моделей та професійного потенціалу працівників.

Таким чином, розроблений підхід до оцінювання сприйнятливості підприємства базується на агрегуванні п'яти груп компонент – організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної. Використання даного інструментарію дає змогу виявити «вузькі місця» у системі управління персоналом. Застосування цифрового інструментарію діагностики, у свою чергу, забезпечує багатовимірне та об'єктивне оцінювання стану HR-системи підприємства, а також формує підґрунтя для її динамічного вдосконалення відповідно до викликів цифрової економіки, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і загальної конкурентоспроможності підприємства.

## Висновки до 2 розділу

Проведений аналіз еволюції підходів до управління персоналом підприємств дозволив встановити, що у період індустріального циклу суспільно-економічного розвитку наука управління персоналом пройшла складний шлях трансформації, у межах якого сформовано значну кількість концепцій забезпечення ефективності трудової діяльності. Узагальнення наукових підходів дало змогу систематизувати їх за трьома основними

напрямами – економічною, органічною та гуманістичною парадигмами управління персоналом.

Встановлено, що сучасна концепція управління персоналом формується під впливом четвертої промислової революції, у якій ключову роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, а важливим чинником трансформації ринку праці виступає активне входження до нього представників покоління Z. Обґрунтовано, що в умовах становлення постіндустріальної економіки з початку XXI ст. як продовження гуманістичного підходу формується концепція інтелектуалізації систем менеджменту, яка охоплює теорії управління знаннями, управління інтелектуальним капіталом, управління талантами, людського капіталу та стратегічного управління людськими ресурсами. Доведено, що сучасний стратегічний орієнтир зміщується в бік конвергенції концепцій сталого та інклюзивного розвитку, де цифровізація є ключовим інструментом реалізації цієї парадигми.

З урахуванням закономірностей цифровізації глобальної економіки виокремлено три послідовні етапи цифрової трансформації управління персоналом: інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний та компетентнісно-системний. Їх еволюція характеризується зростанням рівня цифрової грамотності персоналу підприємств, поширенням віртуалізованих форм організації праці, розвитком електронного управління персоналом (e-HRM), активним використанням технологій штучного інтелекту в HR-менеджменті, а також утвердженням етичних засад цифровізації трудових відносин і кадрової політики.

У результаті проведеного дослідження розроблено комплексний механізм управління персоналом підприємства в умовах цифровізації, що охоплює ключові етапи управління трудовим потенціалом в умовах технологічних трансформацій. Важливою складовою запропонованого механізму є суб'єктно-об'єктна взаємодія, у межах якої поряд із традиційними суб'єктами управління розглядається використання технологій штучного інтелекту як «квазі-суб'єкта» управління, що відображає трансформацію ролі цифрових технологій у процесі

прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано формування ціннісного фундаменту механізму, що базується на принципах цифрової самореалізації працівників, холакратії, інтегрованості та партнерської взаємодії, що свідчить про поступовий перехід від ієрархічних моделей управління до гнучких мережових форм організації праці.

Доведено, що цілепокладання у системі управління персоналом в умовах цифровізації має бути спрямоване на формування синергії між трудовим потенціалом та сучасними технологіями, що забезпечує трансформацію ролі персоналу від виконавчого ресурсу до активного учасника процесів цифрової трансформації підприємства. Технологічним ядром запропонованого механізму виступає комплекс сучасних цифрових інструментів управління персоналом, серед яких ключову роль відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, інструменти аналізу великих даних, блокчейн-технології, VR/AR-рішення для навчання і розвитку персоналу, а також хмарні сервіси та мобільні додатки, що забезпечують гнучкість організації праці та підтримку дистанційних форм зайнятості.

Встановлено, що завершальним елементом механізму є система контролю та зворотного зв'язку, яка забезпечує формування самонавчальної моделі управління персоналом. У її межах оцінювання результативності здійснюється на основі постійного моніторингу показників діяльності, аналізу даних та динамічного коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аргументовано, що в умовах глобальної нестабільності та прискореного технологічного розвитку вагомим значення набуває активізації впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом, що вимагає розвитку підходів до діагностики потенціалу адаптації HR-процесів до вимог цифрової економіки. Враховуючи, що показник цифрової зрілості має узагальнений характер і не забезпечує достатньої інформаційної бази для управлінських рішень щодо застосування конкретних HR-технологій, обґрунтовано підхід до діагностики на засадах оцінювання сприйнятливості

підприємства до впровадження цифрових HR-технологій, що базується на агрегуванні п'яти груп компонент: організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної. Використання запропонованого інструментарію дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у системі управління персоналом та визначити рівень її готовності до цифрової трансформації.

Доведено, що в умовах цифрової трансформації бізнесу зростає потреба у вдосконаленні підходів до діагностики HR-систем, які повинні відповідати вимогам гнучкості, адаптивності та оперативності. У цьому контексті запропоновано інтеграційно-цифровий підхід до аналітичної діяльності, який поєднує системне бачення управлінських процесів із можливостями сучасних цифрових технологій. Його методологічна основа ґрунтується на синтезі концептуальних засад управління персоналом, інструментів цифрової аналітики, алгоритмів прогнозування та принципів стратегічного управління людськими ресурсами. Застосування цифрового інструментарію діагностики забезпечує багатовимірне та об'єктивне оцінювання стану HR-системи підприємства, формує аналітичне підґрунтя для її подальшого вдосконалення відповідно до викликів цифрової економіки та сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [132, 133, 162, 163, 182, 183] за списком використаних джерел.

## РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ3.1. Розроблення стратегії управління персоналом підприємств у  
цифровому середовищі

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується інтенсивною цифровою трансформацією бізнес-середовища, що проявляється у широкому впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, модернізації бізнес-процесів та еволюції організаційних структур управління. У таких умовах відбувається суттєва трансформація підходів до управління людським капіталом, зумовлена зростанням ролі цифрових технологій, поширенням платформних бізнес-моделей, розвитком гіг-економіки та активним використанням дистанційних і гібридних форм зайнятості, що формує нові вимоги до системи стратегічного управління персоналом та, відповідно, потребує переосмислення традиційних управлінських концепцій та адаптації кадрових стратегій до умов цифрової економіки. Зважаючи на зазначене актуалізується необхідність розроблення новітніх стратегічних підходів до формування та використання людського капіталу, орієнтованого на підвищення гнучкості підприємств, ефективне використання компетенцій працівників і забезпечення їхньої здатності до швидкої адаптації в умовах динамічних технологічних змін.

Відповідно до наявних наукових здобутків [105, 143, 187–194] стратегічний кадровий менеджмент передбачає довгострокове планування потреб у персоналі, формування ефективної системи мотивації, управління талантами та розвиток організаційної культури, що підтримує стратегічні цілі компанії (табл. 3.1). У межах цієї моделі кадрові підрозділи виконують не лише адміністративні функції, але й беруть участь у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Ознаки стратегічного кадрового менеджменту  
(сформовано автором на основі [105, 143, 187–194])

Ознака	Характеристика
Основна мета	забезпечення реалізації стратегії підприємства через розвиток персоналу
Роль персоналу	стратегічний актив і джерело конкурентних переваг
Основні функції кадрової служби	стратегічне планування персоналу, управління талантами, розвиток лідерства
Рівень участі у прийнятті рішень	активна участь у стратегічному управлінні організацією
Ставлення до розвитку працівників	безперервний розвиток компетенцій і формування людського капіталу
Інструменти управління	HR-аналітика, цифрові HR-системи, стратегічне планування
Орієнтація у часі	довгострокова, стратегічна

Сучасні підходи до управління персоналом містять: стратегічне планування потреб у людських ресурсах; розвиток лідерства та управління талантами; використання цифрових технологій у кадрових процесах; застосування систем оцінювання ефективності працівників; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Нині персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс, від якого значною мірою залежить інноваційний розвиток, конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку. Саме персонал здатний генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної стратегії управління персоналом та, відповідної, тактики, спрямованої на залучення, розвиток і утримання кваліфікованих працівників в умовах сьогодення.

Варто враховувати, що єдиний підхід до трактування поняття «стратегія управління персоналом підприємства» у науковій літературі відсутній. Так, учений Б. Кауфман розглядає стратегію управління персоналом як процес

вибору, узгодження та інтеграції системи управління персоналом підприємства таким чином, щоб ресурси людського капіталу максимально ефективно сприяли досягненню його стратегічних цілей [195]. Вчені А. Нанкервіс, М. Берд, Дж. Коффі, Дж. Шилдс підкреслюють, що стратегія управління персоналом, подібно до бізнес-стратегії підприємства, повинна враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. У зв'язку з цим вона має передбачати можливість виникнення непередбачуваних ситуацій у межах стратегічного періоду планування. За таких умов фахівці з управління персоналом повинні виступати стратегічними партнерами керівництва, розвиваючи тісну взаємодію з усіма рівнями управління підприємства та формуючи управлінські відносини, що підвищують цінність стратегічного управління людськими ресурсами [196, с. 15]. На думку І. Петрової [197], ефективна реалізація стратегії управління персоналом підприємства потребує застосування процесного підходу, відповідно до якого діяльність і розвиток персоналу розглядаються як бізнес-процес, що являє собою послідовність взаємопов'язаних дій – від залучення необхідних ресурсів до отримання кінцевого результату.

Загалом у науковій літературі [195–204] виокремлюють низку характерних ознак стратегії управління персоналом підприємства. По-перше, як і будь-яка стратегія розвитку, вона передбачає реалізацію довгострокової програми дій, що визначає основні напрями змін, стратегічні цілі та завдання для персоналу, а також механізми їх досягнення. По-друге, стратегія управління персоналом тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства, яка, як правило, орієнтована на задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності. При цьому в умовах обмеженості ресурсів, економічної нестабільності та обмежених можливостей швидкої технологічної модернізації виробництва стратегія управління персоналом зосереджується на пошуку більш ефективних методів роботи з працівниками з метою підвищення продуктивності праці та результативності діяльності. По-третє, стратегія управління персоналом має довгостроковий характер, що

зумовлено її спрямованістю на формування та трансформацію мотиваційних установок працівників, зміну організаційної структури персоналу, удосконалення системи управління персоналом або окремих її складових. По-четверте, стратегічні цілі у сфері управління персоналом повинні узгоджуватися не лише з місією підприємства та його загальними і функціональними стратегіями, а й відповідати конкурентній позиції організації на ринку, оскільки саме людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення та зміцнення конкурентних переваг. По-п'яте, стратегія управління персоналом може розглядатися як своєрідна «дорожня карта» досягнення стратегічних цілей підприємства через систему рішень, орієнтованих на розвиток і ефективне використання людських ресурсів. Вона передбачає аналіз поточного стану підприємства та ринку праці, визначення ключових цілей і принципів діяльності HR-підрозділу, прогнозування поточної та перспективної потреби у персоналі, а також формування механізмів залучення, утримання й розвитку працівників. Важливою складовою такої стратегії є система оцінювання результативності діяльності персоналу, що базується на збиранні та аналізі релевантної інформації і забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Ґрунтуючись на вищенаведених характеристиках та поділяючи позицію О. Наумової [6], доцільно трактувати стратегію управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних політик у сфері роботи з персоналом (зокрема підбору кадрів, управління кар'єрою, професійного розвитку, мотивації тощо), що інтегровані у загальну стратегію розвитку підприємства. Така стратегія має довгострокову спрямованість і водночас характеризується адаптивністю до змін зовнішнього, зокрема маркетингового, середовища.

Досягнення позитивних змін у системі управління персоналом на стратегічних засадах потребує вибору оптимального сценарію з наявного спектра стратегічних рішень, узагальнення яких подано на рис. 3.1.

<b>Критерії</b>	<b>Види стратегій управління персоналом</b>
Специфіка підприємства	децентралізована; централізована
Спосіб реагування на зміни середовища	внутрішня; зовнішня
Тип загальної стратегії	підприємницька; динамічного зростання; прибутковості; ліквідаційна; циклічна
Тип конкурентної стратегії	інноваційна; орієнтована на підвищення якості; орієнтована на скорочення витрат
Динаміка цільових установок підприємства	розвитку; функціонування; скорочення
База стратегії	базується на ресурсах підприємства; на умовах, в яких функціонує підприємство; рухома амбіціями
Стадія розвитку підприємства	зародження; зростання; зрілості; скорочення
Механізм розробки та формалізації	авторитарна; інтуїтивна; класична; спонтанна
Характер стратегії	реальна; проголошена
Рівень витрат на персонал та вимог до його якості	розвиток кадрового потенціалу; оптимізація кадрового потенціалу; скорочення витрат на управління персоналом
Цілі та засоби управління персоналом	інвестування; стимулювання; залучення
Умови використання	«батьківська»; розвиваюча; орієнтована на задачу; цілковитих змін
Визначальні умови навколишнього середовища	визначається динамізмом навколишнього середовища та стратегіями конкурентів; змінами в технології і організаційної структури; змінами у фінансово-економічному стані; рівнем ринкових відносин у зовнішніх та внутрішніх зв'язках підприємства
Філософія менеджменту	тейлорівська; інтегрована; японська
Часовий період стратегії	короткострокова; середньострокова; довгострокова
Орієнтації системи управління знаннями	орієнтована на особисті знання; на колективне знання
Тип створення та формалізації організаційних знань	орієнтована на соціалізацію; формалізацію
Спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу	соціально-орієнтована стратегія; індивідуально-орієнтована стратегія

Рис. 3. 1. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства  
(систематизовано автором на основі [197, 198–204])

Як засвідчують дані рис. 3.1, у наукових дослідженнях з управління людськими ресурсами представлено різноманітні підходи до класифікації

стратегій управління персоналом. Це пояснюється наявністю значної кількості факторів, що впливають на кадровий потенціал підприємства та відрізняються як за напрямками, так і за інтенсивністю свого впливу. Найбільш поширені підходи до виокремлення типів кадрових стратегій базуються на визначенні їх узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства. Поряд з цим сучасні наукові дослідження пропонують нові критерії типологізації стратегій управління персоналом, що зумовлено еволюційними змінами соціально-економічного середовища, які потребують врахування в управлінській практиці підприємств для підвищення ефективності їх функціонування.

З огляду на поширення процесів цифровізації пропонуємо розширити класифікацію сценаріїв управління персоналом шляхом виокремлення їх видів за такими ключовими критеріями: масштаб трансформації (від впровадження окремих цифрових сервісів до формування цілісної цифрової екосистеми), характер змін (проактивний розвиток або реактивна адаптація), стратегічна спрямованість (оптимізація витрат чи створення нової цінності), а також рівень культурної трансформації (розвиток шерінгових практик та лідерських моделей взаємодії) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика стратегічних сценаріїв управління персоналом в умовах цифровізації (сформовано автором на основі [192, 205])

Критерій класифікації	Сценарій / Тип	Основний фокус	Стратегічний інструментарій
1	2	3	4
Цифрова зрілість	Цифрова адаптація	Операційна ефективність	Автоматизація обліку, ЕДО
	Цифрова трансформація	Дата-центричність	People Analytics, AI-рекрутинг
	Інноваційне випередження	Екосистемний підхід	Цифрова архітектура бізнес-моделей
Управління талантами	Build (Розвиток)	Внутрішній капітал	Reskilling, Upskilling, LXP-платформи
	Buy (Залучення)	Швидкість масштабування	Агресивний хайринг, Executive search
	Wagrow (Запозичення)	Гнучкість та мобільність	Гіг-економіка, Talent Marketplace

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Управління ризиками	Реактивний	Мінімізація втрат	Аутплейсмент, антикризовий менеджмент
	Превентивний	Передбачення змін	Моніторинг Future Skills, стратегічне планування
	Генеративний	Людино-центричний ШІ	Agile-структури, коопетиція (Co-opetition)
HR-сервісна модель	Shared Services	Централізація функцій	Об'єднані центри обслуговування (SSC)
	Self-Service	Автономія працівника	Кабінети само-обслуговування, чат-боти
Культурна трансформація	Шерінгова модель	Колаборація ресурсів	Крос-функціональні групи, внутрішній шерінг
	Цифрове амбасадорство	Горизонтальне лідерство	Peer-to-peer коучинг, Reverse mentoring

Обов'язково варто підкреслити, що сучасні підприємства вже активно застосовують інструменти стратегічного кадрового менеджменту [206 – 209], які включають довгострокове планування потреб у персоналі, розвиток корпоративної культури, а також формування систем мотивації та оцінювання результатів праці. У сучасних умовах такий підхід дає можливість забезпечити узгодженість між цілями підприємства та інтересами працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності організації, створенню сприятливих умов для професійного розвитку персоналу, зростанню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей.

Проте наявних теоретико-методичних положень стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства вже сьогодні не достатньо, адже цифрове середовище сучасного бізнесу характеризується високою динамічністю та постійними технологічними змінами, які суттєво впливають на організацію праці та підходи до управління персоналом. Однією з ключових особливостей такого середовища є висока швидкість змін, що зумовлює необхідність оперативної адаптації підприємств до нових технологій, ринкових умов і вимог споживачів. Суб'єкти господарювання змушені оперативно реагувати на інновації, впроваджувати нові цифрові інструменти та постійно оновлювати професійні компетенції працівників.

Важливою характеристикою цифрової економіки також є глобалізація ринку праці. Завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій компанії отримали можливість залучати фахівців з різних країн, формувати міжнародні команди та використовувати глобальні онлайн-платформи для пошуку і відбору персоналу. Це значно розширює можливості для залучення талановитих спеціалістів, але водночас підвищує конкуренцію між працівниками на світовому ринку праці. Ще однією важливою тенденцією є розвиток дистанційної та гібридної зайнятості, що передбачає поєднання роботи в офісі та віддаленої діяльності. Такий формат праці став особливо актуальним у період глобальних криз і значно поширився завдяки цифровим комунікаційним технологіям. Він дозволяє підприємствам залучати фахівців незалежно від їхнього місця проживання, підвищує гнучкість організації праці та сприяє оптимізації витрат на утримання офісної інфраструктури.

Суттєвий вплив на діяльність організацій має також платформізація бізнес-процесів, яка полягає у використанні цифрових платформ для управління робочими процесами, взаємодії з клієнтами та координації діяльності працівників. Такі платформи забезпечують швидкий обмін інформацією, автоматизацію багатьох операцій і можливість ефективного управління розподіленими командами.

Крім того, важливою характеристикою сучасного цифрового середовища є автоматизація управлінських функцій. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процеси підбору персоналу, оцінювання результативності працівників, планування кар'єрного розвитку та управління кадровими даними. Це підвищує ефективність управління персоналом і дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю оперативного залучення нових компетенцій, які відповідають сучасним технологічним вимогам. Потреба у фахівцях із цифрових технологій, аналітики даних, кібербезпеки та інших новітніх сфер постійно зростає, що змушує підприємства активно шукати нові джерела формування кадрового

потенціалу. Також, важливою потребою сучасних суб'єктів господарювання стає швидке масштабування команд. У цифровій економіці бізнес-проекти можуть швидко розширюватися або змінюватися, тому підприємствам необхідно мати можливість оперативно збільшувати або зменшувати кількість працівників залежно від потреб проєкту.

Водночас підприємства прагнуть знизити постійні витрати на утримання персоналу, що пов'язані із заробітною платою, соціальними виплатами, утриманням робочих місць та іншими витратами. Це стимулює суб'єкти господарювання впроваджувати гнучкі форми зайнятості, використовувати тимчасові контракти, проєктну роботу та співпрацю з незалежними спеціалістами.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища, ефективно координувати роботу команд і забезпечувати реалізацію інноваційних проєктів. Такі структури передбачають більшу автономію працівників, активну комунікацію між підрозділами та використання сучасних цифрових інструментів управління.

Отже, в умовах цифрової трансформації традиційні стратегії управління персоналом, що базуються на стабільних і довгострокових трудових відносинах, поступово втрачають свою ефективність. Сучасні підприємства потребують нових стратегічних підходів до управління людським капіталом, які забезпечують гнучкість, швидкість адаптації до змін та ефективне використання професійного потенціалу працівників. Це зумовлює пошук нових стратегічних моделей організації праці та управління персоналом, здатних відповідати вимогам цифрової економіки.

Зважаючи на особливості розвитку теорії стратегічного управління, а також на суттєву трансформацію зовнішнього економічного середовища, все більшої актуальності набуває застосування нових підходів до організації використання трудових ресурсів. Проведені дослідження наявних наукових здобутків [209–220] дозволили встановити, що наразі доцільним є

використання принципів та положень шерінгової економіки.

Термін «шерінгова економіка» (англ. sharing economy) найчастіше використовується для позначення економічної діяльності, що ґрунтується на принципах спільного використання ресурсів. Таку економіку також називають економікою спільного використання, мережевою економікою, крауд-капіталізмом, спільною економікою, економікою спільноти, економікою однорангового зв'язку (P2P), економікою платформ, економікою оренди та економікою на вимогу [213]. Основою шерінгової економіки є явище шерінгу (англ. sharing), що буквально означає «обмінюватися або ділитися чимось». Відповідно до американського онлайн-словника Мерріам-Вебстер, шерінгова економіка – це економічна діяльність, яка передбачає, зазвичай онлайн, купівлю або продаж фізичними особами, як правило, тимчасового доступу до товарів або послуг [213].

До основних сучасних бізнес-моделей, що функціонують у межах шерінгової економіки, можна віднести такі: (рис. 3.2): шерінг поїздок і транспортних засобів; шерінг житла; фріланс; коворкінг; P2P-кредитування; краудфандинг; перепродаж і торгівля та інші (нішеві) послуги.



Рис. 3.2. Основні бізнес-моделі шерінгової економіки [213]

Щодо шерінгу робочої сили, то на сьогодні найбільш поширеною його формою є залучення працівників, які працюють на умовах фрілансу. Види

роботи фрілансерів варіюються від написання статей та створення фінансового моделювання до введення даних і програмування. Фрілансери зазвичай використовують спеціалізовані Інтернет-платформи для своєї роботи. Багато з таких платформ надають засоби для комунікації, відстеження робочого часу та виставлення рахунків, що спрощує управління фріланс-проектами. Зазвичай такі платформи утримують комісію або відраховують частку від заробітку фрілансера за користування їхніми послугами. Так платформа «Fiverr» дозволяє ділитися широким спектром навичок із кількома роботодавцями, усуваючи необхідність покладатися на одне джерело доходу. Міжнародна онлайн-платформа «UpWork» допомагає більш традиційним фрілансерам, таким як ІТ-спеціалісти, графічні дизайнери та письменники, зв'язуючи їх з власниками бізнесу, які бажають отримати їхні послуги. Також до популярних закордонних фріланс-платформ можна віднести «People Per Hour», «Freelancer», «Truelancer» тощо [213].

Однією із перших в Україні платформ для шерінгу знань та талантів, тобто для фрілансу, став «Kabanchik.ua» [221] – онлайн сервіс пошуку приватних фахівців для вирішення побутових та бізнес завдань, який стартував у 2012 році. Дещо епатажна назва платформи передає ключову ідею всього проекту – максимально швидке виконання замовлень. Також у 2012 році було відкрито «Preply» [222] – вітчизняний стартап, який об'єднує репетиторів і викладачів зі студентами, локально чи онлайн. Станом на 2021 рік співтовариство репетиторів налічує більш ніж 140 000 викладачів із 203 країн. Серед доступних в Україні міжнародних онлайн-платформ для фрілансу, можна виокремити такі: «Freelancer» (заснована у 2009 році і тоді ж доступна в Україні), «UpWork» (раніше відома як «oDesk» та «Elance»; в Україні платформа почала працювати з 2010 року, після злиття цих двох сервісів), «Fiverr» (заснована у 2010 році та доступна в Україні з моменту створення), «People Per Hour» (запуск платформи відбувся у 2007 році, зокрема і в Україні) та інші. Також існує українська фріланс біржа праці «Freelance.ua», заснована у 2009 році в Україні. Станом на 2023 рік «Freelance.ua» налічує 401681

фрілансерів та 195802 створених проєктів [223].

Вцілому світовий ринок шерінгу кадрових ресурсів наразі оцінюється у 582,2 млрд доларів США. Очікується, що до 2034 року він досягне 2178,4 млрд доларів США, демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 15,79 % (рис. 3.3).

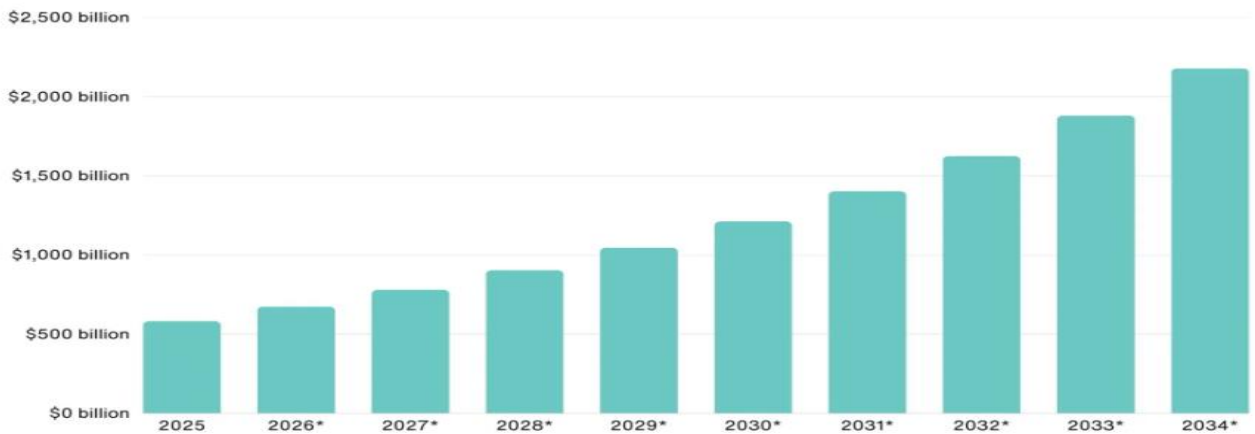


Рис. 3.3. Прогноз розвитку світового ринку шерінгу кадрових ресурсів [224]

Особи віком 27–42 років становлять 51,6 % працівників. Багато з них обирають фріланс завдяки гнучкому графіку роботи та більшій автономії у виконанні професійних завдань, а люди віком 18–26 років, становлять приблизно 33,3 % робочої сили (рис. 3.4).

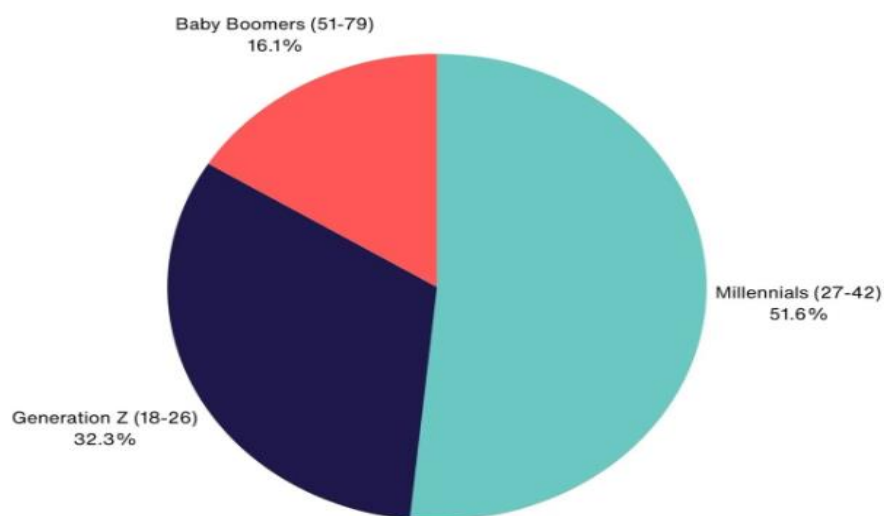


Рис. 3.4. Структура світового ринку шерінгу кадрових ресурсів [224]

Отже, шерінгова економіка є особливо привабливою для молодших поколінь, які надають перевагу гнучкому графіку роботи, автономності та можливості поєднання кількох джерел доходу. Працівники можуть працювати у різних форматах діяльності: фріланс (ІТ-послуги, дизайн, маркетинг, переклад); платформна зайнятість (транспортні та кур'єрські сервіси); короткострокові проєктні контракти; консалтинг та експертні послуги. Найбільшу частку становлять фахівці у сфері інформаційних технологій, креативних індустрій, цифрового маркетингу та онлайн-послуг.

Таким чином, можна впевнено стверджувати, що в умовах динамічного розвитку цифрових технологій та зростання конкуренції на ринку праці підприємства змушені шукати гнучкі моделі організації праці, які забезпечують оперативне залучення необхідних компетенцій і раціональне використання людських ресурсів. Саме тому важливим є розгляд особливостей концепції шерінгової економіки та її впливу на сучасні підходи до стратегічного управління персоналом.

Розвиток шерінгової економіки базується на принципах спільного використання ресурсів за допомогою цифрових платформ і технологій. Основною ідеєю цієї концепції є можливість тимчасового доступу до певних ресурсів без необхідності їхнього постійного володіння. У межах такого підходу ресурси, які тимчасово не використовуються або використовуються не повною мірою, можуть бути залучені іншими користувачами через спеціалізовані цифрові платформи. Спочатку такі моделі були поширені переважно у сфері транспорту, житлових послуг та короткострокової оренди майна. Згодом вони почали активно розвиватися й в інших сферах економічної діяльності, поступово трансформуючись у нові формати організації праці та управління трудовими ресурсами.

У сфері управління персоналом шерінговий підхід передбачає використання гнучких форм зайнятості та співпраці між працівниками і суб'єктами господарювання. Він ґрунтується на можливості тимчасового залучення фахівців для виконання окремих завдань або проєктів, що дозволяє

підприємствам ефективніше використовувати наявні людські ресурси та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. У сучасній практиці управління персоналом принципи шерінгової економіки реалізуються через різні гнучкі форми організації праці та залучення фахівців. Зокрема, можна виділити наступні форми прояву цього підходу:

- гіг-зайнятість – форма роботи, за якої працівники виконують окремі короткострокові завдання або проєкти на основі тимчасових контрактів;
- фріланс – діяльність незалежних спеціалістів, які надають послуги різним замовникам без постійного працевлаштування в одній компанії;
- краудсорсинг – залучення широкого кола виконавців або користувачів до виконання завдань, розроблення ідей чи вирішення проблем через спеціалізовані онлайн-платформи;
- внутрішній talent-sharing – перерозподіл працівників між підрозділами однієї організації відповідно до потреб окремих проєктів або напрямів діяльності;
- platform labor – виконання трудових завдань через цифрові платформи, які виступають посередниками між замовниками та виконавцями;
- job sharing – модель зайнятості, за якої одна посада розподіляється між кількома працівниками, які спільно виконують функціональні обов'язки;
- talent sharing – практика спільного використання кваліфікованих фахівців кількома організаціями;
- human-as-a-service – модель, за якої професійні навички та компетенції працівників надаються як сервіс через цифрові платформи.

Застосування таких форм організації праці сприяє підвищенню мобільності робочої сили, більш ефективному використанню професійних компетенцій працівників та формуванню гнучких організаційних структур. Крім того, вони дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшувати витрати на утримання постійного штату та підвищувати загальну ефективність управління людським капіталом. У результаті шерінгові моделі поступово стають важливим елементом сучасних

систем управління персоналом у цифровій економіці [225].

Зважаючи на зазначене, вважаємо за доцільне формування концептуальних положень стратегічного управління кадровими ресурсами підприємства на засадах шерінгу (рис. 3.5), що базуються на спільному використанні компетенцій, прозорості, взаємній вигоді та підтримці постійного розвитку працівників.

Реалізація окреслених принципів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати кадрові ресурси та підвищувати їхню ефективність. Таким чином, шерінг кадрових ресурсів стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на сучасному динамічному ринку, що дозволить удосконалити систему управління персоналом, підвищити мобільність працівників та забезпечити раціональне використання їхніх професійних компетенцій.

Ключовим інструментом реалізації стратегічних завдань управління персоналом може стати шерінгова стратегія, яка передбачає оптимізацію використання професійних компетенцій працівників, гнучкий розподіл персоналу між підрозділами та проєктами, розвиток кадрового потенціалу й підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Її впровадження сприятиме поєднанню ефективності бізнес-процесів із розвитком і мотивацією персоналу, що створюватиме передумови для стабільного зростання та посилення конкурентоспроможності підприємств [215].

Отже, ґрунтуючись на вищезазначеному, можна зробити висновок, що під шерінговою стратегією управління персоналом слід розуміти систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання людського капіталу шляхом його спільного, гнучкого та платформенного залучення. Вона забезпечує перехід від жорсткої прив'язки фахівця до конкретної посади до гнучкого, платформенного залучення компетенцій задля максимізації їхньої віддачі.



Рис. 3.5. Концептуальні положення стратегічного управління персоналом підприємства на засадах шерінгу (розробка автора)

З метою детальнішого висвітлення особливостей формування та реалізації цього типу стратегій проведемо порівняльний аналіз класичної стратегії управління персоналом та шерінгової стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика традиційної та шерінгової стратегії управління персоналом (сформовано автором на основі [192–194])

Критерій	Традиційна HR-стратегія	Шерінгова стратегія управління персоналом
Тип зайнятості	постійний штат	гнучкі, проєктні, гіг-форми
Організаційна структура	ієрархічна	мережева, платформна
Формування команд	стабільні підрозділи	динамічні проєктні команди
Витрати на персонал	високі постійні витрати	оптимізовані змінні витрати
Джерела компетенцій	внутрішні ресурси	внутрішні та зовнішні експерти
Швидкість масштабування	низька	висока
Управління знаннями	формалізоване	платформне, цифрове
Мотивація	фіксована зарплата + премії	проєктна оплата, рейтинги, КРІ
Рівень гнучкості	обмежений	високий
Ризики	надлишковий штат	нестабільність зайнятості

Проведене порівняння традиційної та шерінгової стратегії управління персоналом свідчить про суттєві відмінності у підходах до організації праці, управління компетенціями та формування кадрового потенціалу підприємства. Традиційна кадрова стратегія орієнтована на стабільну зайнятість, ієрархічну організаційну структуру та використання переважно внутрішніх ресурсів, що забезпечує передбачуваність управлінських процесів, однак водночас обмежує гнучкість підприємства та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Натомість шерінгова стратегія управління персоналом базується на принципах гнучкості, мережевої взаємодії та платформеного залучення людського капіталу. Вона передбачає формування динамічних проєктних

команд, використання як внутрішніх, так і зовнішніх компетенцій, а також застосування сучасних цифрових інструментів управління знаннями та мотивацією персоналу. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства, оптимізації витрат на персонал і прискоренню процесів масштабування бізнесу.

Впровадження шерінгової стратегії управління персоналом супроводжується певними ризиками, зокрема можливістю нестабільності зайнятості та необхідністю більш складних механізмів координації діяльності працівників. Проте за умов цифрової трансформації економіки та зростання ролі гнучких форм зайнятості саме шерінгова стратегія управління персоналом може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

З огляду на можливість появи ризиків, а також на те, що шерінгова кадрова стратегія належить до функціональних стратегій підприємства, тобто її основне призначення полягає у забезпеченні ефективної реалізації корпоративної стратегії, наразі актуалізується питання визначення базових різновидів шерінгової кадрової стратегії залежно від стратегічного курсу розвитку підприємства, що дозволить забезпечити узгодженість кадрових рішень із загальними стратегічними пріоритетами суб'єкта господарювання та, відповідно, більш чітко окреслити ризики та знизити їх ступінь, а також підвищити адаптивність системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища.

У наукових дослідженнях [190, 227–229] обґрунтовано, що базові корпоративні стратегії підприємства реалізуються за трьома основними напрямками: зростання, стабілізація та скорочення. Відповідно шерінгова стратегія управління персоналом також повинна формуватися з урахуванням обраного корпоративного курсу та набувати специфічних характеристик залежно від його спрямування (рис. 3.6), а отже її інструментарій, домінуючий тип шерінгу, фінансова модель та інші компоненти будуть трансформуватися відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

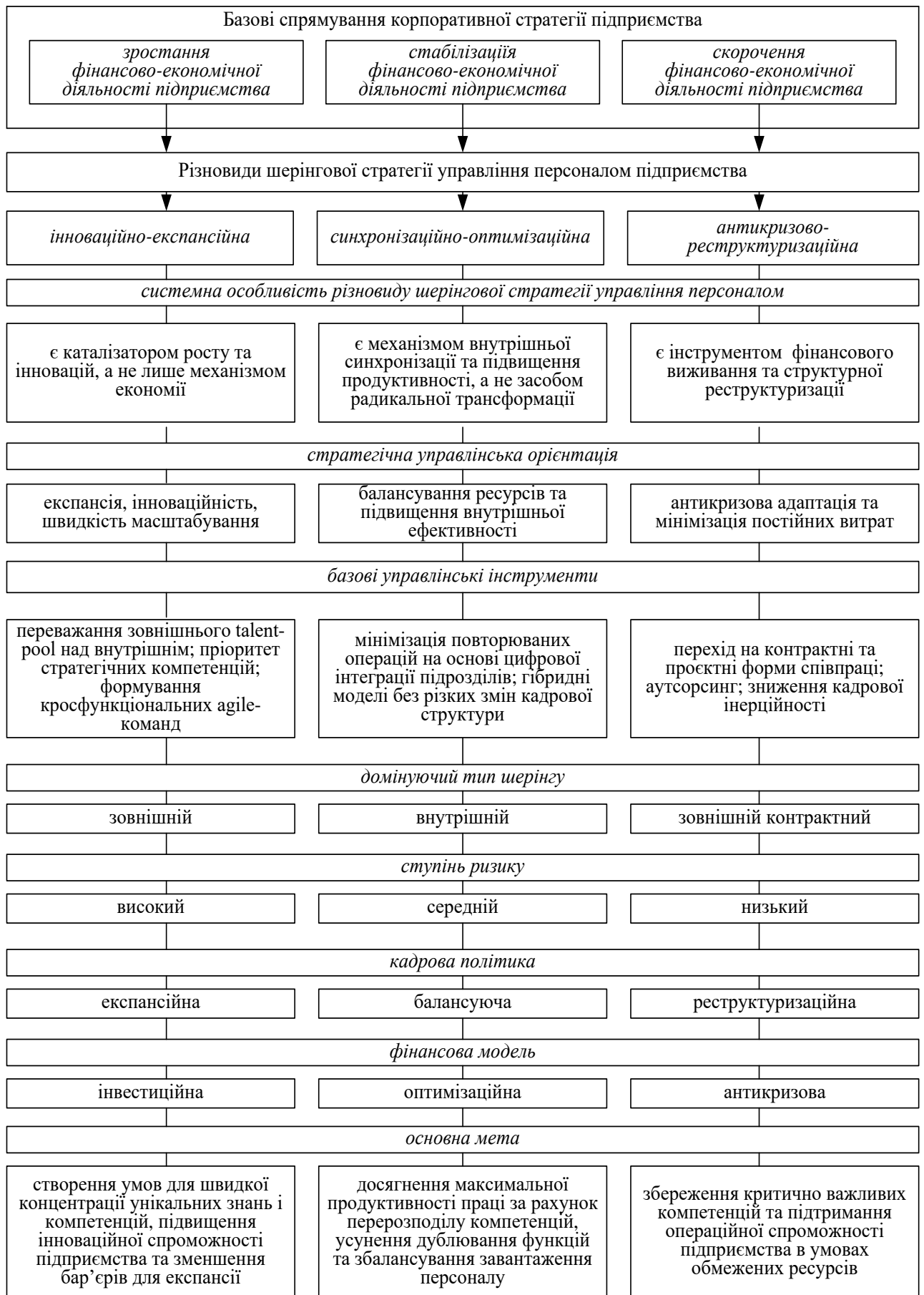


Рис. 3.6. Різновиди шерінгової стратегії управління персоналом підприємства  
(розробка автора)

Шерінгова стратегія управління персоналом підприємства в умовах загальнокорпоративного зростання набуває інноваційно-експансійного характеру та орієнтується на забезпечення швидкого масштабування бізнесу. Її стратегічна управлінська орієнтація зосереджена на експансії, впровадженні інновацій і прискореному розвитку організації. У таких умовах шерінг використовується як інструмент оперативного нарощування людського капіталу без тривалих процедур традиційного найму, що дозволяє швидко реагувати на нові ринкові можливості. Перевага надається зовнішнім джерелам формування talent-pool, зокрема міжнародним цифровим платформам, механізмам гіг-економіки та міжорганізаційному обміну компетенціями. Команди формуються за принципом кросфункціональності та гнучкості, часто у форматі agile, що сприяє реалізації інноваційних проєктів і виходу на нові ринки. Організація демонструє високу толерантність до кадрових ризиків, експериментуючи з різними форматами зайнятості та співпраці. Пріоритет надається не кількісному збільшенню персоналу, а залученню стратегічно важливих компетенцій, унікальних знань та експертного потенціалу.

У результаті шерінгова стратегія управління персоналом виступає не лише механізмом оптимізації витрат, а передусім каталізатором зростання, інновацій та стратегічного розвитку підприємства.

Шерінгова стратегія управління персоналом в умовах загальнокорпоративної стабілізації фінансово-економічної діяльності, яку доцільно визначати як синхронізаційно-оптимізаційну, спрямовану на забезпечення балансу кадрових ресурсів та підвищення внутрішньої ефективності функціонування підприємства. Її стратегічна орієнтація полягає не в розширенні чи скороченні персоналу, а у раціональному використанні наявного людського капіталу, а саме: балансування ресурсів та підвищення внутрішньої ефективності. Домінуючим форматом виступає внутрішній шерінг, що передбачає перерозподіл компетенцій між підрозділами без формального збільшення чисельності штату. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміну навантаження та уникати кадрового дефіциту або надлишку в окремих

структурних одиницях. Оптимізаційна спрямованість реалізується через раціоналізацію функціональної структури та мінімізацію дублювання завдань завдяки впровадженню цифрових інструментів координації.

Гнучкість зайнятості має помірний характер і базується переважно на гібридних моделях співпраці, що не передбачають радикальних змін у кадровій структурі. Важливу роль відіграє аналітико-орієнтоване управління, зокрема застосування HR-аналітики для збалансування завантаження персоналу, підвищення продуктивності та прогнозування потреб у компетенціях. Це сприяє збереженню організаційної стабільності, мінімізації соціальних ризиків та запобіганню проявам кадрової турбулентності. Таким чином, у межах стратегії стабілізації шерінгова кадрова модель виступає механізмом внутрішньої синхронізації процесів і підвищення продуктивності праці, а не інструментом радикальної трансформації організаційної структури.

Шерінгова стратегія управління персоналом в умовах загальнокорпоративного скорочення фінансово-економічної діяльності набуває антикризово-реструктуризаційного характеру та спрямовується на забезпечення фінансової стабілізації підприємства. Її стратегічна орієнтація зосереджується на антикризовій адаптації та мінімізації постійних витрат, що дозволяє організації зберегти керованість у період економічної нестабільності або зниження обсягів діяльності. Ключовою особливістю є трансформація постійних кадрових витрат у змінні шляхом активного переходу на контрактні, проектні та гіг-форми співпраці. Такий підхід забезпечує більшу фінансову гнучкість і можливість швидкого коригування чисельності залучених фахівців відповідно до поточних потреб. Важливим стратегічним інструментом стає аутсорсинг, що передбачає передачу непрофільних або допоміжних функцій зовнішнім провайдерам з метою концентрації ресурсів на ключових напрямках діяльності.

Одночасно відбувається мінімізація довгострокових кадрових зобов'язань, що сприяє зниженню витрат на соціальні гарантії та утримання надлишкового персоналу. Забезпечується кризова гнучкість організації, а саме: можливість

оперативного згорання, реорганізації або переформатування команд залежно від змін зовнішнього середовища. Крім того, спрощується структура управління, зменшується кадрова інерційність і підвищується швидкість прийняття управлінських рішень. У результаті шерінгова HR-стратегія трансформується в інструмент фінансового виживання та структурної реструктуризації підприємства, забезпечуючи його адаптивність і функціональну стійкість у кризових умовах.

Шерінгова стратегія управління персоналом не є універсальною та сталою моделлю управління персоналом, а представляє собою динамічну адаптивну систему, здатну змінювати свою функціональну спрямованість залежно від обраного стратегічного курсу підприємства. У період активного фінансово-економічного зростання підприємства вона набуває інноваційно-експансійного характеру, орієнтованого на швидке нарощування компетенцій і впровадження нових бізнес-проектів; під час стабілізації трансформується у синхронізаційно-оптимізаційну модель, що забезпечує балансування ресурсів і підвищення внутрішньої ефективності; у фазі скорочення приймає антикризово-реструктуризаційний формат, спрямований на мінімізацію витрат та підвищення фінансової гнучкості. Отже, шерінгова стратегія функціонує як багатовекторний інструмент стратегічної гнучкості та адаптивності підприємства в умовах цифрової економіки, забезпечуючи узгодження кадрових рішень із довгостроковими корпоративними пріоритетами.

Якісна реалізація запропонованих стратегій неможлива без формування ефективного забезпечуючого механізму, який би інтегрував кадрові, організаційні та цифрові ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей, підвищення адаптивності та оперативної гнучкості в умовах змін зовнішнього середовища.

Зважаючи на все вищевикладене, механізм забезпечення реалізації шерінгової стратегії управління персоналом повинен включати п'ять взаємопов'язаних блоків (рис. 3.7).

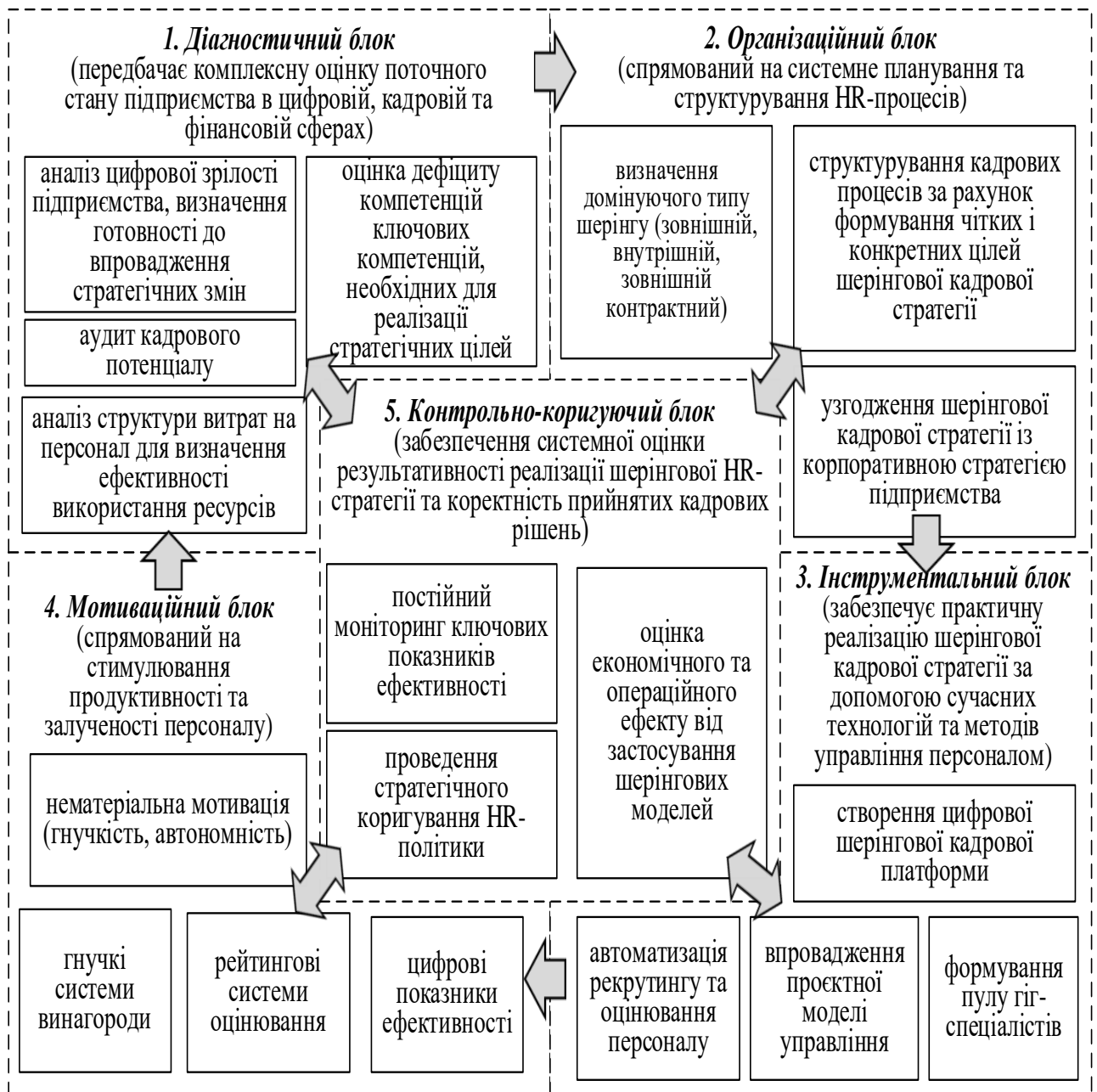


Рис. 3.7. Механізм забезпечення реалізації шерінгової стратегії управління персоналом підприємства (розробка автора)

Перший блок (діагностичний) передбачає комплексну оцінку поточного стану підприємства в цифровій, кадровій та фінансовій сферах. Він передбачає аналіз цифрової сприйнятливості з метою визначення готовності до впровадження нових технологій та цифрових платформ управління персоналом, аудит кадрового потенціалу для виявлення сильних сторін і зон розвитку співробітників, оцінка дефіциту ключових компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей, а також детальний аналіз структури витрат на

персонал для визначення ефективності використання ресурсів і можливостей їх оптимізації. Такий підхід дозволяє сформувати точну базу для планування подальших організаційних, мотиваційних та інструментальних заходів у межах шерінгової стратегії управління персоналом.

Другий блок (організаційний) спрямований на системне планування та структурування кадрових процесів. Він передбачає формування чітких і конкретних цілей шерінгової кадрової стратегії, визначення оптимального типу шерінгу (внутрішній, зовнішній або зовнішній контрактний) залежно від потреб підприємства та специфіки проектів, а також забезпечення повної узгодженості кадрової стратегії із корпоративною стратегією підприємства. Цей блок створює фундамент для скоординованого управління персоналом, підвищує ефективність використання компетенцій та гарантує, що кадрові рішення безпосередньо підтримують стратегічні цілі розвитку підприємства.

Третій блок (інструментальний) забезпечує практичну реалізацію шерінгової кадрової стратегії за допомогою сучасних технологій та методів управління персоналом. У його межах відбувається створення цифрової HR-платформи для централізованого управління кадровими ресурсами та моніторингу показників ефективності, формування пулу гіг-спеціалістів для швидкого залучення необхідних компетенцій під конкретні проекти, впровадження проектної моделі управління, яка дозволяє формувати гнучкі кросфункціональні команди, а також автоматизація процесів рекрутингу та оцінювання персоналу, що підвищує оперативність, точність та прозорість кадрових рішень. Цей блок є ключовим для інтеграції цифрових інструментів із кадровою стратегією та забезпечує її адаптивність до швидкозмінного бізнес-середовища.

Четвертий блок (мотиваційний) спрямований на стимулювання продуктивності та залученості персоналу в межах шерінгової стратегії управління персоналом. Він містить впровадження гнучких систем винагороди, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, використання цифрових КРІ для об'єктивного оцінювання результативності співробітників,

застосування рейтингових систем оцінювання для ранжування та розвитку компетенцій, а також нематеріальні засоби мотивації, такі як гнучкість робочого часу, автономність у прийнятті рішень та можливості для професійного росту. Цей блок дозволяє підвищити залученість персоналу, підтримувати культуру результативності та забезпечує ефективну взаємодію команд у динамічному цифровому середовищі.

П'ятий блок (контролю та коригування) покликаний забезпечити системну оцінку результативності реалізації шерінгової стратегії управління персоналом та коректність прийнятих кадрових рішень. Він передбачає регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), оцінку економічного та операційного ефекту від застосування шерінгових моделей, а також проведення стратегічного коригування HR-політики на основі отриманих даних. Завдяки цьому блоку підприємство отримує змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, підвищувати адаптивність управління персоналом та забезпечувати постійну відповідність кадрових практик стратегічним цілям і вимогам цифрового середовища.

Запропонована структура механізму забезпечує системну інтеграцію цифрових, кадрових та організаційних ресурсів підприємства, що дозволяє здійснювати ефективну координацію діяльності підрозділів та оптимізацію використання людського та технологічного потенціалу. Вона формує єдину управлінську систему, здатну оперативно реагувати на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищуючи адаптивність підприємства до ринкових коливань та забезпечуючи пріоритетне перенаправлення ресурсів відповідно до стратегічних орієнтирів. Інтеграція діагностичного, організаційного, інструментального, мотиваційного та контрольного блоків дозволяє досягти синергії між функціональними елементами стратегії управління персоналом, сприяє підвищенню ефективності кадрового менеджменту та укріпленню конкурентних переваг підприємства. Вцілому можна зробити висновок, що модель забезпечує стратегічну гнучкість і резильєнтність управлінських рішень у контексті цифрової трансформації

бізнес-процесів та постійно змінного зовнішнього середовища.

### 3.2. Теоретико-методологічні засади подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибинною цифровою трансформацією, що охоплює виробничі, управлінські та соціальні процеси. За таких умов цифрові технології перестали бути виключно інструментом оптимізації окремих операцій, перетворившись у системоутворюючий фактор формування конкурентних переваг підприємств. У цих умовах нерівномірність доступу до цифрових ресурсів і компетентностей набуває не лише соціального, а й економічного значення.

Перші дослідження цифрової нерівності були зосереджені в межах концепції *digital divide*, що виникла наприкінці ХХ століття та передбачала трактування проблеми переважно з точки зору розриву у доступі до інформаційно-комунікаційних технологій. У дослідженнях таких міжнародних інституцій, як Organisation for Economic Co-operation and Development та World Bank, акцентовано увагу на інфраструктурних аспектах, а саме: рівні інтернет-проникнення, забезпеченості обладнанням та розвитку цифрової інфраструктури. Так, у публікації *Understanding the Digital Divide (2001)* даний термін розглядається як розрив між окремими особами, домогосподарствами, підприємствами та географічними районами на різних соціально-економічних рівнях як щодо їхніх можливостей доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, так і щодо використання Інтернету для широкого кола діяльності. Тобто такий розрив відображає відмінності між країнами та всередині них [230].

На початку 2000-х дослідники все частіше почали говорити про те, що сам доступ не гарантує ефективного використання технологій, оскільки навіть за однакового доступу різні групи отримували різний ефект від використання

технологій. Саме це і стало підґрунтям для формування концепції *second-level digital divide*, що акцентує увагу не на доступі, а на цифрових навичках та здатності ефективно діяти в онлайн-середовищі. Емпіричні дослідження показали, що навіть серед людей, які мають однаковий доступ до Інтернету, існують суттєві відмінності в умінні шукати інформацію, орієнтуватися в цифровому просторі та виконувати онлайн-завдання. Зокрема, автором дослідження [231] встановлено, що: користувачі застосовують різні стратегії пошуку інформації; значною є варіативність у здатності знаходити потрібний контент; істотно різниться час, необхідний для виконання цифрових завдань; вік негативно корелює з рівнем інтернет-навичок; досвід користування технологіями позитивно впливає на рівень цифрової компетентності; гендерні відмінності не є визначальним чинником цифрової ефективності.

Найбільш комплексною є теоретична модель пояснення еволюції цифрової нерівності, розроблена нідерландським соціологом Ян ван Дейк, що отримала назву «Resources and Appropriation» (RA). Вченим зазначено, що цифрова нерівність виникає не лише через відсутність технологій, а через нерівномірний розподіл ресурсів, які визначають можливість людини отримати доступ до технологій, засвоїти їх та інтегрувати у повсякденну діяльність, отримати соціально-економічні вигоди. Ключовим теоретичним поняттям є «appropriation» (привласнення, освоєння, інтеріоризація технології). Тобто важливо не просто мати доступ до технологічних новацій, а й володіти здатністю зробити технологію інструментом. На рис. 3.8 представлено авторський послідовний процес цифрового включення, що передбачає проходження мотиваційного, матеріального, компетентнісного та поведінкового етапів. В основі першого рівня є вмотивованість людини користуватися технологією, бачити в ній цінність, не мати страху або опору. Без мотивації стає неможливою реалізація інших рівнів. Другий етап – фізичний та матеріальний доступ, тобто наявність комп'ютера чи смартфона, доступу до інтернету, фінансових можливостей. Третій етап – цифрові навички, які є центральним блоком схеми, і включають базові технічні навички

(Operational skills), навички навігації та орієнтації в інтерфейсі (Formal skills), пошуку та оцінки інформації (Information/communication skills), використання інформації для досягнення цілей (Strategic skills), створення цифрового контенту (Content creation). Usage (використання) включає частоту використання (Frequency) та різноманітність способів використання (Diversity). Дана фінальна фаза фактично є переходом до результатів цифрової діяльності (third-level divide). Порушення на будь-якому з цих рівнів формує відповідний тип цифрової нерівності [232].

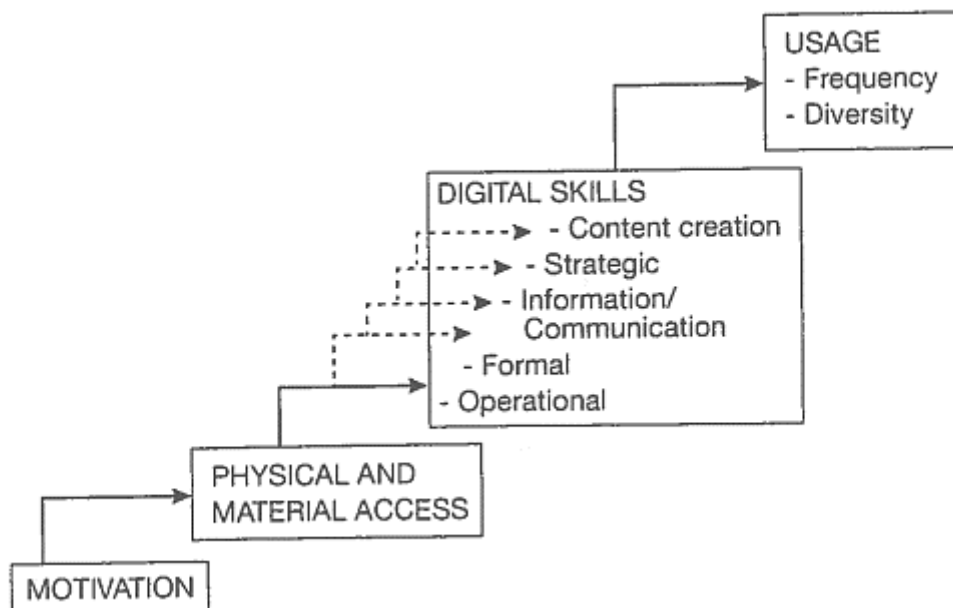


Рис. 3.8. Чотири послідовні види доступу в процесі привласнення цифрової технології [232]

Таким чином, другий етап цифрового розриву демонструє, що формальна наявність доступу до технологій не гарантує їх результативного використання. Нерівність переноситься з інфраструктурного рівня на рівень компетентностей (нерівність у цифрових навичках, типах використання технологій, здатності критично оцінювати інформацію, інтенсивності та складності використання цифрових інструментів), що зумовлює диференціацію людського капіталу та створює передумови для подальшої соціально-економічної стратифікації.

Подальші дослідження вказують на виникнення «third-level digital divide», що розглядається науковцями як системна нерівність у соціально-економічних

результатах використання Інтернету, що виникає навіть за умов формально забезпеченого доступу та базових цифрових навичок. Автори доводять, що ключовою проблемою стає не наявність підключення чи частота користування, а здатність індивідів конвертувати цифрову активність у конкретні офлайн-вигоди (економічні (працевлаштування, доходи), освітні (підвищення кваліфікації), соціальні (розширення мереж взаємодії), інституційні (доступ до державних сервісів)). При цьому автори підкреслюють, що така здатність зумовлюється рівнем освіти, доходами, професійним статусом, типом соціального капіталу, які впливають на характер онлайн-активностей та рівень цифрових компетентностей, формуючи відповідно нерівномірний розподіл цифрових вигод [233]. Це дозволяє дійти висновку, що цифровізація не нейтралізує соціальну нерівність, а опосередковує її відтворення через механізм різної віддачі від використання технологій. У цьому контексті *third-level digital divide* трансформується у явище цифрової стратифікації, коли суб'єкти (не лише окремі індивіди, а й підприємства та організації) займають різні позиції в цифровій ієрархії залежно від їх здатності інтегрувати технології у бізнес-процеси, генерувати додану вартість із цифрових рішень та перетворювати цифрові ресурси на конкурентні переваги, що зумовлює поглиблення асиметрії розвитку в межах галузей і національних економік.

Детальне вивчення зазначених досліджень дозволило дійти висновку, що на першому етапі виникнення цифрового розриву пов'язували з проблемами нерівномірності доступу до інфраструктури та технічних можливостей підключення до мережі Інтернет. Другий рівень цифрового розриву відображає нерівність не у володінні технологією як такою, а у сформованості цифрових компетентностей і здатності інтегрувати технології у професійну, освітню та економічну діяльність, що безпосередньо впливає на продуктивність, доходи та соціальну мобільність суб'єктів. У свою чергу, третій етап еволюції концепції цифрового розриву зміщує фокус із доступу та навичок на результати використання цифрових технологій. На цьому етапі формується нерівність у соціально-економічних ефектах цифрової активності, коли навіть за відносно

однакового рівня доступу та базових компетентностей різні групи отримують неоднакові вигоди від онлайн-взаємодії. Третій рівень проявляється у диференційованій здатності суб'єктів трансформувати цифрові практики у реальні офлайн-переваги. Така асиметрія обумовлюється структурними факторами, що визначають не лише характер використання цифрових ресурсів, а й ефективність їх конвертації у додану вартість (рис. 3.9).

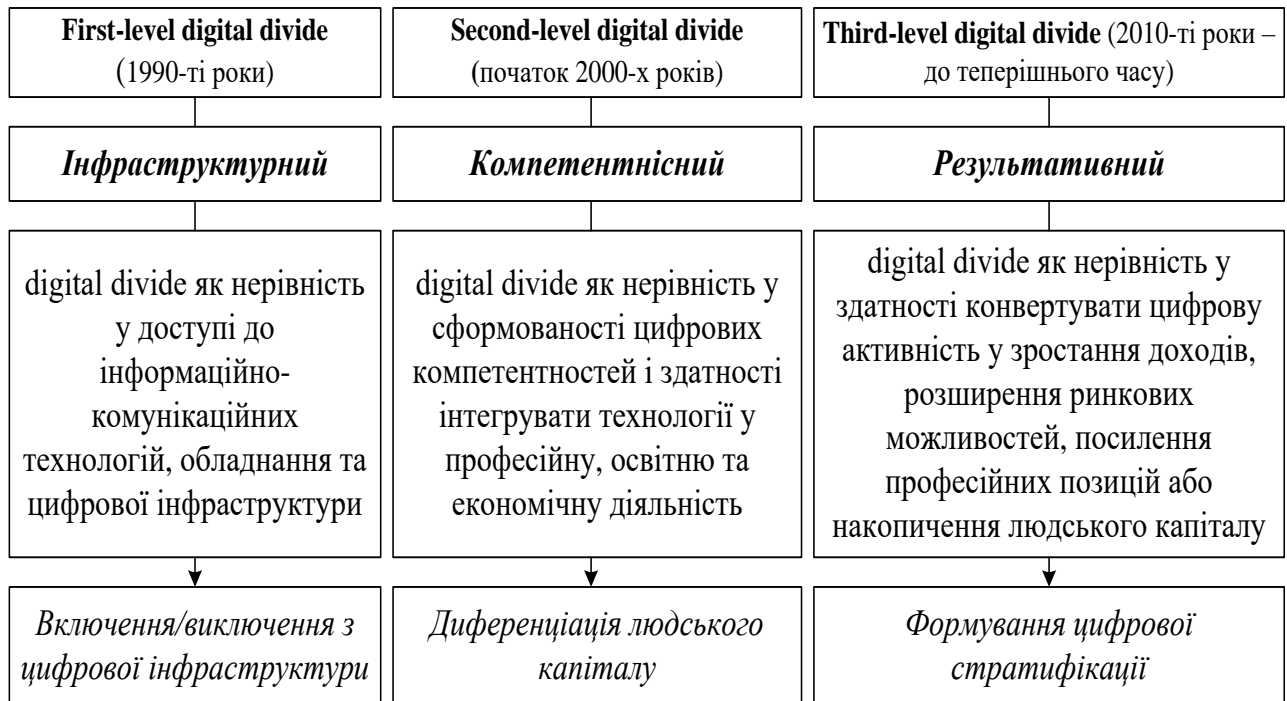


Рис. 3.9. Етапи еволюції цифрової нерівності і наслідки її виникнення  
(розробка автора)

Якщо економічним наслідком цифрового розриву є включення або виключення з цифрової інфраструктури, а другого – диференціація людського капіталу, то на третьому рівні виникає цифрова стратифікація, коли нерівність результатів закріплюється та відтворюється на системному рівні. Якщо на індивідуальному рівні йдеться про різну віддачу від цифрової участі, то на рівні організацій і підприємств – про диференціацію здатності інтегрувати цифрові технології у бізнес-моделі, управлінські процеси та інноваційну діяльність. Як результат, формується ієрархія цифрової зрілості суб'єктів господарювання, коли одні використовують технології як інструмент оптимізації окремих

операцій, а інші – як джерело стратегічної трансформації та формування стійких конкурентних переваг. Саме на цьому етапі цифровий розрив набуває ознак структурної економічної нерівності, що впливає на конфігурацію ринкових позицій, темпи розвитку галузей та просторову диференціацію економічного зростання.

Зважаючи на поширення процесів стратифікації в економіці та суспільстві слід розглянути дане явище більш ґрунтовно. Насамперед варто вказати, що дана категорія є міждисциплінарною та багатоаспектною. Зокрема в соціології сформувалося класичне розуміння даного поняття з точки зору структурного розшарування суспільства за економічними, соціальними, культурними та політичними ознаками і, як результат, виникнення класів, каст, статусних груп, нерівності та мобільності у суспільстві [234]. Соціально-економічний вимір стратифікації подано у роботі [235], де авторами запропоновано розуміти соціальну нерівність як стан соціальної стратифікації суспільства та поляризації рівня життя населення, що виникає внаслідок надмірної нерівності доходів, спричиненої «викривленим» перерозподілом ресурсів та недостатньо ефективною соціальною політикою. І. Аксьонова також наголошує, що попри різноманіття підходів і критеріїв соціальної стратифікації, її фундаментом залишається економічний фактор. Саме він спричиняє посилення нерівномірності соціального розшарування населення. Автор підкреслює, що економічна нерівність виступає не лише ключовим елементом стратифікації, а й визначає рівень соціально-економічного розвитку суспільства, що відображається через показники якості життя [236]. Автор [237] також підкреслює значення економічних факторів у процесі соціальної стратифікації, зокрема майнової нерівності між групами та прошарками населення. Ця проблема проявляється у показниках доходів сучасних суспільств і визначає динаміку соціальних, демографічних та економічних процесів. На її основі виникають відмінності між соціальними прошарками, що впливають на розвиток культурних, духовних, політичних, матеріальних та соціальних аспектів життя.

Доволі комплексне дослідження соціальної стратифікації у міжрегіональному розрізі проведено Н. Коваліско. Автором розглянуто теоретичні основи, критерії та моделі соціальної стратифікації, методи її аналізу та сучасні тенденції нерівності в суспільстві. У роботі розглядаються механізми формування соціальних ієрархій, показники розшарування населення за доходами, освітою, професійним статусом та престижем, а також проблеми соціальної мобільності, поляризації та вплив глобалізації і цифровізації на соціальну структуру. Посібник поєднує теоретичні знання з практичними підходами до оцінки та порівняння соціальної нерівності, надаючи комплексний інструментарій для аналізу сучасного суспільства [238].

Термін стратифікації закріпився також у наукових дослідженнях, що стосуються сільського господарства. Зокрема дане поняття розглядають як передпосівну технологічну обробку насіння, спрямовану на прискорення його проростання. Вона полягає у витримуванні насіння у вологому піску чи подрібненому торфі за умов низької температури [239].

У географії поняття стратифікації трактується як розміщення об'єктів шарами, тобто розшарування, що виникає внаслідок відмінностей температури, щільності тощо. Це явище проявляється, наприклад, у стратифікації атмосфери чи в шаруватій будові гірських порід [240].

Статистика та демографія застосовують стратифікацію як методологічний інструмент для класифікації населення за віком, доходом, освітою та іншими ознаками для аналізу нерівності та соціальних процесів.

Політологія розглядає стратифікацію як фактор влади та впливу, ієрархію політичного доступу та участі різних груп у прийнятті рішень. У дослідженні [241] вченим відзначено, що політична стратифікація здатна суттєво посилювати суспільну поляризацію, що негативно позначається на стабільності демократичних інститутів. Вона може спричиняти загострення політичного протистояння, зниження довіри до державних структур, ускладнювати реалізацію реформ і навіть створювати передумови для появи авторитарних тенденцій. Для збереження стійкості демократії важливо мінімізувати вплив

політичної стратифікації, розвивати інклюзивність та підтримувати конструктивний діалог між різними соціальними групами.

Безпосередньо економіка аналізує стратифікацію через економічні ресурси та доходи, соціально-економічну нерівність, доступ до ринків праці та цифрових економічних можливостей. У деяких дослідженнях економічна стратифікація розглядається як один із основних типів соціальної стратифікації, проявами якої є рівень багатства, доходів, відносин власності [234]. У публікації розглянуто стратифікаційну економіку як системний та емпірично підтверджений підхід до аналізу міжгрупової нерівності. Авторами зазначено, що вона поєднує методологію економіки, соціології та соціальної психології, що дає змогу комплексно досліджувати нерівність між соціально диференційованими групами (за расою, етнічним походженням, статтю, кастою, орієнтацією, релігією чи іншими ознаками соціальної відмінності) [242].

Викликає особливе зацікавлення вчених безпосередньо явище цифрової стратифікації. Так, у статті [243] автором аналізується цифровий розрив як чинник соціальної стратифікації в умовах інноваційної економіки Китаю. Незважаючи на стрімкий розвиток електронної комерції, мобільних платежів, штучного інтелекту та 5G, у країні існують значні нерівності у доступі до цифрових ресурсів, рівні цифрової грамотності та способах використання технологій серед різних соціальних груп. Особливо вразливими є сільське населення, літні люди, домогосподарства з низькими доходами та мігранти, що обмежує їхні можливості для соціальної мобільності. Дослідження базується на аналізі статистичних даних та результатів попередніх емпіричних досліджень, що дозволило комплексно оцінити взаємозв'язок між цифровою нерівністю та соціальною стратифікацією. Автором запропоновано заходи щодо її подолання (розширення цифрової інфраструктури у сільських регіонах, програми цифрової освіти для вразливих груп, інклюзивну державну політику та державно-приватне партнерство у сфері цифровізації) і підкреслено, що рівний доступ до цифрових можливостей є ключовим для інклюзивного розвитку, зниження структурної нерівності та зміцнення соціальної єдності в цифрову

епоху.

Автори дослідження [244] присвятили його розгляду цифрової стратифікації та трансформації бізнесу, розглядаючи останню як ключовий фактор стійкості підприємств в умовах макроекономічних шоків та прискорення цифрових змін. Науковцями визначено бар'єри цифрової трансформації як динамічного системного контуру, у якому фінансові, кадрові, інфраструктурні та інституційно-регуляторні обмеження взаємно посилюють одне одного, створюючи ефект цифрової інерції. Такий підхід, на думку авторів, доводить необхідність комплексних політик та управлінських рішень, спрямованих на подолання механізмів відтворення цифрових диспропорцій.

У табл. 3.4 подано особливості тлумачення стратифікації в різних науках.

Таблиця 3.4

Особливості тлумачення стратифікації в різних науках

(сформовано автором на основі [234-244])

Наука	Фокус стратифікації	Основні аспекти
1	2	3
Соціологія	Соціальна ієрархія	Класи, статусні групи, соціальна мобільність, нерівність
Економіка	Економічна нерівність	Розподіл доходів та ресурсів, доступ до ринків, економічна мобільність
Політологія	Влада та вплив	Політичний доступ, участь у прийнятті рішень, ієрархія впливу
Антропологія	Культурно-історичні структури	Касты, племена, традиційні ієрархії, соціальні ролі
Інформаційні / цифрові науки	Цифрова стратифікація	Рівень доступу до технологій, цифрові компетенції, участь у цифрових процесах
Соціальна психологія	Сприйняття статусу	Ідентифікація власного положення, вплив статусу на поведінку та самооцінку
Статистика / демографія	Методологічна стратифікація	Класифікація за віком, доходом, освітою для аналізу нерівності

1	2	3
Аграрні науки	Структурна стратифікація сільського господарства	Розподіл землі, типи господарств, доступ до ресурсів, технологій та ринків, вплив на добробут сільського населення; передпосівна технологічна обробка насіння, спрямовану на прискорення його проростання
Географія	Просторова та територіальна стратифікація	Розподіл населення та ресурсів у просторі, урбанізація, регіональні диспропорції, доступ до інфраструктури та природних ресурсів

Розглянувши поняття стратифікації в різних науках та її багатовимірну природу, можна констатувати, що сучасна цифрова економіка формує новий вид соціальної ієрархії – багаторівневу цифрову стратифікацію, яка виходить за межі простого поділу на «є/немає доступу» і включає різні рівні компетенцій та участі в цифрових процесах. Так, пасивні користувачі обмежено споживають цифрові сервіси, активні – регулярно використовують цифрові інструменти для щоденних потреб. У свою чергу, оператори цифрових процесів управляють системами та платформами, аналітики та інтерпретатори даних – обробляють і аналізують інформацію, створюючи знання, архітектори цифрових систем – формують структуру та стратегічний розвиток цифрової інфраструктури.

Зважаючи на прискореність та масштабність цифрової трансформації бізнесу процеси цифрової стратифікації стають особливо актуальними у корпоративному середовищі, де рівень цифрової грамотності та здатність ефективно використовувати цифрові інструменти безпосередньо впливають на продуктивність, професійний розвиток та внутрішню соціальну ієрархію працівників. Ґрунтуючись на теоретичних напрацюваннях щодо тлумачення поняття стратифікації, розгляді її видів та ключових аспектів під цифровою стратифікацією персоналу підприємства доцільно розуміти структуровану багаторівневу диференціацію працівників за параметрами їх ресурсного забезпечення цифровою інфраструктурою, рівня сформованості цифрових компетентностей, ступеня функціонально-професійної інтегрованості у

цифрово-трансформовані процеси та ціннісно-когнітивної готовності до цифрових змін, що зумовлює асиметрію участі персоналу в реалізації цифрової трансформації підприємства і формує нерівність можливостей професійного розвитку та впливу на цифрові управлінські рішення. Вивчення цифрової стратифікації персоналу підприємства дозволить ідентифікувати цифрово вразливі групи, розробити ефективні програми навчання та інтеграції працівників у цифрові процеси, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в цифровому просторі.

Структурно цифрова стратифікація персоналу підприємства має багаторівневу природу і охоплює ресурсний, компетентнісний, функціонально-професійний та ціннісно-когнітивний виміри. Так, ресурсний рівень відображає диференціацію працівників за рівнем забезпеченості цифровою інфраструктурою та технологічними засобами. До його проявів належать: обмежений або нерівномірний доступ до комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, корпоративних платформ; відмінності в якості цифрової інфраструктури (швидкість мережі, стабільність доступу, рівень автоматизації робочих місць); різний рівень технічної модернізації підрозділів. Така ресурсна нерівність формує вихідні умови участі персоналу в цифровій діяльності та створює базис для подальшої диференціації (рис. 3.10).

Другий рівень – компетентнісний, пов'язаний із диференціацією працівників за рівнем сформованості цифрових знань, навичок та здатності ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності. Серед проявів такої цифрової стратифікації слід виділити: різний рівень цифрової грамотності; нерівна здатність працювати з корпоративними інформаційними системами; відмінності в рівні аналітичних і дата-орієнтованих навичок; нерівний доступ до програм навчання та цифрового апскілінгу; різна швидкість адаптації до технологічних змін тощо. На цьому рівні формується диференціація не лише за рівнем володіння цифровими інструментами, а й за здатністю генерувати додану вартість у цифровому середовищі [245].



Рис. 3.10. Теоретичні положення цифрової стратифікації персоналу підприємств (розробка автора)

Третій рівень, пов'язаний із диференціацією працівників за ступенем їх залучення до цифрово-трансформованих функцій, рівнем впливу на прийняття цифрових рішень та місцем у цифровому контурі управління, – функціонально-професійний. Його проявами є: концентрація цифрових повноважень у вузькому колі фахівців; поділ персоналу на «цифрових драйверів» і «операторів систем»; виконання частиною працівників лише формалізованих операцій без впливу на цифрові рішення; витіснення окремих професій із ключових цифрових процесів; зниження кар'єрної мобільності для працівників із низьким рівнем цифрової інтегрованості тощо [245].

Четвертий, ціннісно-когнітивний, рівень свідчить про диференціацію працівників за рівнем сприйняття цифрової трансформації, готовністю до змін, мотивацією до освоєння нових технологій та внутрішнім прийняттям цифрових практик. Серед його основних проявів варто виділити: різне ставлення до цифрових інновацій (підтримка / нейтральність / опір); наявність «цифрового консерватизму»; страх втрати професійної значущості внаслідок автоматизації; різний рівень довіри до цифрових систем управління; відмінності у готовності до безперервного навчання тощо.

Виявлена багаторівнева структура цифрової стратифікації свідчить про її системний характер та взаємозумовленість ресурсних, компетентнісних, цінних та поведінкових дисбалансів. З огляду на зазначене, подолання цифрової нерівності не може обмежуватися локальними заходами навчального чи технічного характеру, а потребує комплексного стратегічного підходу, здатного забезпечити вирівнювання доступу, розвиток цифрових компетентностей та розширення участі працівників у цифровому середовищі підприємства.

У межах Концепції розвитку цифрових компетентностей відзначено, що із зростанням темпів розвитку цифрових технологій та впровадженням інновацій у всі сфери суспільного життя виникає потреба у підвищенні якості підготовки кадрів, що забезпечить модернізацію економіки відповідно до сучасних вимог. Відсутність протягом тривалого часу концептуальних засад державної політики у сфері розвитку цифрових навичок і компетентностей

громадян значно стримувало адаптацію суспільства до процесів глобальної цифровізації. Тому актуальним завданням визначено формування готовності населення до цих змін шляхом опанування ключових знань, умінь, навичок та способів мислення у сфері інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій. При цьому мова йде про цифрову компетентність як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що забезпечує здатність людини як успішно соціалізуватися, так і безпосередньо здійснювати професійну чи навчальну діяльність із використанням сучасних технологій [246].

Нині широке коло вчених стурбоване наростанням проблеми цифрової нерівності працівників. Так, у дослідженні [247] зазначено, що одним із ключових аспектів застосування цифрових технологій у сфері управління трудовими ресурсами є персоналізація процесів навчання та професійного розвитку працівників. Використання адаптивних рішень дає змогу формувати індивідуальні траєкторії розвитку, що позитивно впливає на результативність роботи та рівень мотивації персоналу. Однак, інтеграція цифрових інструментів у систему управління кадрами на регіональному рівні супроводжується низкою викликів. Найважливішим серед них є потреба у підвищенні цифрової компетентності спеціалістів, адже без належних навичок користування технологіями їх ефективне застосування стає проблематичним. Крім того, актуальним завданням залишається подолання цифрової нерівності між працівниками різних вікових категорій та сфер зайнятості, адже неоднаковий рівень доступу й умінь у використанні цифрових технологій може створювати суттєві бар'єри для успішної цифровізації управління трудовими ресурсами.

В. Чувардинський та Л. Лісогор також зазначають, що цифровізація суттєво змінює структуру ринку праці, спричиняючи появу нових професій та поступове зникнення тих, що втратили актуальність. Автоматизація та роботизація зменшують потребу в низькокваліфікованих працівниках, підвищуючи попит на висококваліфікованих спеціалістів у галузях інформаційних технологій, аналізу даних та штучного інтелекту. Дослідники підкреслюють, що цифрові технології відкривають нові можливості

працевлаштування, зокрема для осіб з інвалідністю та мешканців віддалених регіонів, але при цьому створюють і суттєві ризики, пов'язані зі зростанням безробіття, зниженням заробітної плати та посиленням соціальної нерівності. На думку авторів, для успішної адаптації ринку праці до цифрових трансформацій необхідні системні зміни: працівники мають постійно оновлювати знання й набувати нових навичок, компанії – застосовувати принципи внутрішнього маркетингу для формування лояльності та залучення талантів, а держава – забезпечувати підтримку та створювати сприятливі умови для цих процесів [248].

Цифрову компетентність персоналу як ключовий фактор забезпечення цифрової ефективності підприємства в умовах сучасних економічних, технологічних та суспільних трансформацій розглядають і В. Руденко, О. Другова та М. Бріль. Науковцями особливу увагу акцентовано на зростаючому розриві між технологічним оновленням організацій та недостатньою готовністю людського капіталу до ефективного використання цифрових інструментів, платформ та інновацій у професійній діяльності. Окрім того, обґрунтовано стратегічну роль цифрових навичок у продуктивному та вимірюваному впровадженні цифрових трансформацій на рівні підприємства, а також здійснено порівняння галузевих моделей розвитку цифрової компетентності в різних економічних сферах. Порівняльний аналіз моделей цифрових компетентностей у різних галузях дозволив вченим виявити суттєві відмінності у структурі, пріоритетах та очікуваних результатах формування компетентностей, що зумовлює потребу у гнучких, контекстно-орієнтованих моделях, адаптованих до специфіки галузі, кадрової політики та темпів технологічного оновлення [249].

Цікаву позицію представлено в роботі [250], в якій авторами ідентифіковано психологічні бар'єри, які істотно уповільнюють формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів. До ключових бар'єрів віднесено: цифрову тривожність, що проявляється у страху помилки та втрати контролю; технологічне уникання, пов'язане з компенсаційною поведінкою за

типом *avoidance coping*; низький рівень цифрової самоефективності, який знижує готовність до використання складних цифрових інструментів; когнітивне перевантаження, зумовлене складністю маркетингових платформ та значними обсягами цифрових даних; а також дезадаптивні установки, що формують переконання щодо власної неспроможності опанувати цифрові технології.

У свою чергу, І. Радченко серед бар'єрів та ризиків цифрової трансформації стратегічного розвитку підприємств виділяє низький рівень цифрової компетентності персоналу. Відсутність належних цифрових компетенцій призводить до сповільнення інноваційних процесів, підвищення управлінського навантаження та зниження ефективності функціонування підприємств. Суттєвим викликом для цифрової трансформації також, на думку вченого, є організаційна інерція та опір змінам. Значна частина підприємств продовжує орієнтуватися на традиційні методи ведення бізнесу, які тривалий час забезпечували стабільність і прибутковість. Перехід до цифрових форматів нерідко сприймається як загроза усталеним практикам, що породжує внутрішній спротив персоналу та менеджменту. Це проявляється у затягуванні впровадження нових рішень, формальному ставленні до інновацій або прагненні зберегти старі бізнес-процеси. У результаті навіть за наявності інвестицій та сучасних технологій підприємства можуть не досягати очікуваного ефекту [251].

В. Нестерук досліджено роль цифрових інструментів у впровадженні дистанційних та гібридних моделей управління персоналом. Проаналізувавши виклики цифрової комунікації, підтримання командної згуртованості, запобігання техностресу та збереження організаційної культури та вивчивши сучасні підходи до оцінювання результативності у цифровому середовищі, вченим акцентовано на розвитку цифрового лідерства, гнучких моделей управління та підтримці добробуту працівників. Дослідник доводить, що ефективне дистанційне управління потребує нових компетентностей менеджерів, орієнтації на результат, довіри до співробітників та лідерства з

емпатією. При цьому вагома увага в дослідженні приділена й важливості запобігання вигоранню, підтримання балансу «робота-життя» та створенню умов для неформальної онлайн-комунікації. За належного використання цифрових рішень продуктивність дистанційних команд може дорівнювати або навіть перевищувати офісну, хоча існують ризики інформаційного перевантаження, зниження креативності та цифрової нерівності. Для їх мінімізації рекомендовано політики свідомого користування технологіями, розвиток цифрових навичок та адаптацію інструментів до потреб персоналу [252].

Грунтуючись на дослідженнях вчених і власних напрацюваннях щодо цифрової стратифікації персоналу підприємства можна виділити наступні основні підходи до подолання різного роду проявів диференціації працівників.

Так, одним із традиційних підходів до подолання стратифікації працівників є інфраструктурно-ресурсний підхід, спрямований на мінімізацію первинної нерівності доступу до цифрових ресурсів. Він передбачає стандартизацію технічного забезпечення робочих місць, уніфікацію доступу до корпоративних цифрових платформ, впровадження політики «рівного цифрового старту» для всіх категорій персоналу, розвиток захищеної внутрішньої цифрової інфраструктури. Його ключовою задачею є усунення базового цифрового дефіциту як передумови глибших трансформацій [253-255].

Доволі поширеним є й компетентнісний підхід, орієнтований на подолання нерівності у рівні сформованості цифрових знань, навичок і практичних умінь використання цифрових інструментів у професійній діяльності. Його практичне втілення стає можливим завдяки системній реалізації програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації, створення внутрішніх корпоративних цифрових академій, формування персоналізованих траєкторій цифрового розвитку, впровадження менторських і peer-learning практик, інтеграцію цифрових компетентностей у систему оцінювання результативності персоналу. Саме завдяки його використанню стає можливим формування цифрового капіталу працівників як стратегічного ресурсу підприємства [102, 247, 249].

Акцентують вчені увагу й на принципи інклюзивності та відповідних підходах, що мають на меті зменшення диференціації за ступенем участі працівників у цифрово-трансформованих функціях і процесах прийняття рішень. Такий підхід має на меті розширення залучення різних категорій персоналу до цифрових проєктів, формування крос-функціональних команд, делегування повноважень у межах цифрових ініціатив, забезпечення прозорості алгоритмів прийняття цифрових управлінських рішень, ротацію працівників у межах цифрових трансформаційних програм. Саме завдяки реалізації такого підходу стає можливим вирівнювання цифрових можливостей між ключовими (цифрове «ядро») та менш інтегрованими сегментами організації та формування інклюзивної моделі цифрового управління.

На зниження стратифікації, зумовленої відмінностями у сприйнятті цифрової трансформації, рівні мотивації та готовності до змін, спрямований культурно-ціннісний підхід. Його практична цінність реалізується через формування цифрової культури підприємства, розвиток відкритості до інновацій і толерантності до помилок, реалізацію комунікаційних стратегій щодо змісту та цілей цифровізації, запровадження мотиваційних механізмів підтримки інноваційної поведінки, інтеграцію цифрових цінностей у корпоративну систему норм і принципів. Це в цілому забезпечує трансформацію цифровізації з техніко-технологічного процесу на рівень усвідомленої організаційної цінності.

Вказують науковці і на доцільність застосування комплексних підходів. Так, А. Сіленко розглядає цифрову нерівність у політико-правовому вимірі і визначає, що нерівномірний доступ до інформаційно-комунікаційних технологій формує асиметрію політичних можливостей, поглиблює соціальні розриви та спричиняє політичну маргіналізацію окремих груп населення. У таких умовах цифрова нерівність перетворюється з технічної чи соціально-економічної проблеми на системний політичний ризик, що впливає на легітимність державних інститутів, якість демократичних процесів і рівень національної безпеки. Автор підкреслює, що подолання цього виклику

потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток цифрової інфраструктури, інклюзивність державних сервісів та формування цифрових компетентностей громадян і посилення демократичних інститутів [256].

Отже, узагальнюючи, слід зазначити, що ефективне подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств можливе лише за умови поєднання підходів, їх стратегічної узгодженості та інтеграції у систему управління розвитком підприємства. Насамперед, в основу подолання такої цифрової асиметрії персоналу слід покласти інклюзивно-орієнтований підхід, що зорієнтований на забезпеченні рівних цифрових можливостей для всіх категорій працівників незалежно від їхніх початкових ресурсів, компетентностей чи позицій у корпоративній ієрархії шляхом забезпечення відкритого доступу всіх категорій персоналу до програм цифрового навчання, адаптації освітніх форматів з урахуванням вікових, професійних та функціональних відмінностей, усунення бар'єрів участі у цифрових проєктах, інтеграції принципів цифрової інклюзії у кадрову та трансформаційну стратегію підприємства. Зважаючи на те, що саме компетентності персоналу є базисом ефективної інтеграції в цифрове середовище підприємства, слід доповнити попередній підхід компетентнісно-трансформаційним. Останній спрямований на формування професійних цифрових навичок та компетенцій як довгострокової інвестиції в персонал, що забезпечує його активну участь у цифрово-трансформованих виробничих і управлінських процесах підприємства. Це стає можливим завдяки розробленню моделі цифрових компетентностей за професійними групами, проведення аудиту цифрових навичок, визначення індивідуальних цифрових розривів, формування персоналізованих траєкторій навчання, інтеграцію програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації у стратегічні програми розвитку персоналу. Отже, його роль полягає не лише у підвищенні кваліфікації, а у трансформації професійних ролей працівників відповідно до вимог цифрового середовища [245].

Грунтуючись на зазначеному, в основу подолання цифрової нерівності працівників підприємств покладено інклюзивно-компетентнісний підхід, ключовою метою якого є зниження цифрової стратифікації персоналу

підприємства шляхом формування та реалізації багаторівневого механізму цифрової репродукції капіталу персоналу, спрямованого на забезпечення його накопичення, інтеграції та відновлення в умовах цифрової трансформації. Сформовані теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств подано на рис. 3.11.

Серед ключових завдань забезпечення цифрової репродукції капіталу персоналу підприємств виділено наступні [257].

По-перше, стратифікаційна ідентифікація, що передбачає виявлення асиметрії доступу до цифрових ресурсів серед категорій персоналу, оцінку рівня цифрових компетентностей та готовності до цифрових змін. Реалізувати зазначене можливо за рахунок застосування таких інструментів як: система оцінювання цифрового капіталу; аналітика цифрової поведінки; мережевий аналіз внутрішніх комунікацій; карта цифрових компетентностей; карта цифрових розривів; індекс цифрової включеності тощо.

По-друге, ресурсна еквілібрація цифрового середовища, що включає забезпечення рівного доступу до обладнання, програмного забезпечення та корпоративних сервісів, усунення бар'єрів участі у навчальних програмах і цифрових ініціативах. Ефективними інструментами реалізації зазначеного слід виділити: модель стандартизованого цифрового робочого місця; політика рівного цифрового доступу; система управління цифровою інфраструктурою; механізм адресного цифрового забезпечення; регламент управління правами доступу; фонд цифрового вирівнювання тощо.

По-третє, компетентнісна капіталізація персоналу, яка зорієнтована на трансформації цифрових знань і навичок у практичний цифровий капітал через персоналізовані траєкторії навчання, електронні платформи, внутрішні академії, менторство, peer-learning та системи сертифікації. Зважаючи на це, відповідними інструментами капіталізації персоналу є: персоналізовані траєкторії цифрового розвитку; адаптивна система електронного навчання; мікрокваліфікації та цифрові сертифікати; система аналізу розривів у цифрових навичках; внутрішній ринок цифрових компетентностей; симуляційне цифрове навчання тощо.

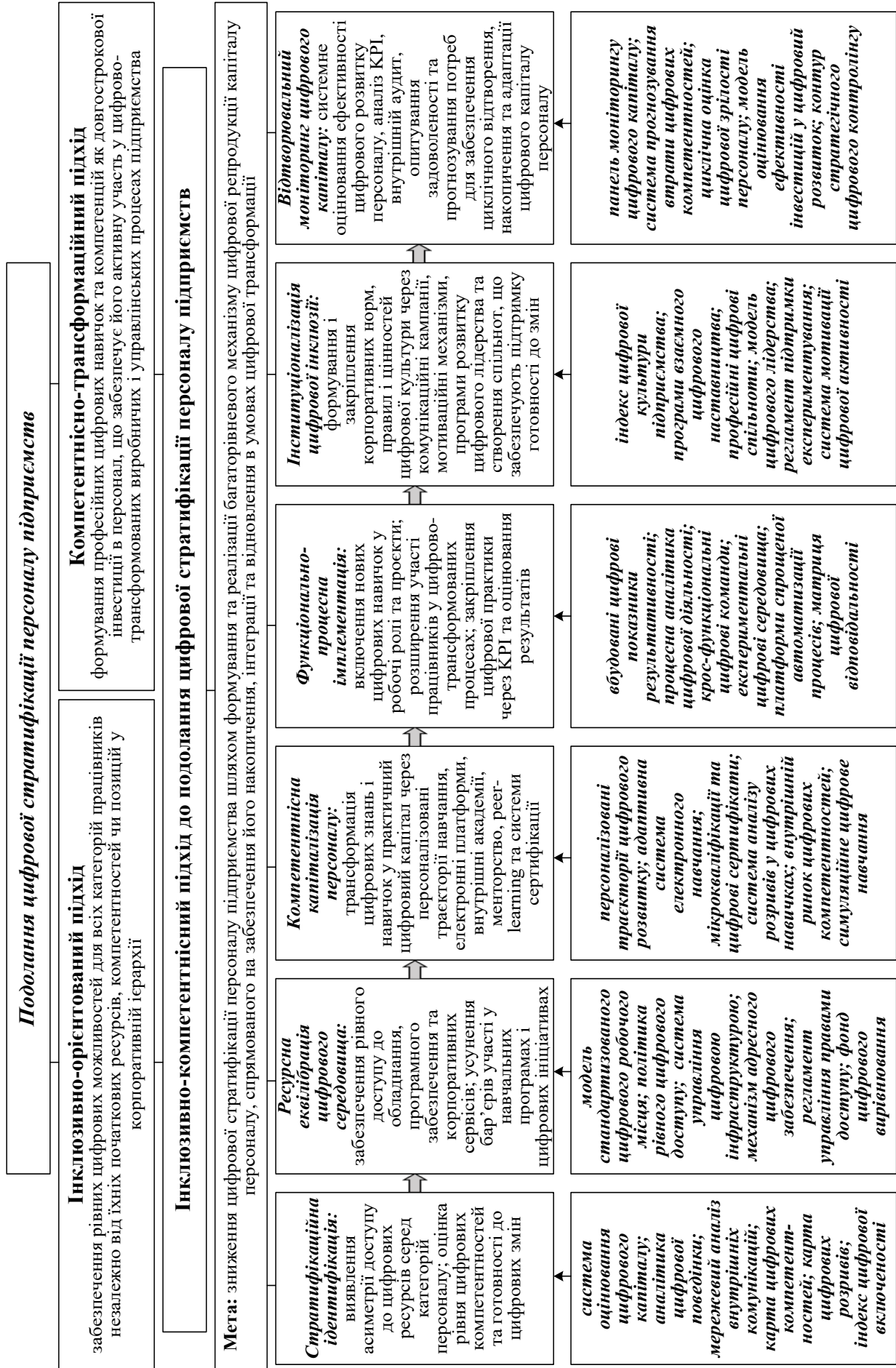


Рис. 3.1.1. Теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств (розробка автора)

По-четверте, функціонально-процесна імплементація, що передбачає включення нових цифрових навичок у робочі ролі та проекти, розширення участі працівників у цифрово-трансформованих процесах, закріплення цифрової практики через KPI та оцінювання результатів. Досягнення зазначеного можливе шляхом впровадження вбудованих цифрових показників результативності, застосування процесної аналітики цифрової діяльності, формування крос-функціональних цифрових команд, створення експериментальних цифрових середовищ, використання платформ спрощеної автоматизації процесів та запровадження матриці цифрової відповідальності тощо.

По-п'яте, інституціоналізація цифрової інклюзії, яка включає формування і закріплення корпоративних норм, правил і цінностей цифрової культури через комунікаційні кампанії, мотиваційні механізми, програми розвитку цифрового лідерства та створення спільнот, що забезпечують підтримку готовності до змін. Реалізація визначених завдань забезпечується через інституціоналізацію індексу цифрової культури підприємства, розвиток програм взаємного цифрового наставництва, створення професійних цифрових спільнот, імплементацію моделі цифрового лідерства, нормативне закріплення підтримки експериментування та формування системи мотивації цифрової активності.

По-шосте, відтворювальний моніторинг цифрового капіталу, який передбачає системне оцінювання ефективності цифрового розвитку персоналу, аналіз KPI, внутрішній аудит, опитування задоволеності та прогнозування потреб для забезпечення циклічне відтворення, накопичення та адаптацію цифрового капіталу персоналу. Практичне втілення окреслених завдань передбачає запровадження панелі моніторингу цифрового капіталу, розроблення системи прогнозування втрати цифрових компетентностей, здійснення циклічної оцінки цифрової зрілості персоналу, впровадження моделі оцінювання ефективності інвестицій у цифровий розвиток та формування контуру стратегічного цифрового контролінгу тощо.

Таким чином, сформовано теоретико-методологічні положення щодо

подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств, що ґрунтуються на інклюзивно-компетентнісному підході і розкривають мету, завдання та інструменти цифрової репродукції капіталу працівників, що реалізується через синхронізовану послідовність стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг. Реалізація зазначених стадій забезпечує перехід до системного накопичення й відтворення цифрового капіталу персоналу та формування стійкого інклюзивного цифрового середовища підприємства.

### 3.3. Розвиток персоналу підприємств на засадах формування адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії

Ключовими драйверами розвитку глобальної системи організації праці на сучасному етапі є процеси цифровізації і платформізації, погіршення демографічної ситуації, зростання економічної невизначеності та трансформація соціальних очікувань працівників. Ці зміни прискорюють впровадження інноваційних підходів до організації праці та формують стійкий попит на гнучкість у всіх її вимірах – робочому часі, місці виконання завдань, кар'єрних траєкторіях і моделях зайнятості. В результаті зростає значення автономії працівників, адаптивних команд і динамічних ролей, а традиційні лінійні кар'єрні траєкторії втрачають домінуючу роль.

Гнучка кар'єра перетворюється з тенденції на необхідну умову успіху: для працівників вона підвищує адаптивність, стійкість, задоволеність і конкурентоспроможність, а для підприємств – сприяє залученню та утриманню талантів, зростанню продуктивності й інноваційності.

Концепція гнучкої кар'єри останнім часом набуває все більшого значення в практиці управління персоналом, оскільки існує гостра необхідність адаптації

систем управління людськими ресурсами до реалій цифрової економіки, де швидка зміна технологій, ринкових умов і соціальних очікувань вимагає від працівників і організацій високої мобільності та здатності до безперервного навчання. Невирішені питання щодо формування кар'єрних траєкторій у таких умовах потребують подальших досліджень змісту гнучкої кар'єри, механізмів її підтримки та інструментів, що забезпечують її ефективну реалізацію.

Протягом усього життя людина прагне до особистісного розвитку, і професійне зростання є невід'ємною складовою цього процесу. Ділова кар'єра – ключовий канал реалізації професійних амбіцій і компетенцій, тому завдання керівника виходять за межі простого розподілу обов'язків: воно включає планування власної кар'єри, підтримку кар'єрного розвитку співробітників і створення умов для формування злагодженої, ефективної команди. Сучасний менеджер має не лише координувати робочі процеси, а й виступати фасилітатором навчання, ментором у побудові гнучких траєкторій, а також архітектором середовища, що сприяє залученню, мотивації й утриманню талантів.

Термін «кар'єра» вживається вченими-науковцями і спеціалістами в різних тлумаченнях, а зміст цього поняття еволюціонував від вузького розуміння як службове просування до комплексної соціально-психологічної категорії, що охоплює професійний, особистісний та ціннісний розвиток людини. Аналіз підходів до тлумачення змісту категорії «кар'єра» наведено в табл. 3.5.

Варто зазначити те, що термін «кар'єра» відноситься до міждисциплінарних понять, оскільки сформувався на перетині економіки праці, менеджменту персоналу, соціології, психології та теорії організаційного розвитку.

Дослідження підходів до тлумачення сутності кар'єри, дозволило встановити, що еволюція змісту цієї категорії відображає трансформацію соціально-економічних умов, зміну моделей зайнятості та ускладнення професійної структури суспільства.

Таблиця 3.5

## Підходи до тлумачення змісту категорії «кар'єра»

Підхід	Представники	Зміст категорії «кар'єра»	Специфіка
1	2	3	4
Статусно-ієрархічний підхід	М. Веббер [258], Д. Супер [259], Е. Шейн [260]	послідовне службове просування працівника організаційною ієрархією	вертикальна мобільність, підвищення управлінської відповідальності, розширення владних повноважень, зростання доходу
Професійно-кваліфікаційний підхід	Д. Супер [259], Дж. Голланд [261], Е. Шейн [260], А. Роу [262], Е. Гінзберг [263], Л. Готтфредсон [264]	процес нарощування професійної майстерності, спеціалізації та експертності	підвищення рівня кваліфікації, складності виконуваних функцій та цінності працівника для організації, допускається горизонтальне просування
Життєвий підхід	Д. Супер [259], Е. Гінзберг [263], М. Савікас [265], Л. Готтфредсон [264], Дж. Голланд [261]	динамічний процес самореалізації, що інтегрує професійні та соціальні ролі особистості	акцент на індивідуальній еволюції цінностей, установок та життєвих пріоритетів
Соціально-психологічний підхід	Е. Шейн [260], Д. Голл [266], М. Артур [267], Д. Руссо [268], Д. Грінхаус [269], М. Савікас [265]	індивідуально визначена послідовність досвіду, ролей і досягнень, що формує професійну ідентичність особистості	акцент на професійній ідентичності особистості
Організаційно-управлінський підхід	Е. Шейн [260], Д. Голл [266], Г. Десслер [270], М. Армстронг [142]	об'єкт цілеспрямованого управління, що піддається впливу за рахунок реалізації механізмів кадрового резерву, планування наступництва, управління талантами та оцінювання потенціалу	інструмент формування інтелектуального та соціального капіталу організації, її конкурентоспроможності
Концепції «безмежної» та «протеївської» кар'єри	М. Артур [267], Д. Руссо [268], Д. Голл [266]	самокерований процес, орієнтований на особистісні цінності та внутрішні критерії успіху, що	ґрунтується на міжорганізаційній мобільності та мережевому характері професійного розвитку

1	2	3	4
		відображають рівень задоволеності та відповідності життєвим пріоритетам особистості	
Економічний підхід	Г. Беккер [104], Я. Мінцер [271], Т. Шульц [109],	результат вкладень у освіту, підвищення кваліфікації та набуття досвіду, що забезпечують зростання продуктивності праці та доходів	як форма інвестування в людський капітал

Сьогодні вченими термін «кар'єра» трактується як багатовимірний процес, що інтегрує об'єктивні (посадові, статусні, дохідні) та суб'єктивні (ціннісні, мотиваційні, ідентифікаційні) характеристики професійного розвитку особистості (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Погляди науковців щодо розуміння сутності поняття «кар'єра»

Автор	Визначення
С. Мішина, О. Мішин [272]	процес ідентифікації і використання форм, методів, інструментів впливу на кар'єрну траєкторію працівника задля зростання ефективності функціонування компанії
В. Літинська [273], Л. Балабанова, О. Сардак [38]	комплекс управлінських дій і процедур, реалізованих кадровою службою задля планування, організації, стимулювання та контролю професійного зростання працівників з урахуванням індивідуальних ціннісних орієнтацій, потреб, здібностей, здатностей і схильностей, а також стратегічних цілей розвитку компанії, її ресурсного потенціалу та соціально-економічних умов функціонування
І. Шавкун, Я. Дибчинська [274]	частина системи управління персоналом, що включає кар'єрний менеджмент і безпосереднє керівництво кар'єрою та передбачає цілеспрямовані дії роботодавця по відношенню до професійної й організаційної кар'єри працівника в умовах динамічних змін соціального та професійного середовища
М. Кудінова, В. Меденець [275]	формалізована і нормативно визначена процедура здійснення заходів з управління організаційною та професійною кар'єрою працівників в інтересах стратегічного розвитку й ефективного функціонування підприємства
М. Виноградський [276]	зростання у службовій, науковій або виробничій сфері, що виражається через визнання, підвищення соціального статусу, розширення владних повноважень та збільшення матеріальних благ
О. Крушельницька [148]	процес самореалізації, набуття й трансформації знань, умінь і компетентностей задля кар'єрного просування як у середині організації, так і за її межами

У закордонній науковій думці класичне визначення терміну «кар'єра» пройшло шлях від його розуміння з позиції «стабільної драбини» до розгляду з точки зору «гнучкого процесу». Теоретичні основи кар'єрного зростання були закладені у працях Е. Шейна, яким сформульовано концепцію «якорів кар'єри». На думку Е. Шейна кар'єра – це процес зростання особистості, що ґрунтується на внутрішніх мотивах, цінностях і здібностях, які формують своєрідні «якори». Цим вченим було доведено суб'єктивний характер кар'єри, успіх якої залежить від особистісних цінних орієнтацій працівника. В концепції «якорів» Е. Шейном виділено такі елементи «якоря», самопізнання талантів і здібностей, усвідомлення мотивів і потреб, ціннісні орієнтації, які, на його думку, дають можливість особистості зберігати цілісність у мінливому середовищі. На думку цього вченого, універсальний вектор професійного зростання особистості реалізується через 8 базових ціннісних орієнтацій: професійна і менеджерська компетентність, автономія, стабільність, підприємницька креативність, відданість справі, виклик та стиль життя (рис. 3.12) [260].

Іншим закордонним науковцем, який багато уваги приділив дослідженню особливостей кар'єри, є Д. Холл – автор «протеївської кар'єри». На його думку, в нинішньому світі «кар'єра» відображає не стільки посади і періодичність їх зміни працівником, скільки циклічність і частоту зміни навчальних досвідів особистості. Д. Холл виходячи з того, що кар'єра особистості є постійним процесом адаптації, навчання та переосмислення власних цінностей, виділив такі її ключові риси, як самоспрямованість, орієнтація на внутрішні цінності, гнучкість і циклічність, безперервне навчання, баланс між роботою та життям [266].

Мережевий аспект взаємодії вкладав у зміст кар'єри М. Артур – основоположник «безмежної кар'єри». На його думку, кар'єра працівника не обмежується виключно організаційними рамками «працівник – одна організація» [267]. Основними рисами сучасної кар'єрної траєкторії є міжорганізаційність, мережевість, мобільність та індивідуальна відповідальність, що можливо завдяки використанню цифрових рішень.

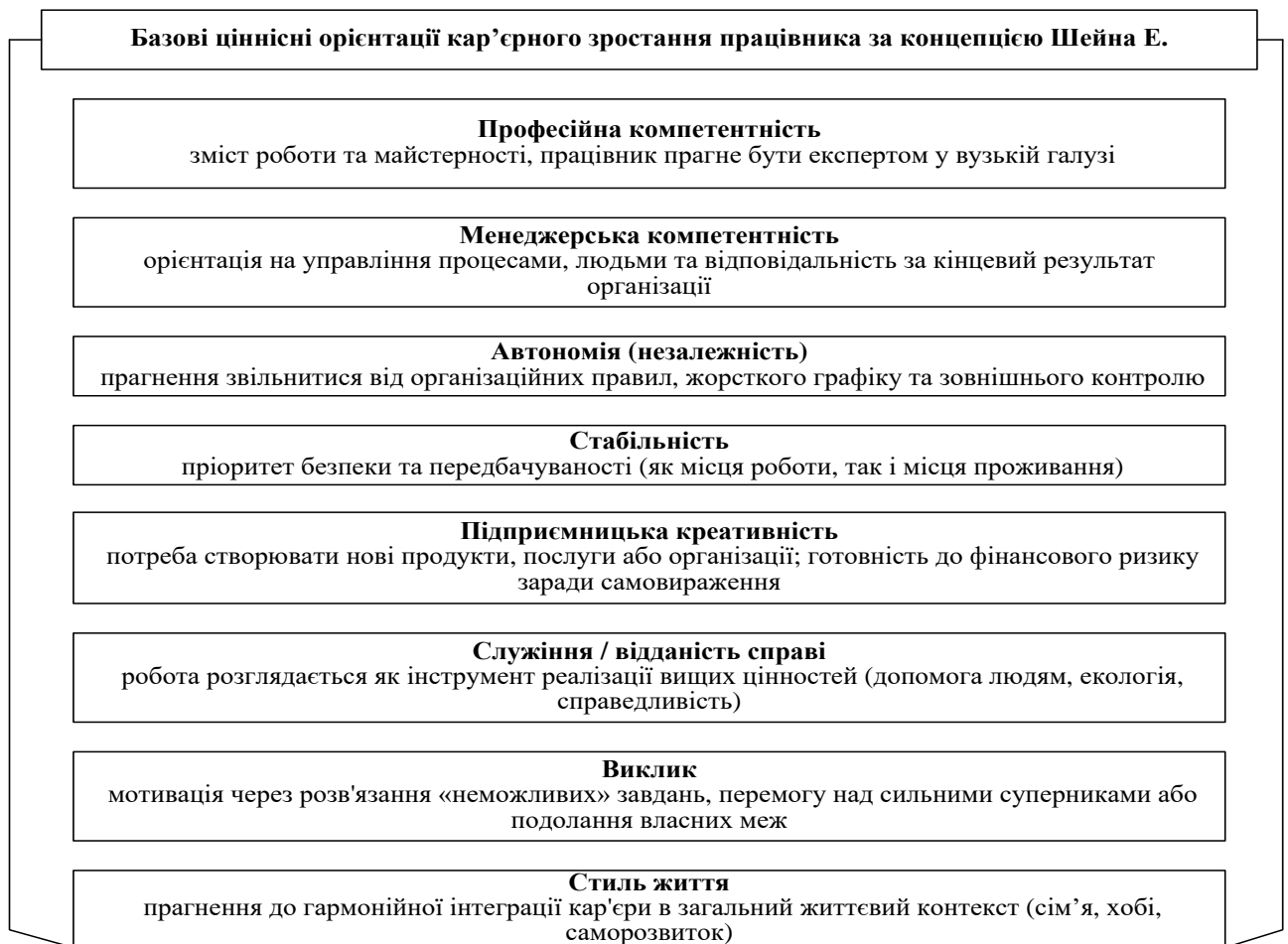


Рис. 3.12. Базові ціннісні орієнтації кар'єрного зростання працівника за концепцією Е. Шейна [260]

Прибічник теорії життєвого простору Д. Супер зазначав, що кар'єра є послідовністю та комбінацією ролей, які особистість виконує протягом життя, включаючи до її змісту не лише професійну зайнятість, а й навчання, дозвілля та громадську діяльність [259].

Українськими вченими навколо змістовного наповнення категорії «кар'єра» також велися досить активні дискусії. Вчені вітчизняної педагогічної школи (Д. Закатнов, В. Орлов, Л. Злочевська, В. Лозовецька) розглядають даний термін з точки зору довготривалого процесу, що охоплює життєву перспективу особистості та орієнтований на формування її професійної траєкторії (різні види продуктивної діяльності, що реалізуються на основі суспільних та особистих цінностей) [277–279]. На думку О. Кокуна, кар'єра є двовимірним поняттям, яке варто розглядати у абсолютному прояві, що

відображає рівень професійності особистості, та відносному, який характеризує ступінь реалізації її потенційних можливостей [280].

Серед представників вітчизняної економічної школи поняття «кар'єра» також не має однозначного трактування. М. Кудінов та В. Меденець розглядають кар'єру з позиції формалізованої і нормативно визначеної процедури здійснення заходів з управління організаційною та професійною кар'єрою працівників в інтересах стратегічного розвитку й ефективного функціонування підприємства [275]. О. Грішнова визначає кар'єру як результат свідомої позиції і поведінки особистості в галузі трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням, тим самим акцентуючи увагу на процесах самовираження і задоволення людини працею [281]. Д. Богиня у співавторстві з О. Грішнвою трактують кар'єру з позиції елемента конкурентоспроможності працівника на ринку праці, що виражається через професійне зростання і досягнення особливого статусу працівника в службовій ієрархії [282]. В. Данюк із колективом авторів, описуючи моделі кар'єрного менеджменту, безпосередньо саму кар'єру пропонує розглядати, як процес професійного зростання особистості, за якого мають місце зміна ролі, статусу і престижності працівника у структурі компанії чи суспільстві [154]. В. Савченко розглядає даний термін у вузькому і широкому сенсі: у вузькому – як процес просування по кар'єрним сходам, що супроводжується зміною його статусу; у широкому – як послідовність виважених дій людини протягом усього її життя задля самовираження особистості і задоволення трудовою діяльністю [283].

Отже, узагальнюючи погляди вчених, варто констатувати, що у науковій літературі кар'єра трактується з точки зору таких ключових аспектів [275, 284, 285]:

- як динамічний процес професійного та посадового просування працівника, що супроводжується зміною його статусу й функціональних ролей;
- як результат цілеспрямованої поведінки особистості у сфері професійної діяльності, оскільки кар'єрний розвиток зумовлюється не лише індивідуальною ініціативністю та зусиллями працівника, а й узгодженістю його

цілей та інтересів із стратегією підприємства, а також рівнем підтримки з боку керівництва.

Розкриття теоретичних основ управління кар'єрним зростанням працівника обумовлює необхідність зосередження уваги і на дослідженні типології кар'єри. Так, Е. Шейн, досліджуючи динаміку кар'єри та узгодження індивідуальних цінностей із потребами організації, пропонує вирізняти 4 типи кар'єрних траєкторій – стійку, лінійну, спіральну та мінливу. На його думку, стійка кар'єра передбачає виконання працівником тривалий час однорідної діяльності в межах однієї професійної сфери, що обумовлює розвиток у такої особистості експертних якостей, але не орієнтацію на зміну статусу. За лінійної кар'єрної траєкторії працівник послідовно просувається кар'єрними сходами з поступовим підвищенням професійного статусу. Зміст спіральної кар'єри зводиться до періодичної зміни функціональної сфери діяльності працівника кожні 5–10 років шляхом розширення його компетентнісного профілю. Мінлива (транзитивна) кар'єра передбачає часту зміну працівником місця роботи чи професійної сфери без чіткої довгострокової логіки просування, що в більшості обумовлено пошуком власної ідентичності чи адаптацією до середовища [260]. М. Кастелс, обґрунтовуючи теорію мережевого суспільства, пропонує розрізняти проєктну і мережеву кар'єри. Проєктна кар'єра передбачає участь працівника у проєктах з чіткими часовими межами і завданнями, що дозволяє особистості розвивати власну компетентність через накопичений досвід, не за рахунок тривалої роботи в організації. Мережева кар'єра ґрунтується на взаємодії працівника у професійних мережах, як формального, так і неформального характеру, де учасники інтегруються задля підтримки комунікацій і обміну знаннями [286].

У роботі В. Данюка, А. Колота, Г. Сукова запропоновано виділяти горизонтальну і вертикальну кар'єри. Перший тип кар'єри передбачає поступове просування працівника по кар'єрній ієрархії шляхом зміни статусу, повноважень, відповідальності і винагороди працюючого. Другий – ґрунтується на розширенні компетенцій працівника у межах однієї професійної сфери

шляхом набуття нових знань і передбачає просування працівника між підрозділами або напрямками діяльності [287].

Залежно від стадій професійного розвитку прийнято виділяти ранню, середню та зрілу кар'єри (рис. 3.13).

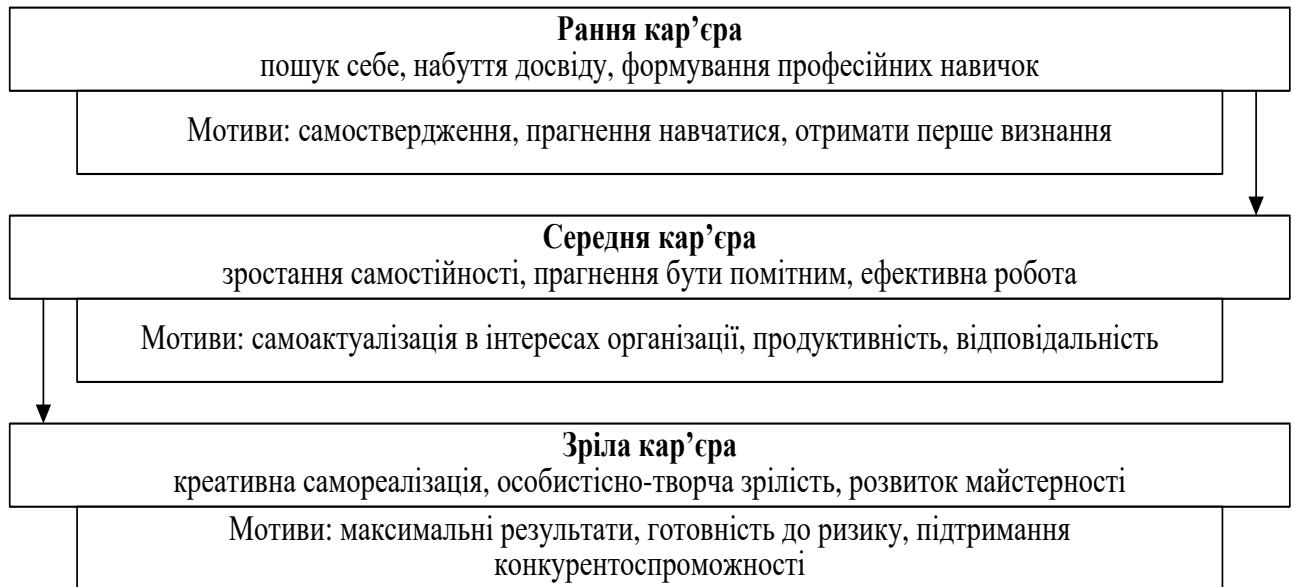


Рис. 3.13. Види кар'єри залежно від стадій професійного розвитку [288]

Рання кар'єра передбачає освоєння працівником власних професійних здібностей, вимог і завдань в організації на етапі працевлаштування. Середня кар'єра характеризується прагненням особистості до більшої самостійності у професійній діяльності, бажанням бути помітною та значущою в колективі людиною, працювати продуктивно й ефективно задля власної самореалізації у відповідності до цілей зростання організації. Така кар'єра спрямована на максимальну самореалізацію особистості, але водночас узгоджується з інтересами та цілями організації, де людина працює. Зрілий тип кар'єри характеризується високим рівнем творчої самореалізації та особистісної зрілості працівника шляхом розвитку власної професійної майстерності та набуття досвіду [288].

Залежно від можливостей здійснення виділяють: потенційну, реальну, внутрішньо-організаційну, міжорганізаційну, спеціалізовану та неспеціалізовану кар'єру. Потенційна кар'єра відображає бажання особистості

займати певну посаду, що може впливати на її поведінку, однак не означає втілення цієї мрії. Реальна кар'єра відображає професійні досягнення, здобутті особистістю протягом певного часу у конкретній сфері зайнятості. Внутрішньо-організаційна кар'єра характеризує процес розвитку працівника всередині однієї організації, що включає передбачає його працевлаштування, професійне зростання, розвиток здібностей і компетенцій та завершення трудової діяльності. Міжорганізаційна кар'єра передбачає, що особистість реалізує власний шлях професійного зростання не в межах однієї організації, а працюючи у різних компаніях. Спеціалізована кар'єра характеризується розвитком майстерності працівника у межах конкретної професії чи галузі. Неспеціалізована кар'єра зводиться до набуття особистістю різноманітного досвіду протягом трудового життя [288].

Г. Назарова, С. Гончарова, Н. Водницька [289] та Ф. Хміль [151] запропонували розрізняти такі види кар'єри: корпоративну, статичну, професійну, творчу та підприємницьку. Корпоративна кар'єра передбачає просування працівника кресними сходами в межах організації, тоді як статична – зводиться до тривалого перебування особи на одній посаді, що супроводжується виконанням однотипних функцій без прагнення до вертикального зростання. Професійна кар'єра пов'язана з системним поглибленням знань, майстерності та авторитету працівника у межах окремої професійної сфери, а творча – самореалізацією особистості шляхом продування нею нових ідей, продуктів і проєктів. Підприємницька кар'єра реалізується через втілення підприємницьких здібностей особистості шляхом створення власного бізнесу чи пошуку прогресивних бізнес-напрямів зайнятості [151, 289].

Враховуючи наявні підходи до систематизації видів кар'єри (рис. 3.14) та трансформації, що відбуваються на ринку праці під впливом цифровізації, варто доповнити наявну класифікацію такими ознаками, як тип залученого інтелекту, ціннісні орієнтації, вектор професійного руху, швидкість просування кар'єрними сходами, рівень цифрової інтегрованості та рівень персоналізації кар'єрної траєкторії.

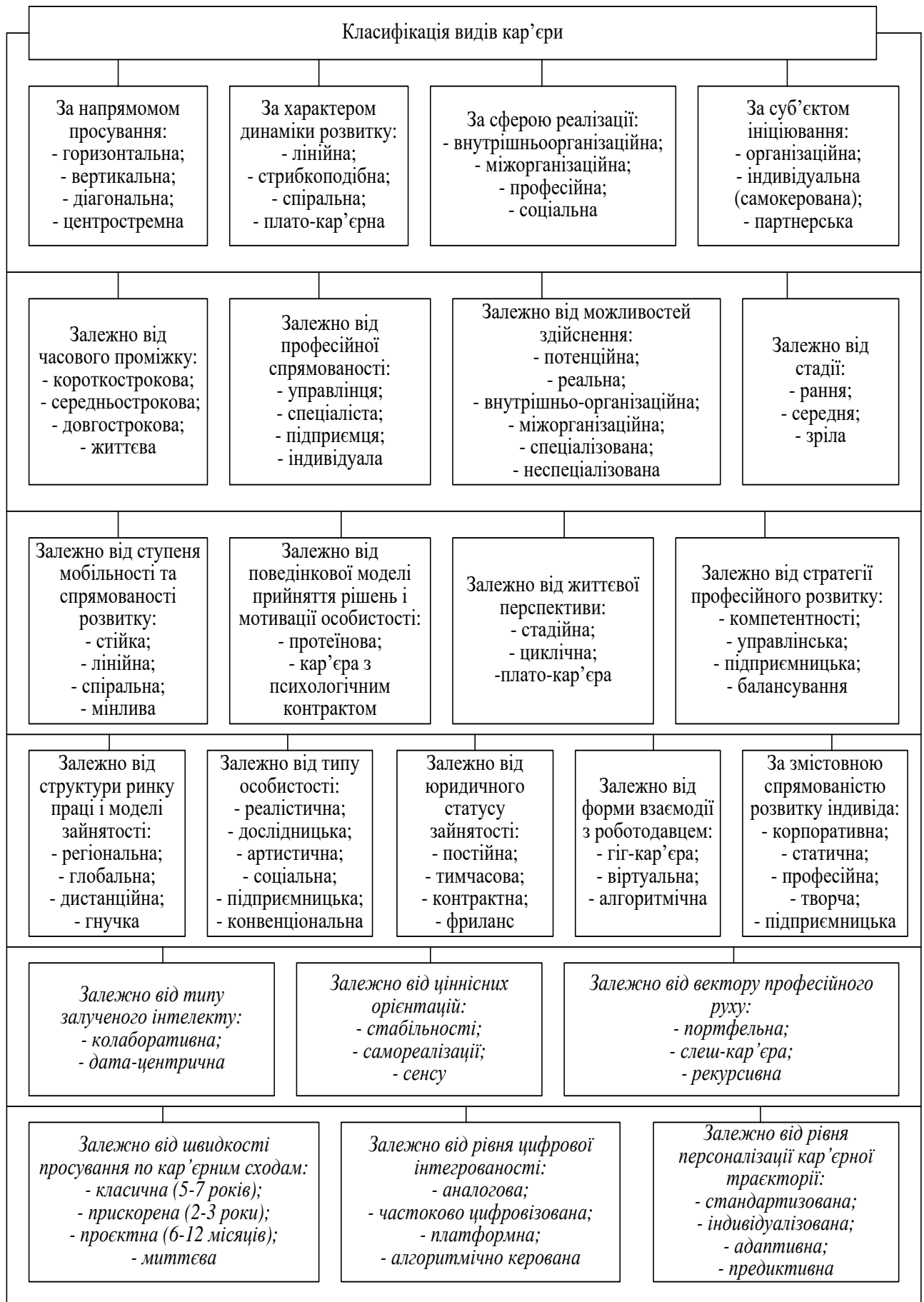


Рис. 3.14. Класифікація видів кар'єри (сформовано та доповнено автором на основі [151, 260, 286–289])

Так, залежно від типу залученого інтелекту пропонується розрізняти: колаборативну кар'єру, що передбачає професійний розвиток особистості через інтенсивну взаємодію, колективний інтелект і мережеву кооперацію під час реалізації проєктів, роботи в міждисциплінарних командах та цифрових спільнотах; та дата-центричну кар'єру, яка базується на здатності працівника ефективно використовувати дані як ресурс професійної діяльності для прийняття управлінських і стратегічних рішень..

Залежно від ціннісних орієнтацій пропонуємо розрізняти кар'єру стабільності, самореалізації та сенсу. Кар'єра стабільності орієнтована на підтримку сталого розвитку професійної траєкторії працівника шляхом забезпечення сталості умов праці, чіткої ієрархії підпорядкування, гарантованого доходу у надійній компанії, та передбачає повільне просування по кар'єрним сходам в межах однієї професійної сфери. Кар'єра самореалізації відображає прагнення особистості реалізувати власний потенціал, розвинути компетентності та досягти професійної майстерності шляхом творчого розвитку, навчання та реалізації індивідуальних здібностей, що супроводжується зміною організації чи професійних ролей. Кар'єра сенсу орієнтована на реалізацію прагнення працівника втілити власні життєві переконання і місію через досягнення певної суспільно значущої цілі шляхом участі у проєктах, спрямованих на розвиток соціальних інновацій, екологічних ініціатив або цифрових платформ.

За вектором професійного руху пропонуємо вирізняти портфельну, слеш- та рекурсивну кар'єру, які відображають механізми інтеграції видів трудової діяльності працівника, його ролей і професійної ідентичності протягом трудового життя. Портфельний тип кар'єри передбачає поєднання працівником декількох професійних ролей і ґрунтується на формуванні у особистості свого роду «портфелю» професійних компетентностей. Такий тип кар'єри сприяє гнучкості професійного зростання працівника та диверсифікації джерел його особистого доходу. Слеш-кар'єра зводиться до поєднання працівником декількох взаємодоповнюючих професійних ролей задля досягнення його мультипрофесійної ідентичності. Ресурсивна кар'єра має циклічний характер і

передбачає періодичне повернення працівника до попередніх професійних ролей з новим рівнем досвіду, компетентностей та відповідальності. Даний вид кар'єри орієнтований на систематичне підвищення професійної майстерності або управлінської відповідальності працівника за рахунок накопичення міждисциплінарного досвіду, розвитку системного мислення та формування інтеграційних компетентностей.

Також слід розрізняти види кар'єри залежно від рівня персоналізації кар'єрної траєкторії, що відображає ступінь урахування індивідуальних характеристик працівника, його компетенцій, професійних інтересів, потенціалу розвитку та можливостей цифрового середовища управління кар'єрою:

- стандартизована – відображає типові корпоративні механізми управління процесами професійного розвитку працівника і передбачає застосування єдиних вимог до кваліфікації, стажу й посадових рівнів;

- індивідуалізована – ґрунтується на врахуванні індивідуальних ціннісних орієнтацій працівника, рівня його компетенцій під час формування індивідуальної траєкторії його кар'єрного зростання;

- адаптивна – зводиться до системного коригування кар'єрної траєкторії працівника шляхом врахування зовнішніх трансформацій на ринку праці, стратегічних цілей зростання організації і передбачає можливість горизонтального й міжфункціонального просування та активне застосування цифрових рішень в управлінні кар'єрою;

- предикативна – передбачає широке використання цифрових платформ, аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту для формування персоналізованих кар'єрних траєкторій, що створює можливість для системного аналізу компетенцій, результатів діяльності і потенціалу професійного зростання працівника, а відповідно й дозволяє розробляти оптимальні варіанти кар'єрного просування.

Залежно від швидкості просування по кар'єрним сходам слід виділяти класичну (5-7 років), прискорену (2-3 роки), проєктну (6-12 місяців) та миттєву кар'єри.

Залежно від рівня цифрової інтегрованості кар'єра може бути:

- аналоговою – передбачає обмежене використання цифрових технологій у процесах професійної діяльності і зводиться до застосування традиційного механізму управління персоналом;

- частоково цифровізованою – передбачає використання цифрових інструментів у процесі управління професійним розвитком працівника як допоміжних інструментів, однак більшість рішень в сфері управління кар'єрою реалізуються менеджментом вручну;

- платформною – зводиться до формування цифрових екосистем і платформ, в межах яких забезпечується взаємодія між працівниками, роботодавцями та проєктними командами. Ключовою особливістю такого виду кар'єри є те, що професійне зростання працівника забезпечується шляхом участі у різноманітних цифрових проєктах, використання онлайн-освітніх платформ, професійних соціальних мереж та внутрішніх маркетплейсів талантів;

- алгоритмічно керованою – ґрунтується на широкому застосуванні інтелектуальних цифрових систем, що дозволяють аналізувати великі масиви даних щодо компетентностей, результатів діяльності, професійних інтересів та потенціалу працівника, а відповідно їй дають змогу формувати траєкторію кар'єрного зростання працівника.

Слід констатувати, що ключові наукові дослідження у сфері кар'єрного розвитку зосереджені переважно на управлінських кар'єрах, традиційних професіях та кар'єрних траєкторіях у креативних індустріях. Разом із тим сучасні дослідження свідчать, що склад професійних компетенцій і знань істотно трансформується під впливом розвитку цифрових технологій. В цифрову епоху працівникам уже не достатньо опановувати нові навички, важливо усвідомлювати значення цифрових технологій та формувати соціальні мережі для доступу до ресурсів. Адаптуючись до викликів цифровізації, сучасна теорія кар'єри пропонує розглядати розвиток професійної траєкторії крізь три ключові виміри – навички, мотивацію та мережі, кожен з яких володіє певними особливостями і взаємодіє з іншими, формуючи цілісну картину

кар'єрного зростання. Так, термін навички – в сучасному розумінні «знання як» – включає компетенції практичного та теоретичного характеру, які важливі для виконання професійних завдань. В період цифрових трансформацій ця категорія охоплює цифрову грамотність, аналітичні навички та креативність [140].

Саме оновлення цієї компоненти кар'єрної траєкторії набуває критичного значення, оскільки швидкі технологічні зміни призводять до зникнення одних професій і появи нових, а працівники, відповідно мають швидко адаптуватися до трансформацій на ринку праці. Мережі («знання кого») відображають систему комунікацій працівника, його участь у професійних спільнотах та здатність підтримувати ефективні контакти й взаємодію. Ця складова забезпечує доступ до ресурсів, інформації, нових можливостей та підтримки, що дозволяє працівникам швидше адаптуватися до змін, знаходити партнерів, клієнтів або роботодавців, а також розширювати горизонти власного кар'єрного розвитку. Дана тріада компонентів кар'єрної траєкторії визначають здатність особистості адаптуватися до динамічного професійного середовища і розвиватися. Отже, сучасна теорія кар'єрного зростання виходить з того, що для формування догвтривалої та ефективної кар'єрної траєкторії в цифровому середовищі важливо не тільки володіти системою професійних знань, а й мати внутрішню мотивацію та вміти будувати комунікації у мережах.

В цьому аспекті варто відзначити і те, що протягом останніх десятиліть у багатьох країнах світу спостерігається суттєве зростання кількості працівників, залучених до гнучких форм зайнятості. У дослідженні [290] виділено три аспекти такої гнучкості: гнучкість робочого часу, гнучкість місця виконання роботи, гнучкість трудових відносин. Серед всіх форм дистанційної зайнятості найвищий рівень гнучкості демонструють гіг-контракти, що укладаються через онлайн-платформи. Варто зазначити, що в нинішньому розумінні гіг-робота – це тимчасова контрактна діяльність, що забезпечує прямий зв'язок між самозайнятими виконавцями та замовниками за допомогою цифрових платформ. Прихильники гіг-економіки вказують на величезний

потенціал такої форми зайнятості для розширення кар'єрних можливостей, оскільки гіг-контракти дають більше автономії у виконанні роботи та можливість гармонійно поєднувати професійне й особисте життя, що у свою чергу сприяє формуванню більш гнучкої, персоналізованої та довготривалої кар'єрної траєкторії.

Досліджуючи процеси становлення теоретичного базису кар'єри, варто констатувати, що на початку 90-х років ХХ століття під впливом змін у демографічних характеристиках робочої сили, трансформацій трудових відносин, перегляду психологічного контракту між працівником і роботодавцем, а також еволюції організаційних структур, які поступово стають більш гнучкими та менш ієрархічними, з'явилися нові концептуальні підходи до визначення цього терміну. Сучасні концепції кар'єри акцентують увагу на тимчасовості трудових відносин і розширенні можливостей для міжорганізаційної мобільності, що дозволяє працівникам будувати кар'єрні траєкторії поза межами однієї компанії, підтримуючи незалежність від традиційних лінійних моделей розвитку [290]. Серед ключових детермінант, що дали поштов розвитку гнучкої кар'єри, варто виділити наступні.

По-перше, технологічні зміни та цифровізація, за яких автоматизація рутинних завдань обумовила трансформацію ринку професій і появу якісно нових. Такі платформені цифрові рішення, як фріланс-сервіси, онлайн-освіта, дистанційна робота, сприяли появі нових форматів професійної діяльності – гнучкої кар'єри, можливості якої дозволяють швидко навчатися і реалізовувати свої здатності у різних сферах. На додаток до технологічних трансформацій, варто підкреслити, що масштабні зрушення у сфері кар'єрної реалізації особистості значною мірою зумовлені й зовнішніми потрясіннями такими, як економічні кризи, пандемії та геополітичні виклики, що підвищують рівень невизначеності середовища, в якому традиційний формат зайнятості перестає бути передбачуваним і стабільним [291]. Ці фактори створюють середовище постійної невизначеності, у якому традиційні моделі кар'єрного розвитку втрачають стабільність і передбачуваність.

По-друге, в умовах швидких технологічних і соціальних змін особистий розвиток і самореалізація стають ключовими факторами мотивації людей до зайнятості. Сьогодні дедалі більше людей прагне займатися професійною діяльністю не тільки для задоволення власних матеріальних потреб, а й для реалізації внутрішніх цінностей й життєвих орієнтирів. Це обумовило зниження соціального статусу кар'єри і призвело до її трансформації у інструмент пошуку сенсу та гармонії. Під впливом цього гнучка кар'єра стає засобом реалізації здатностей до самонавчання, втілення нових ролей та пошуку справжньої мотивації. Вона дає можливість особистості постійно навчатися, розширювати компетенції та адаптуватися до нових викликів, тим самим підвищуючи власну конкурентоспроможність на ринку праці.

По-третє, перехід до проекто-орієнтованих моделей управління, трансформація корпоративної культури і розвиток механізмів співпраці на основі створення крос-функціональних команд обумовили підвищення вимог до рівня гнучкості працівників, визначивши потребу у формуванні здатностей швидко адаптуватися до нових ролей і завдань, уміння ефективно співпрацювати з представниками різних професійних напрямів. Важливим трендом стає підтримка різноманітності та інклюзивності, що дозволяє організаціям залучати таланти з різних соціальних груп, культурних середовищ та життєвих обставин, а відповідно й формувати інноваційні рішення на основі різноманітного досвіду і знань.

По-четверте, цифрові рішення значно розширили географію трудової мобільності працівників, створивши умови для реалізації власних професійних здатностей без прив'язки до конкретного місця роботи, а також відкрили перспективи участі у міжнародних проектах та співпраці з віддаленими командами, що робить кар'єру більш глобальною та багатовимірною.

Отже, сьогодні гнучка кар'єра постає як нова реальність професійного розвитку, що відрізняється від традиційної лінійної моделі з чіткими просування від нижчих посад до вищих, нелінійністю, багатовекторністю та адаптивністю. Серед ключових ознак гнучкої кар'єрної траєкторії вчені-

дослідники виділяють такі: фріланс – форма самозайнятості без прив'язки до конкретного роботодавця; віддалена зайнятість, що дозволяє працювати з будь-якої точки світу; мультипрофесіоналізм, який передбачає розвиток компетенцій у різних сферах; періодичні зміни напряму діяльності та кар'єрні експерименти; а також гнучкий графік, що дає змогу самостійно планувати робочий час.

Гнучка кар'єра – це динамічна та нелінійна траєкторія, яка дозволяє працівнику адаптуватися до змін у житті, інтересах чи на ринку праці. Для її успішного розвитку необхідно володіти низкою ключових навичок: адаптивністю, самоорганізацією, комунікаційними здібностями, цифровою грамотністю, критичним мисленням, фінансовою обізнаністю, креативністю, умінням будувати професійні зв'язки (нетворкінг) та готовністю до постійного навчання.

Гнучка кар'єра може набувати різноманітних форм прояву: від горизонтального розвитку, що реалізується в одній сфері і не передбачає обов'язкового підвищення на посаді, до вертикально просування по кар'єрним сходам, кар'єрої-решітки (Career Lattice) як інструменту переміщення між різними ролями та відділами, кар'єрний поворот як форми радикальної зміни професійної сфери, фрілансу та проєктної роботи [292].

Слід констатувати, що активний розвиток форм гнучкої кар'єри зумовлений її переваги над традиційною кар'єрною моделлю, оскільки забезпечує [293]:

по-перше, вищий рівень задоволеності роботою завдяки можливості обирати напрямки, що відповідають особистим цінностям працівника;

по-друге, розвиток навичок і компетенцій цінних для ринку праці, що підвищує капіталізацію працівника;

по-третє, стійкість до трансформацій й криз;

по-четверте, умови для досягнення балансу між роботою і особистим життям, знижуючи ризик професійного вигорання особистості;

по-п'яте, постійне навчання та саморозвиток, що є необхідною умовою успішності у світі цифровізації та швидких змін.

Разом з суттєвими перевагами гнучка кар'єрна траєкторію має й низку викликів, що проявляються у нестабільності доходів, відсутності чіткої кар'єрної траєкторії, потребі у високій самоорганізації та дисципліні, а також несе фінансові ризики та соціальний тиск, пов'язаний із традиційними уявленнями про «успіх». Гнучка кар'єрна траєкторія формує виклики і для компаній, зумовлюючи необхідність перегляду систем оцінювання та контролю, впровадження нових підходів до управління командами та забезпечення ефективної комунікації в умовах різноманітних кар'єрних траєкторій. Переваги, ризики та навички для мінімізації викликів гнучкої кар'єри розкрито на рис. 3.15.

	<b>Переваги</b>	<b>Ризики</b>	<b>Навички для мінімізації ризиків</b>
<b>Задоволеність роботою</b>	можливість обирати напрямки, що відповідають особистим інтересам та цінностям	відсутність чіткої кар'єрної драбини, складність визначення прогресу	критичне мислення, стратегічне планування, самоаналіз
<b>Розвиток навичок</b>	набуття компетенцій у різних сферах, підвищення цінності працівника	потреба у постійному навчанні та високій самоорганізації	постійне навчання, тайм-менеджмент, самоорганізація
<b>Стійкість до змін</b>	легша адаптація до нових вимог ринку та технологій	нестабільність доходів, особливо у фрілансі та проєктній роботі	фінансова грамотність, адаптивність, гнучке мислення
<b>Баланс життя і роботи</b>	самостійне планування часу, поєднання професійного та особистого життя	високий рівень відповідальності за власний графік і результати	тайм-менеджмент, дисципліна, навички пріоритизації
<b>Психологічний комфорт</b>	зменшення ризику вигорання завдяки різноманітності завдань	соціальний тиск через традиційні уявлення про «успішну кар'єру»	емоційний інтелект, стресостійкість, навички комунікації
<b>Мотивація до розвитку</b>	усвідомлення необхідності постійного вдосконалення	фінансові ризики при зміні напрямку або нестабільній зайнятості	фінансова грамотність, підприємницьке мислення, креативність

Рис. 3.15. Переваги, ризики та навички для мінімізації викликів гнучкої кар'єри

(сформовано автором на основі [101, 293–295] )

Отже, слід констатувати, що під впливом процесів цифрової трансформації процес кар'єрного зростання працівника набуває циклічного характеру, а кар'єра як модель просування ознак відкритої адаптивної системи, в основі якої знаходяться цифрові платформи, інструменти мережевої взаємодії, дистанційні та проєктні формати зайнятості. Якщо в традиційному розумінні кар'єра розглядалася як стабільна послідовність посад, що займає працівник в певній компанії, то в сучасному цифровому контексті кар'єра стає інструментом самокерованого розвитку.

В умовах цифровізації завдяки цифровим рішенням і платформам кар'єра втратила майже всі ознаки лінійності, стабільності та ієрархічної послідовності просування. Цифрові рішення дозволили не тільки подолати жорстку вертикальну ієрархію в процесі кар'єрного зростання особистості, а й дали змогу працівникам комунікувати у цифрових екосистемах, усвідомлено керувати власною професійною траєкторією, системно оновлюючи знання і компетенції, трансформували кар'єру у самокерований, гнучкий і технологічно обумовлений процес формування та модернізації професійного капіталу особистості. Під впливом зміни механізму кар'єрного зростання та його перетворення у гнучку модель самокерованого розвитку особистості якісно трансформується парадигма професійного зростання шляхом переходу від кар'єрного просування до концепту динамічного маневрування працівника у глобальному інформаційному середовищі. В цифрову епоху формується нова здатність працівника маневрувати у відповідності зі змінами на ринку, спираючись на інструменти мережевої взаємодії та аналітику даних і забезпечуючи тим самим проактивну реконфігурацію власного професійного досвіду. Ця здатність зростати професійно в цифровому середовищі виражається через адаптивну цифрову кар'єрну траєкторію. Адаптивну цифрову кар'єрну траєкторію працівника варто розглядати як персоніфіковану, нелінійну послідовність етапів професійного зростання, що реалізується в цифровому середовищі та характеризується високим ступенем автономності, циклічним оновленням компетенцій та здатністю до швидкої структурної перебудови у відповідь на технологічні виклики.

Архітектура адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника може бути подана як комплекс компонентів, які забезпечують її динамічність, персоналізацію та адаптивність, а саме: цифрове кар'єрне сканування, персоналізоване формування кар'єрної траєкторії, цифрові кар'єрні ліфти, платформна екосистема розвитку кар'єри, цифровий кар'єрний капітал працівника, адаптивна кар'єрна реконфігурація [296]. Така адаптивна цифрова кар'єрна траєкторія працівника, на відміну від традиційних лінійних моделей кар'єри, забезпечує системне оновлення кар'єрних орієнтирів працюючого, гнучку зміну його професійних ролей і передбачає використання цифрових інструментів для управління розвитком компетенцій та внутрішньою мобільністю персоналу (рис. 3.16).

В основі адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії знаходиться цифровий профіль працівника, що є інтегрованою інформаційною основою для формування індивідуальних сценаріїв професійного зростання особистості. В межах цифрового профіля працівника відображаються дані щодо його професійного потенціалу, а саме компетентності, професійний досвід, цифрові навички, результати діяльності, кар'єрні цілі, потенціал розвитку. Цифровий профіль працівника акумулює не лише актуальний рівень компетентностей (через систему кількісних оцінок Skill Score) та релевантний професійний досвід, а й специфічні цифрові навички, що визначають адаптивність фахівця в умовах диджиталізації. Важливою складовою профілю є верифіковані результати діяльності, які у поєднанні з чітко артикульованими кар'єрними цілями дозволяють системі прогнозувати потенціал розвитку індивіда. Це дозволяє здійснювати точне налаштування індивідуальної траєкторії навчання та професійного просування, забезпечуючи гнучкий перехід між ролями залежно від потреб бізнесу та амбіцій самого працівника.

Першим компонентом архітектури адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії є цифрове сканування кар'єрного середовища працівника, призначення якого полягає у системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища професійного розвитку працівника.

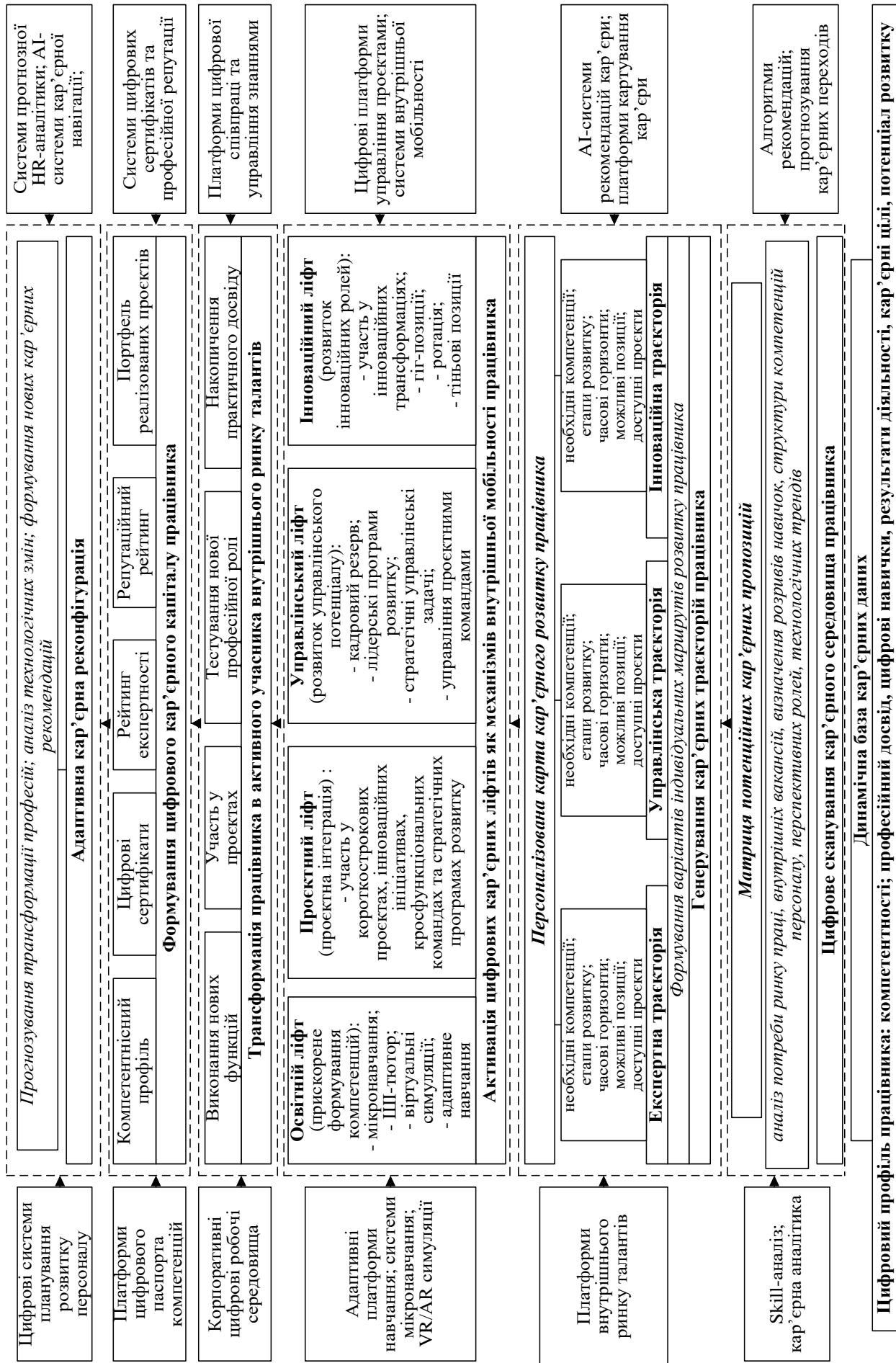


Рис. 3.16. Архітектура адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника (розробка автора)

В процесі цифрового сканування кар'єрного середовища працівника проводиться аналіз потреб ринку праці, внутрішніх вакансій, визначення розривів навичок, структури компетенцій персоналу, перспективних ролей, технологічних трендів з використанням інструментів Skill-аналізу, кар'єрної аналітики, алгоритмів рекомендацій та прогнозування кар'єрних переходів. Їх застосування дозволить сформувати матрицю потенційних кар'єрних пропозицій, де відобразатимуться потенційні напрями кар'єрного зростання працівника.

Другим компонентом адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника є генерування кар'єрних траєкторій, в процесі якого формуються варіанти індивідуальних маршрутів розвитку особистості – персоналізована карта кар'єрного розвитку працівника. Альтернативні кар'єрні маршрути можуть передбачати поглиблення професійної спеціалізації та експертних ролей працівника, його перехід до управлінських функцій та участь у реалізації інноваційних та цифрових проєктів.

AI-системи рекомендацій кар'єри; платформи картування кар'єри та платформи внутрішнього ринку талантів дозволять аналізувати великий масив даних щодо компетенцій працівників, їхнього професійного досвіду, доступних вакансій і проєктних можливостей, а також прогнозувати найбільш релевантні напрями професійного розвитку. Можливості платформи картування кар'єри дадуть змогу здійснювати візуалізацію потенційних кар'єрних переходів, а платформи внутрішнього ринку талантів сприятимуть підвищенню прозорості кар'єрних можливостей у межах організації та активізації внутрішньої мобільності персоналу. На цьому етапі адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії фактично буде сформована персоналізована система рекомендацій щодо розвитку кар'єри працівника узгоджена з його індивідуальним потенціалом та потребами підприємства.

Ключовим компонентом адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника мають стати цифрові кар'єрні ліфти як механізми внутрішньої мобільності працівника. Їх основне призначення полягатиме у швидкій реалізації цифрової кар'єрної траєкторії за рахунок розвитку компетенцій, участі у

проектах, розвитку управлінського потенціалу та інноваційних ролей [304]. Цифрові кар'єрні ліфти можуть бути наступних чотирьох видів.

Освітній ліфт (Skill Lift) в адаптивній цифровій кар'єрній траєкторії працівника призначений для прискореного формування та оновлення професійних компетенцій, необхідних для переходу до нових ролей, участі у проєктній діяльності або виконання складніших професійних завдань. Кар'єрний ліфт такого типу покликаний забезпечити безперервне навчання працівника шляхом опанування знань і навичок, необхідних для адаптації до викликів цифровізації та трансформацій у професійній структурі підприємства.

Можливість швидкого освоєння нових знань створюється за рахунок використання сучасних цифрових освітніх технологій, які дозволяють персоналізувати процес навчання та значно підвищити його ефективність. Ключовими інструментами навчання стануть системи мікронавчання, віртуальні симуляції, платформи адаптивного навчання. Зокрема, системи мікронавчання дають змогу швидко опановувати працівникам нові знання за рахунок освоєння матеріалу у формі коротких, структурованих модулів, орієнтованих на формування конкретних компетенцій. Для персоналізованого супроводу процесу навчання критично важливим стає застосування інструментів штучного інтелекту, зокрема ІІІ-тьюторів, які дозволяють здійснювати автоматичний підбір навчальних матеріалів, надавати пояснення складних тем, контролювати прогрес навчання та адаптувати освітній контент відповідно до потреб і темпу засвоєння знань конкретним працівником. Для моделювання реальних виробничих ситуацій та відпрацьовування професійних навичків у безпечному цифровому середовищі необхідним стає застосування віртуальних симуляцій, що дозволяють проводити тренування складних операцій, прийняття управлінських рішень або реагування на нестандартні ситуації.

Ще одним інструментом освітнього ліфта є віртуальні симуляції, які дозволяють моделювати реальні виробничі ситуації та відпрацьовувати професійні навички у безпечному цифровому середовищі. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності створює можливості для

практичного тренування складних операцій, прийняття управлінських рішень або реагування на нестандартні ситуації. Такий формат навчання сприяє формуванню практичних компетенцій та підвищує готовність працівників до виконання нових професійних ролей. Для ефективного формування компетенцій і скорочення часу на професійну підготовку або перепідготовку працівників доцільним є впровадження платформ адаптивного навчання, які дозволяють налаштовувати освітній процес у відповідності з індивідуальними особливостями працівника і є ключовим інструментом формування персоналізованих освітніх траєкторій.

Проектний ліфт (Project Lift) відповідає за професійний розвиток працівника через активне його залучення до проектної діяльності підприємства. В межах проектного ліфту створюється можливість для швидкого набуття нового досвіду, розвитку міжфункціональних компетенцій та інтеграції працівників у процеси реалізації інноваційних і стратегічних ініціатив. Даний тип кар'єрного ліфту формує умови для горизонтальної мобільності та тимчасового залучення працівників до різних напрямів діяльності і передбачає участь працівника у короткострокових проєктах, інноваційних ініціативах, кросфункціональних командах та стратегічних програмах розвитку. Це дозволяє працівникам отримувати досвід роботи з новими інструментами та технологіями, розвивати креативне мислення та формувати навички інноваційної діяльності, а відповідно й сприяє підвищенню адаптивності працівників до змін у цифровому середовищі підприємства.

Управлінський ліфт (Leadership Lift) відповідає за розвиток управлінського потенціалу працівників і передбачає їхню підготовку до виконання управлінських ролей, розвитку стратегічного мислення, лідерських компетенцій та здатностей ефективно координувати діяльність команд у складному та динамічному організаційному середовищі. Управлінський ліфт є одним із інструментів формування кадрового резерву, оскільки забезпечує формування у працівника компетенцій в сфері реалізації управлінських завдань. Саме у межах програм кадрового резерву проводиться оцінювання управлінських компетенцій

та потенціалу професійного розвитку працівника на основі чого формуються індивідуальні програми підготовки майбутніх керівників. Для розвитку управлінських компетенцій доцільним стає формування лідерських програм розвитку, що орієнтовані на формування стратегічного мислення, комунікаційних навичок, здатності приймати управлінські рішення та ефективно керувати змінами і можуть мати різні формати навчання. Важливими інструментами управлінського ліфту є залучення працівників до виконання стратегічних управлінських задач та участь в управлінні проєктними командами, що дозволяють набувати практичного досвіду прийняття рішень у складних управлінських ситуаціях та розвивати навички організації роботи колективу, делегування повноважень, управління ресурсами і контролю виконання завдань.

Ключову роль у розвитку управлінського потенціалу відіграють лідерські програми розвитку, які спрямовані на формування стратегічного мислення, розвиток комунікаційних навичок, здатності приймати управлінські рішення та ефективно керувати змінами. У межах таких програм використовуються різні формати навчання, зокрема тренінги, коучинг, наставництво, моделювання управлінських ситуацій та командні стратегічні сесії [297]. Реалізація лідерських програм сприяє формуванню у працівників необхідних управлінських компетенцій та підвищує їх готовність до виконання керівних функцій.

Інноваційний ліфт у структурі адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника покликаний забезпечити формування та розвиток інноваційних ролей, а також розширення професійних можливостей через залучення особистості до процесів організаційних і технологічних трансформацій. В межах інноваційного ліфту реалізується можливість для стимулювання креативного потенціалу персоналу, розвитку підприємницького мислення та формування здатності працювати в умовах швидких змін, характерних для періоду цифровізації. Його інструменти дозволяють реалізовувати гнучкі кар'єрні моделі для працівників, де останні отримують можливість виконувати нові функції, тестувати альтернативні професійні ролі та брати участь у реалізації інноваційних ініціатив підприємства. Це забезпечується шляхом залучення працівників до процесів

інноваційних трансформацій, використання гіг- та тіньових позицій, професійної ротації. Зокрема, гіг-позиції, що передбачають тимчасове виконання окремих професійних завдань або ролей у межах короткострокових проєктів, дозволяють працівникам не лише розширювати професійний досвід, залучатися до нових напрямів діяльності, а й розвивати майбутні компетенції, необхідні для потенційних професійних ролей. Можливості інноваційного ліфту також можуть бути реалізовані шляхом використання тіньових позицій як інструменту міжфункціональної ротації. Тіньові позиції передбачають тимчасове виконання працівником функцій іншої професійної ролі або спостереження за діяльністю більш досвідченого фахівця чи керівника, що дозволяє йому знайомитися з особливостями виконання різних функціональних ролей та оцінювати власну готовність до переходу на інший рівень професійної діяльності.

Наступним компонентом адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника є його трансформація в активного учасника внутрішнього ринку талантів, в процесі чого забезпечується перехід ролі працюючого від пасивного виконаця посадових обов'язків до активного управлінця власним професійним розвитком. Це реалізується за допомогою цифрової екосистеми управління талантами та внутрішнього ринку талантів, в межах яких об'єднується інформація про наявні компетенції працівників, поточні та перспективні вакансії, проєктні можливості, програми розвитку та інші інструменти професійної мобільності. Завдяки такому середовищу працівник отримує можливість самостійно обирати напрями професійного розвитку, долучатися до реалізації проєктів, брати участь у короткострокових ініціативах та розширювати свій професійний досвід. Фактично на цьому етапі відбувається інтеграція індивідуальних кар'єрних траєкторій працівника з цифровою системою управління талантами організації, що створює умови розвитку гнучких форм професійної мобільності в умовах цифрової трансформації.

Результат такої інтеграції виражається через розвиток у працівника цифрового кар'єрного капіталу, що є наступним компонентом адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії. Цифровий капітал працівника відображає

накопичені професійні компетенції, досвід участі у проєктах, управлінських та інноваційних ініціативах, а також рівень професійної репутації в цифровому середовищі організації. Відповідно це відображається через компетентнісний профіль, цифрові сертифікати, рейтинг експертності, репутаційний рейтинг та портфель реалізованих інноваційних проєктів.

Останнім компонентом адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника є процес адаптивної кар'єрної реконфігурації, що передбачає регулярне оновлення професійних цілей, розвиток нових компетенцій та переорієнтацію кар'єрного розвитку залежно від стратегічних потреб організації та тенденцій ринку праці. На цьому етапі ключовими інструментами стають цифрові системи планування розвитку персоналу, системи прогнозування HR-аналітики та AI-системи кар'єрної навігації, можливості яких дозволяють здійснювати постійний моніторинг відповідності компетенцій працівника актуальним і перспективним вимогам організації, прогнозувати потенційні напрями професійного розвитку, а також формувати персоналізовані рекомендації щодо подальшого навчання, участі у проєктах або переходу до нових професійних ролей.

Таким чином, розроблена архітектура адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника дозволить сформувати інтегровану систему управління професійним розвитком персоналу, поєднуючи інструменти цифрових технологій, внутрішнього ринку талантів та гнучких механізмів кар'єрної мобільності. Її впровадження в діяльності підприємств надасть можливість реалізувати послідовний гнучкий механізм розвитку компетенцій працівників, більш ефективно залучати їх до управлінських, проєктних та інноваційних ролей, а також сприятиме накопиченню цифрового кар'єрного капіталу. Варто вказати і на те, що саме в межах такої архітектури адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника створюватиметься можливість для поєднання індивідуальних кар'єрних прагнень зі стратегічними потребами організації, що забезпечить ефективне використання людського потенціалу в умовах цифрової трансформації та довгострокову конкурентоспроможність організації.

## Висновки до 3 розділу

Критичний аналіз наукових підходів до визначення сутності кадрової стратегії дозволив трактувати її як цілісну систему інтегрованих і скоординованих політик рекрутингу, розвитку, мотивації та кар'єрного просування, що відповідає загальній стратегії підприємства та відзначається високим рівнем адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища. З метою підвищення наукової обґрунтованості стратегічного планування проведено систематизацію існуючих видів кадрових стратегій та розширено їх класифікацію типами стратегічних сценаріїв в умовах цифровізації. Стратегічні сценарії диференційовано за критеріями масштабу трансформації (від локальних сервісів до цілісних цифрових екосистем), характеру змін (проактивний розвиток або реактивна адаптація), стратегічної спрямованості (оптимізація витрат або створення нової цінності) та глибини культурної трансформації, зокрема через впровадження шерінгових практик і лідерських моделей взаємодії. Обґрунтовано доцільність інтеграції шерінгових технологій у систему стратегічного управління персоналом. Відповідно до диференціації корпоративних орієнтирів розвитку підприємства визначено три типи кадрових шерінгових стратегій: інноваційно-експансійна, синхронізаційно-оптимізаційна та антикризово-реструктуризаційна. Сформовано комплексний механізм їх реалізації, що включає взаємопов'язані діагностичний, організаційний, інструментальний, мотиваційний та контрольний-коригуючий блоки. Доведено, що застосування запропонованого підходу підвищує гнучкість кадрової системи, оптимізує використання інтелектуального капіталу та сприяє прискореній адаптації підприємств до вимог цифрової економіки.

Досліджено зміст та причини виникнення цифрової нерівності, що дозволило виділити три еволюційні етапи її розвитку: перший – інфраструктурний – характеризується нерівністю у доступі до інформаційно-комунікаційних технологій, обладнання та цифрової інфраструктури; другий –

компетентнісний – проявляється як нерівність у сформованості цифрових компетентностей та здатності інтегрувати технології у професійну, освітню та економічну діяльність; третій – результативний – охоплює нерівність у здатності конвертувати цифрову активність у зростання доходів, розширення ринкових можливостей, посилення професійних позицій або накопичення людського капіталу. З’ясовано економічні наслідки цифрового розриву залежно від рівня і встановлено, що для сучасного етапу характерною є цифрова стратифікація, коли нерівність результатів закріплюється та відтворюється на системному рівні. Виявлено, що на індивідуальному рівні цифрова стратифікація виражається в різній віддачі від цифрової участі, тоді як на рівні організацій і підприємств – у диференціації їх здатності інтегрувати цифрові технології у бізнес-моделі, управлінські процеси та інноваційну діяльність.

Ґрунтуючись на вивченні сутності поняття стратифікації в різних науках, розгляді її видів та ключових аспектів, запропоновано під цифровою стратифікацією персоналу підприємства розуміти структуровану багаторівневу диференціацію працівників за параметрами їх ресурсного забезпечення цифровою інфраструктурою, рівня сформованості цифрових компетентностей, ступеня функціонально-професійної інтегрованості у цифрово-трансформовані процеси та ціннісно-когнітивної готовності до цифрових змін, що зумовлює асиметрію участі персоналу в реалізації цифрової трансформації підприємства і формує нерівність можливостей професійного розвитку та впливу на цифрові управлінські рішення. Розкрито рівні та прояви цифрової стратифікації персоналу підприємства. В основу подолання цифрової нерівності працівників підприємств покладено інклюзивно-компетентнісний підхід, ключовою метою якого є зниження цифрової стратифікації персоналу підприємства шляхом формування та реалізації багаторівневого механізму цифрової репродукції капіталу персоналу, спрямованого на забезпечення його накопичення, інтеграції та відновлення в умовах цифрової трансформації. Сформовано теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств, що ґрунтуються на інклюзивно-компетентнісному підході і

розкривають мету, завдання та інструменти цифрової репродукції капіталу працівників, що реалізується через синхронізовану послідовність стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг.

Дослідження підходів до тлумачення сутності кар'єри, дозволило встановити, що еволюція змісту цієї категорії відображає трансформацію соціально-економічних умов, зміну моделей зайнятості та ускладнення професійної структури суспільства. Встановлено існування статусно-ієрархічного, професійно-кваліфікаційного, життєвого, соціально-психологічного, організаційно-управлінського, економічного підходів і концепції «безмежної» та «протеївської» кар'єри до трактування змісту даної категорії. Визначено, що у сучасному тлумаченні категорія «кар'єра» розглядається як багатовимірний процес, що інтегрує об'єктивні (посадові, статусні, дохідні) та суб'єктивні (ціннісні, мотиваційні, ідентифікаційні) характеристики професійного розвитку особистості. Систематизовано види кар'єри та, враховуючи трансформації, що мають місце на ринку праці під впливом цифровізації, доповнено наявну класифікацію такими ознаками, як тип залученого інтелекту, ціннісні орієнтації, вектор професійного руху, швидкість просування кар'єрними сходами, рівень цифрової інтегрованості та рівень персоналізації кар'єрної траєкторії.

Аргументовано, що під впливом становлення технологій цифровізації відбулася трансформація складу професійних компетенцій і знань, змінилися моделі і механізми реалізації кар'єрних траєкторій. Технологічні зміни та процеси цифровізації економіки, посилення ролі особистісного розвитку і самореалізації як ключових чинників мотивації до зайнятості, а також перехід до проектно-орієнтованих моделей управління суттєво трансформують сучасне уявлення про кар'єру. Разом з цим розширення географії трудової мобільності працівників, зумовлене цифровими технологіями та дистанційними форматами роботи, додатково посилили динамічність кар'єрних процесів і сформували

передумови для становлення моделі гнучкої (адаптивної) кар'єрної траєкторії, яка характеризується нелінійністю, варіативністю професійного розвитку, орієнтацією на постійне оновлення компетенцій та інтеграцією різних форм зайнятості у межах єдиного кар'єрного простору. Розкрито переваги, ризики та навички для мінімізації викликів гнучкої кар'єри і визначено, що в цифрову епоху формується нова здатність працівника маневрувати у відповідності зі змінами на ринку, спираючись на інструменти мережевої взаємодії та аналітику даних і забезпечуючи тим самим проактивну реконфігурацію власного професійного досвіду. Здатність зростати професійно в цифровому середовищі виражається через адаптивну цифрову кар'єрну траєкторію під якою запропоновано розумітик персоніфіковану, нелінійну послідовність етапів професійного зростання, що реалізується в цифровому середовищі та характеризується високим ступенем автономності, циклічним оновленням компетенцій та здатністю до швидкої структурної перебудови у відповідь на технологічні виклики. Розроблено архітектуру реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, як інтегровану система взаємопов'язаних компонентів, що поєднує механізми цифрового кар'єрного сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації і визначає цифрові інструменти управління розвитком компетенцій та внутрішньою мобільністю персоналу. Запропонована архітектура забезпечує системне оновлення кар'єрних орієнтирів працівника, гнучку трансформацію його професійних ролей і безперервний професійний розвиток на основі індивідуалізації кар'єрних маршрутів, що сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу та адаптивності організації в умовах цифрової трансформації.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [205, 225, 226, 245, 257, 296, 297] за списком використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження були отримані нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальне науково-прикладне завдання щодо формування системи управління персоналом підприємств в умовах цифровізації економіки.

Основні результати дисертаційного дослідження полягають у такому.

1. Аналіз сучасного стану українського ринку праці дозволив ідентифікувати комплекс аналітико-емпіричних ознак, що свідчать про його депресивний характер, зумовлений системною концентрацією дисбалансів (структурно-технологічних, демографічних, гендерних, галузево-професійних, кваліфікаційно-освітніх, регіональних, соціально-мотиваційних, інклюзивних та формалізаційних). Поєднання зазначених факторів із економічною невизначеністю та зовнішньою фінансовою залежністю України знижує відтворювальну спроможність ринку праці та обмежує його здатність до саморегулювання. Виявлені характеристики дозволили обґрунтувати необхідність впровадження адаптивних кадрових стратегій і сучасних механізмів управління трудовими ресурсами, орієнтованих на підвищення гнучкості та стійкості систем управління персоналом підприємств.

2. З урахуванням сучасної кон'юнктури ринку праці та з метою проектування прогресивних систем управління трудовим потенціалом розроблено класифікацію факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, побудовану на засадах ієрархічно-системного підходу. Це дало змогу виокремити три взаємопов'язані рівні детермінації: генеральний – визначає умови функціонування систем у крихкому та нелінійному середовищі; концептуальний – структурує глобальні виклики у стратегічні орієнтири розвитку; практично-раціональний – акумулює апробований досвід і конкретні інструменти управління персоналом, що забезпечують результативність діяльності підприємств.

3. На основі виявлених закономірностей цифровізації глобальної економіки ідентифіковано три послідовні етапи цифрової трансформації управління персоналом: інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний та компетентнісно-системний. Визначені характеристики цих періодів дозволили обґрунтовувати об'єктивну необхідність модернізації систем HR-менеджменту українських підприємств шляхом комплексного впровадження новітніх цифрових інструментів.

4. Для адаптації до турбулентного середовища на засадах системного підходу сформовано механізм управління персоналом. Його концептуальною основою є комплексна цифрова трансформація всіх структурних елементів: суб'єкта, об'єкта, мети, завдань, принципів, функцій, інструментарію, моделей та організаційно-ресурсного забезпечення. Інтеграція цих компонентів у єдиний інформаційно-аналітичний контур дозволяє переформувати дискретні кадрові процеси у цілісну систему предиктивного менеджменту, що гарантує високу обґрунтованість, оперативність та якість управлінських рішень.

5. Розроблено методику комплексної діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом, що базується на алгоритмізованому оцінюванні рівня сприйнятливості підприємства до інтеграції цифрових HR-технологій. Концептуальний базис методики ґрунтується на мультифакторному агрегуванні п'яти домінантних груп компонент - організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної. Такий інтегрований підхід дозволяє сформувати релевантну аналітичну базу для проектування персоналізованих дорожніх карт цифровізації, що мінімізують трансформаційні ризики та забезпечують синергію між технологічним прогресом і людським капіталом підприємства.

6. З урахуванням потреби забезпечення адаптивності підприємства до ринкових коливань і, відповідно, ефективного пріоритетного перерозподілу кадрових ресурсів згідно зі стратегічними орієнтирами розвитку бізнесу, запропоновано комплексний підхід до стратегічного управління персоналом. Останній базується на імплементації принципів шерінгової економіки та

передбачає обґрунтований вибір кадрової шерінгової стратегії залежно від диференціації корпоративних напрямів розвитку підприємства (інноваційно-експансійного, синхронізаційно-оптимізаційного, антикризово-реструктуризаційного), містить механізм реалізації стратегії, який включає діагностичний, організаційний, інструментальний, мотиваційний та контрольньо-коригуючий блоки.

7. У контексті нівелювання цифрової асиметрії у трудовій сфері визначено сутність та еволюцію цифрової нерівності, обґрунтовано інклюзивно-компетентнісний підхід, який покладено в основу механізму цифрової репродукції капіталу працівників. Зазначений механізм реалізується через синхронізовану послідовність стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг. Реалізація даних пропозицій забезпечує системне зниження рівня цифрової стратифікації та максимізацію ефективності використання людського капіталу в умовах цифрової економіки.

8. З метою впровадження ефективних сценаріїв управління кар'єрними траєкторіями розкрито зміст поняття «кар'єра», удосконалено класифікацію видів кар'єри (за озаками: рівень цифрової інтегрованості, тип залученого інтелекту, швидкість кар'єрного просування, ціннісні орієнтації та ступінь персоналізації кар'єрної траєкторії, вектор професійного руху персоналу), та сформовано архітектуру реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника. Архітектуру реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника подано як інтегровану систему взаємопов'язаних компонентів (цифрове сканування, персоналізоване формування траєкторій, цифрові кар'єрні ліфти, платформна екосистема розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу, адаптивна кар'єрна реконфігурація), що включають цифрові інструменти управління розвитком компетенцій та внутрішньою мобільністю персоналу. Така архітектура забезпечує системне оновлення кар'єрних орієнтирів працівника, гнучку трансформацію його

професійних ролей та індивідуалізацію кар'єрних маршрутів, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства в умовах цифрової трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д. П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6. С. 3–8.
2. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34–42.
3. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
4. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38–45.
5. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи : звіт. Київ : Європейський банк реконструкції та розвитку, 2023. 167 с.
6. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.
7. Петрова І. Л. Сегментація ринку праці та процес його регулювання : дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01; НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ, 1998. 408 с.
8. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість : навчальний посібник. Київ : Міжрегіональна академія управління персоналом. 1997. 120 с.
9. Тютюнникова С. В. Формування доходів населення в умовах ринкової трансформації економіки інверсійного типу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.01.01; Харківський держ. ун-т. Х., 1999. 37 с.
10. Людський розвиток в Україні. Оцінювання соціальної політики у контексті сприйняття глобальних викликів : колект. монографія / [О. В. Макарова та ін.] ; НАН України, Ін-т демографії та проблем якості життя

НАН України. Київ : Академперіодика, 2025. 186 с.

11. Тридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього : аналітична доповідь / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюк, О. О. Коломієць та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2021. 324 с.

12. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання : аналітична доповідь Центру Разумкова; Керівник проекту О. Пищучіна; Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. Київ, 2024. 228 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>.

13. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. 22 липня 2025. *Kyivstar Business Hub* : веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-kriz>.

14. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії* : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.

15. Ситуація на ринку праці: виклики та дисбаланси. *Профспілка працівників освіти і науки України* : веб-сайт. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12004-sytuaciia-na-rynku-praci-vyklyky-ta-dysbalansy.html>.

16. Ukraine facility у дії: публічне обговорення стратегії зайнятості 2030. *BRDO* *Офіс ефективного регулювання* : веб-сайт. URL: [file:///C:/Users/user/Desktop/UA-The-Employment-Strategy-project%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Desktop/UA-The-Employment-Strategy-project%20(1).pdf).

17. Рік війни: роботодавці успішно «відвоювали» 60% ринку праці та просуваються на схід. *Work.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2337>.

18. Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу : звіт (підготовлено за спільної ініціативи Державної служби зайнятості України та Helvetas Swiss Intercooperation). Київ, 2025. URL:

<https://glavcom.ua/img/forall/u/422/21/Labor%20Market%20Assessment%202024-2025%20Business%20Demand%2C%20Challenges%2C%20Strategy%20For%20Impact-UA.pdf>.

19. Цимбал О. І. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) : дискусія з представлення результатів досліджень у рамках наукової платформи при Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b>

20. Очікування бізнесу та громадян. *Центр економічної стратегії* : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.

21. Жінки становлять 82% безробітних в Україні – дослідження. *Мінфін* : веб-сайт. URL: [https://minfin.com.ua/ua/2025/05/13/150810514/?utm\\_source=copilot.com](https://minfin.com.ua/ua/2025/05/13/150810514/?utm_source=copilot.com).

22. Прасад А. Більшість бізнесів відчувають дефіцит кадрів в Україні – дослідження ЕВА. 25 квітня 2024. *Forbes* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/bilshist-biznesiv-vidchuvayut-defitsit-kadriv-v-ukraini-doslidzhennya-eva-25042024-20785>.

23. Спільний проєкт RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з січня по грудень 2025 року. *RAU* : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/news/spetsproekt-rau-i-robotu.ua/>.

24. Колеснікова О. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні – роботу. 20 травня 2025. *Дзеркало тижня* : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html>.

25. Васильєва О. О., Горошкова Л. А., Швидка С. П. Дисбаланс ринку праці України: сучасні тенденції та орієнтири подолання диспропорцій. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 99–109.

26. За 10 років населення України скоротилося майже на 40%: як це змінить економіку. 11 січня 2024. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/01/11/119443642>.

27. Результати опитування роботодавців. *Державна служба зайнятості* : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>
28. Колеснікова О. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні – роботу. 21 травня 2025. *Федерація роботодавців України* : веб-сайт. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/kolesnikova/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu>
29. Розвиток людського потенціалу в Україні: державні інструменти, динаміка впровадження та стратегічний напрямок. *BDO Офіс ефективного регулювання* : веб-сайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/rozvytok-lyudskogo-potentsialu-ukrayina-instrumenty-strategiya>
30. Дягіль Т. Дуже дорога молодь: чому компанії уникають працівників-зumerів. *HappyMonday* : веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/chomu-kompaniyi-unukayut-pratsivnykiv-zumeriv>
31. Жернова Є. В. Актуальні тенденції розвитку ринку праці України. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 102–108.
32. Економіка України на шляху від депресії до зростання: джерела, важелі, інструменти / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська [та ін.]. К. : НІСД, 2010. 96 с.
33. Blanchflower D. Not Working: Where Have All the Good Jobs Gone? Princeton : Princeton University Press, 2019. 440 p.
34. Маршавін Ю. М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу : монографія. К. : Альтерпрес, 2011. 396 с.
35. Близнюк В., Яценко Л. Проблеми розбалансованості ринку праці України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 215–221.
36. Романов А. Асиметрії ринку праці та механізми їх регулювання в умовах досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 4. С. 58–66.
37. Жернова Є. В. Кадрові ризики підприємств в умовах кризи. *Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ.

конф. (Київ, 30 листопада 2022 р.). Київ : Міжнародний європейський університет, 2022. С. 417–420.

38. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.

39. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №(2)152. С. 462–469.

40. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286805>.

41. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger. 2013. 365 p.

42. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You? *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. № 1/2. P. 27–35.

43. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium: website..* 2020. 29 Apr. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

44. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-43-4-46>.

45. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>.

46. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31.

47. World Economic Outlook: Steady but Slow: Resilience amid Divergence. Washington, DC, 2024. April. 201 p. URL: <https://doi.org/10.5089/9798400255892.081>.

48. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 8% in 2024. 2024.

17 Jan. *Gartner* : website. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-04-16-gartner-forecast-worldwide-it-spending-to-grow-8-percent-in-2024>.

49. Жернова Є. В., Корінь М. В. Детермінанти трансформації систем управління персоналом на підприємствах в умовах VUCA-світу. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Харків, 17 листопада 2022 р.). Харків : ХНАДУ. 2022. С. 374–377. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. визначено детермінанти трансформації систем управління персоналом; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво).

50. *Statistical Review of World Energy*. 73rd edition. London : Energy Institute, 2024. 161 p.

51. *World Energy Outlook 2024*. Paris : IEA Publications, 2024. 533 p.

52. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі; пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро : Моноліт, 2018. 416 с.

53. Hoegl M., Muethel M. Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Project Management Journal*. 2016. Vol. 47(1). P. 7–12.

54. Hackman J. R. *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Mass. : Harvard Business School Pres. 2002. 336 p.

55. Silva S. F., Pimenta M. L., Oprime P., Fodra M. Cross-functional integration 4.0 in product development processes: a case study in the heavy vehicle sector. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 30, No. 5. P. 1383–1407.

56. Mahadik S., Pakanati D., Cherukuri H., Jain S. Cross-Functional Team Management in Product Development. *Modern Dynamics : Mathematical Progressions*. 2024. Vol. 1. P. 270–294.

57. Altman E. J., Kiron D., Schwartz J., Jones R. The Future of Work is Through Workforce Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*. 2021. 14 Jan. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-is-through-workforce->

ecosyst.

58. Cross D., Kulichyova A., Altman E. J., Garavan T., Malik A., Petrovic J., Snell S. A. Workforce and HR ecosystems: a generative discussion on synergies, tensions and future directions. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2024. Vol. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.19333symposiu>

59. One in four workers looking for new jobs as cost of living concerns bite: PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey Press Release June 20, 2023. *PricewaterhouseCoopers (PwC) : website*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/newsroom/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>

60. Gerhart B., Fang M. Pay Strategy and Organizational Performance: The Mediating Role of Pay Level and Pay Mix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 489–519.

61. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 96–107.

62. Cantrell S., Jones R., Griffiths M., Hiipakka J. The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce. *Deloitte Insights : website*. 2022. 8 Sep. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>

63. Global Talent Trends 2024: Reshaping the future. *Mercer : website*. 2024. URL: <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-en.pdf>

64. Madgavkar A., Schaninger B., Smit S., Woetzel L., Samandari H., Carlin D., Seong J., Chockalingam K. Human capital at work: The value of experience. *McKinsey Global Institute : website*. 2022. 2 June. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>.

65. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 62–77.
66. 2025 Global Human Capital Trends Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship. *Deloitte Insights : website*. URL: [https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2025/glob187692\\_global-human-capital-trends/DI\\_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2025/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf)
67. The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum : website*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>
68. Strauss W., Howe N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York : William Morrow & Company, 1991. 538 p.
69. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.
70. ISO 30414:2018. Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva : ISO, 2018 (amended 2024). 42 p.
71. GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2024. *Global Reporting Initiative : website*. URL: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
72. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 1 січня 2026 р. *Законодавство України : Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
73. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). (2016). Official Journal of the European Union, L119. P. 1-88.
74. Digital Business Research 2023. *Foundryco : website*. URL: <https://foundryco.com/tools-for-marketers/research-digital-business/>.
75. Digital intensity level in businesses, 2024 : *Eurostat database : website*. URL: [https://doi.org/10.2908/ISOC\\_E\\_DII](https://doi.org/10.2908/ISOC_E_DII).
76. People online in 2024. Internet activity, 2024. *Eurostat database : website*.

URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241217-1>.

77. Дослідження цифрових навичок українців. Четверта хвиля : аналітичний звіт. *Міністерство цифрової трансформації України : веб-сайт*. Київ, 2024. URL: [thedigital.gov.ua](https://thedigital.gov.ua).

78. Willcocks L. Automation, digitalization and the future of work: A critical review. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*. 2024. Vol. 3. Issue 2. P. 184–199.

79. World Economic Forum. Future of Jobs Survey 2024 : Insight Report. Geneva : WEF, 2024. 164 p.

80. Asian Development Outlook 2018: How Technology Affects Jobs. Manila : Asian Development Bank, 2018. 402 p.

81. Garcia-Garcia-Murillo M., Macinnes I., Bauer J. M. Techno-unemployment: A framework for assessing the effects of information and communication technologies on work. *Telematics and Informatics*. 2018. Vol. 35, Issue 7. P. 1863–1876.

82. Mandel M., Long E. The App Economy in Europe: Leading Countries and Cities, 2017. Washington : Progressive Policy Institute, 2017. 21 p.

83. The App Economy in the European Union. London : Deloitte LLP, 2020. 62 p.

84. Autor D., Levy F., Murnane R. J. The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*. 2003. Vol. 118, No. 4. P. 1279–1333.

85. The future of work after COVID-19 : Report. McKinsey Global Institute, 2021. *McKinsey & Company : website*. URL: [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com).

86. The future of work: A hybrid working model : Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2021. *Deloitte : website*. URL: [www2.deloitte.com](https://www2.deloitte.com).

87. Work Remotely's State of Remote Work Report 2025: analytical report. 2025. *We Work Remotely : website*. URL: <https://weworkremotely.com/welcome-to-we-work-remotely-s-state-of-remote-work-report-2025>.

88. Going Beyond Remote Work: Transforming the Workplace After Covid-19

slack. By the team at Slack October 7th, 2020. *Slack : website*. URL: <https://slack.com/blog/collaboration/workplace-transformation-in-the-wake-of-covid-19>.

89. Жернова Є. В. Інтеграція штучного інтелекту в систему управління персоналом підприємств. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 26 березня 2025 р.). Дніпро : УДУНТ, 2025. С. 32–34.

90. Global Digital Workplace Market Size, Share and Trends Analysis Report – Industry Overview and Forecast to 2032 : Market Research Report. 2024. *Data bridge market research : website*. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-digital-workplace-market>.

91. Проєкт оновленої Рамки цифрової компетентності для громадян України. DigCompUA for Citizens 2.2. 2023. 102 с. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/6287-proekt\\_ramki\\_cifrovoi\\_kompetentnosti\\_gromadan\\_ukraini\\_digcompua\\_2\\_2.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/6287-proekt_ramki_cifrovoi_kompetentnosti_gromadan_ukraini_digcompua_2_2.pdf).

92. Про реалізацію експериментального проєкту щодо працевлаштування та оформлення трудових відносин в електронній формі з використанням Єдиної інформаційно-аналітичної системи «Обрій» : Постанова Кабінету Міністрів України від 07 січ. 2026 р. № 41. *Законодавство України : Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/41-2026-p>.

93. Navigating Hybrid Work Strategies in the Evolving Workplaces : Cisco Global Hybrid Work Study 2025. Cisco Systems, Inc., 2025. 24 p. URL: <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf>.

94. The impact of tech on the work place : Techco-Workplace-Report-2025. URL: <https://images.tech.co/wp-content/uploads/Techco-Workplace-Report-2025.pdf>.

95. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

96. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове

видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

97. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

98. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету : Економіка*. 2016. Вип. 777–778. С. 65–71.

99. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2. С. 209–215.

100. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2 (34). С. 93–101.

101. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.

102. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238.

103. Ілляшенко С. М., Голишева Є. О., Колодка А. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

104. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 412 p.

105. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

106. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. 1991. November – December. № 22(28). P. 40–44.

107. Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995. 514 p.

108. Akram A. A, Wayne F. C., Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 2014. Vol. 49, Issue 2. P. 173–179.
109. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
110. Hartog M., Morton C., Muller-Camen M. Corporate Social Responsibility and Sustainable HRM. Human Resource Management: A Case Study Approach. London : CIPD, 2008. P. 467–488.
111. Ehnert I., Harry W., Zink K. J. Sustainability and human resource management. Part I. Sustainability and Human Resource Management. Berlin Heidelberg : Springer, 2014. P. 3–32 p.
112. Pfeffer J. Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*. 2010. Vol. 24. P. 34–45.
113. Dyllick T., Muff K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29 (2). P. 156–174.
114. Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Iss. 3.100705. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>.
115. Nahavandi S. Industry 5.0 –A Human-Centric Solution. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. Iss. 16. 4371. URL: <https://doi.org/10.3390/su11164371>.
116. Emeka U., Okpala C., Nwamekwe C. Human-Centric Design Integration in Industry 5.0: A Framework for Resilient Smart Manufacturing. *International Journal of Industrial and Production Engineering*. 2025. Vol. 3 (4). P. 18–33.
117. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Brussels : European Commission, 2021. 42 p.
118. Stahl G. K., Brewster C. J., Collings D. G., Hajro A. Strategic human resource management: an HR professional's guide. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30, Iss. 3. Art. 100705.

119. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.
120. Чупир О. М. Розвиток методів управління персоналом в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.11> .
121. Руденко В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом в умовах цифрової економіки : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2024. 342 с.
122. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3 – 13.
123. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. В кн. : Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Київ : Либідь. С. 194–251.
124. Шваб К. Четверта промислова революція / пер. з англ. Н. В. Климчук, Я. А. Лебеденко. Х. : Вид. «Книжковий Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. 416 с.
125. Negroponte N. Being Digital. New York : Knopf, 1995. 243 p.
126. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1996. 342 p.
127. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Iss. 2. P. 118–144.
128. Mesenbourg T. L. Measuring The U. S. Digital Economy: Theory and Practice. US Bureau of the Census : Suitland, 2001. URL: <https://2001.isiproceedings.org/pdf/1074.PDF>.
129. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2002. 211 p.
130. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал*

*Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2 (24). С. 15–23.

131. Шевцова А. В. До питання щодо генези та сутності процесу цифровізації глобального економічного розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2024. Вип. 19. С. 25–34.

132. Жернова Є. В., Корінь М. В. Еволюція підходів до управління персоналом підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 145–150. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. встановлено етапи інтелектуально-цифрової концепції управління персоналом; Корінь М. В. розкрито зміст концепцій управління персоналом індустріального циклу суспільно-економічного розвитку). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-25>.

133. Zhernova Y., Tokmakova I., Korin M. Implementation of Tools of the Concept of Thrifty Industry 4.0 on Railway Transport of Ukraine. *Transport Means 2023: Proceedings of 27-th International Scientific Conference (Palanga, Lithuania, 4–6 October, 2023)*. Kaunas : Kaunas University of Technology, 2023. Part II. P. 623–627. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. розкрито цифрові навички персоналу в умовах впровадження концепції ощадливої Індустрії 4.0; Корінь М. В. встановлено зміст та переваги концепції ощадливої Індустрії 4.0; Токмаковою І. В. проведено аналіз роботи підприємств залізничного транспорту і з'ясовано специфіку їх переходу до ощадливого виробництва).

134. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.

135. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18.

136. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 17. С. 68–70.

137. Каличева Н. Є., Обруч Г. В., Зайцева А. С. Управління персоналом

підприємства в умовах цифровізації: особливості кадрового забезпечення організації виробничих процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 26–36.

138. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 17–26.

139. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.

140. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.

141. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29–36.

142. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 880 p.

143. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

144. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

145. Завіновська Т. Г. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.

146. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7916>.

147. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія*

«Економічні науки». 2021. № 2., Т. 2. С. 200–211.

148. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

149. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

150. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

151. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 448 с.

152. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.

153. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Х. : УкрДУЗТ, 2021. 562 с.

154. Данилюк В., Петюк В., Цинбалюк С. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

155. Fenech R. Human resource management in a digital era through the lens of next generation human resource managers. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2022. Vol. 25, Spec. Iss. 1. P. 1–10

156. Косінцева П. Ю. Забезпечення розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації : дис. ...д-ра філософії : 051 – Економіка ; галузь знань 05 – соціальні та поведінкові науки; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2025. 310 с.

157. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудоий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 32–45.

158. Priyana I., Budiarti I., Gadzali S. S. Digital Transformation in Human Resource Management. *International journal of economic literature*. 2024. Т 3. № 4. P. 760–770.

159. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
160. Bersin J. HR Technology Market 2021: The Definitive Guide. URL: [https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/04/HR\\_TechMarket\\_2021\\_v7.pdf?utm\\_medium](https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/04/HR_TechMarket_2021_v7.pdf?utm_medium).
161. Bhalerao S. What Are Human Resources Models? Frameworks for Effective People Management. *CHRMP : website*. 2025. Jan. 15. URL: <https://www.chrmp.com/what-are-human-resources-models-frameworks-for-effective-people-management/>.
162. Жернова Є. В., Корінь М. В. Формування механізму забезпечення ефективності діджиталізації управління персоналом підприємства. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період* : збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. (Київ, 10–11 жовтня 2023 р.). Київ : НТУ, 2023. Ч. 2. С. 93–94. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. обґрунтовано складові механізму забезпечення ефективності цифровізації управління персоналом; Корінь М. В. визначено вплив диджилітизації на трудову сферу).
163. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 212–221. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>.
164. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2. С. 158–162.
165. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 165–173.
166. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату команди компанії. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>.

167. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 20–26.
168. Becker V., Huselid M., Ulrich D. *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 320 с.
169. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
170. Stepping into the future: the rise of AI and automation in HR. *Deloitte : website*. URL: <https://action.deloitte.com/insight/3975/stepping-into-the-future-the-rise-of-ai-and-automation-in-hr>.
171. Артџомова А. Ю., Малихін М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації систем управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4 (47). С. 4–12.
172. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №90. С. 37–45.
173. Ross J. W., Beath C. M., Mocker M. *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. Cambridge : MIT Press, 2019. 232 p.
174. Davenport T. H., Harris J.G. *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction*. Boston : Harvard Business Review Press, 2017. 240 p.
175. Porter M. E. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1985. 396 p.
176. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
177. Parasuraman A., Colby C. L. An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*. 2014. Vol. 18, № 1. P. 59–74.
178. Davis F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. 1989. Vol. 13, № 3.

P. 319–340.

179. Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 551 p.

180. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 416 p.

181. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 207 p.

182. Жернова Є. В. Розвиток інструментів діагностики систем управління персоналом підприємств у цифровому середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343848>.

183. Zhernova Ye. Modern approaches to evaluating the personnel management system of enterprises. *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали XVII Всеукр. наук. конф. (Умань, 13 листопада 2025 р.). Умань : УНУ, 2025. С. 139–141.

184. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 199–207.

185. Hayes M. *HR Digital Transformation Strategy*. IBM Consulting. 2025. *IBM : website*. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy>.

186. Digital HR: The Ultimate Guide. *AIHR* : *website*. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/>.

187. Дороніна О. А., Алярова А. В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1596/1535>.

188. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44–52.

189. Жоган І. М. Стратегічне управління персоналом підприємства.

*Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. № 8. С. 285–292.

190. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

191. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660>

192. Holovchuk Yu. Strategic management in pharmaceutical education: influence on the development of leadership qualities of pharmacists. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XI міжнародної науково-практичної дистанційної конференції (Харків, 21 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 85–91.

193. Dybchuk L., Holovchuk Y., Nahorna O., Yashchenko M., Svyryd O., Kunets K. Digital Content Marketing: Optimisation of Content in the Distribution Policy System of Trade and Agro-Industrial. *Enterprises. Economic Affairs*. 2024. Vol. 69, No. 3. P. 1325–1335.

194. Бузько І. Р., Варганова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

195. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. № 54 (3). P. 389–407.

196. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.

197. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 5. С. 9–14.

198. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.

199. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2.

С. 162–174.

200. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Формування стратегій управління персоналом підприємства: моногр. Х. : ХНАДУ. 2014. 188 с.

201. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141.

202. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.

203. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. .... канд. екон. наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро : Національна металургійна академія України, 2017. 320 с.

204. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 20 (15). С. 265–272.

205. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>.

206. Кадрова стратегія АТБ: надійність, сталість, відкритість та ефективність. *Uapolicy : веб-сайт*. URL: <https://uapolicy.org/content/kadrova-politika-atb-bezpeka-stabilnist-prozorst-ta-rezultativnist-deloua/>.

207. Кадрова діяльність. *Міністерство оборони України : веб-сайт*. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/kadrova-diyalnist>.

208. Стратегічні документи АТ «Укрзалізниця». *Урядовий портал : веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2019/6.2019/Ukrzaliznica.pdf>.

209. Наш підхід та стратегія. *Metinvest Holding : веб-сайт*. URL: <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/assets/pdf/Ukrainian%20download%20centre>.

210. Гура А. О., Гуцан Т. Г., Сотніков Д. В. Можливості та перспективи розвитку шерінгової економіки в Україні. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія «Економіка»*. 2018. № 18. С.14–27.
211. Галуцьких Н. А. Основні драйвери виникнення та розвитку шерінг економіки в світі. *Економічні студії*. 2021. № 2(32). С. 13–22.
212. Martucci B. What Is the Sharing Economy – Example Companies, Pros & Cons. *Money Crashers : website*. URL: <https://www.moneycrashers.com/sharing-economy/>.
213. Заточня А. В. Особливості бізнес-моделей шерінгової економіки за кордоном та в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5>.
214. Краус Н. М., Краус К. М., Осецький В. Л. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8786>.
215. Лазоренко О. Світові тренди: sharing economy як нова реальність. 2021. 28 вересня. *NV: веб-сайт*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/ekonomika-tehnologiji-chogo-ne-vistachaye-v-ukrajini-blablakar-novini-ukrajini-50186058.html>.
216. Краус Н. М., Краус К. М. «Анатомія» шерінгу у прожекторі «репутаційної» економіки. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу* : матеріали XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 березня 2023 р.). Київ : ДТЕУ, 2023. С. 140–142.
217. Осецький В. Л., Краус Н. М., Краус К. М. Шерингова економіка: діалектичний розвиток реципрокного обміну в умовах віртуальної реальності та цифрової трансформації. *Економічна теорія*. 2021. № 2. С. 5–27.
218. Снітко А. Все спільне: як працює sharing economy. 2019. 31 липня. *NV : веб-сайт*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-take-ekonomika-spilnogo-spozhyvannya-novi-biznes-modeli-50035050.html>.
219. Сотник І. М., Долгошеєва О. І. Шерінгова економіка як складова сталого розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура,*

*економіка, суспільство* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 березня 2021 р.). Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. С. 133–136.

220. Панченко Є. І., Самойленко А. О. Глобальні тренди розвитку шерінгової економіки в контексті соціалізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25>.

221. *Kabanchik.ua* : веб-сайт. URL: <https://kabanchik.ua>.

222. *Preply* : веб-сайт. URL: <https://preply.com>.

223. *Freelance.ua* : веб-сайт. URL: <https://freelance.ua>.

224. Gig Economy Statistics (2026). Growth & Market Size. *demandsage.com* : website URL: <https://www.demandsage.com/gig-economy-statistics/>.

225. Zhernova Ye., Korin M. Transformation of the organizational and functional structure of enterprise personnel management systems in the digital economy. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : збірник тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20–22 листопада 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 94–95. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розрито стратегічні напрямки трансформації організаційної структури управління на засадах шерінгу; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво*).

226. Жернова Є. В. Стратегічний контекст управління персоналом підприємств в умовах цифрофізації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 6–7 червня 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 305–307.

227. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

228. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

229. Фоміна О. В., Задніпровський О. Г., Мошковська О. А.,

Андросенко О. О., Ромашко О. М. Стратегічний управлінський облік : підручник / за заг. ред. О. В. Фоміної. Київ : Держ. торг.-екоп. ун-т, 2025. 339 с.

230. Understanding the Digital Divide. *OECD Digital Economy Papers*. 2001. No. 49. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/01/understanding-the-digital-divide\\_g17a1b56/236405667766.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/01/understanding-the-digital-divide_g17a1b56/236405667766.pdf).

231. Hargittai E. Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills. *First Monday*. 2002. Vol. 7 (4). URL: <https://doi.org/10.5210/fm.v7i4.942>.

232. Van Dijk Jan A.G.M. A theory of the digital divide. *Scispace.com : website*. URL: <https://scispace.com/pdf/a-theory-of-the-digital-divide-4v06cwzdlc.pdf>.

233. Van Deursen A. J. A. M., Helsper E. J. The Third-Level Digital Divide: Who Benefits Most from Being Online? *Communication and Information Technologies Annual*. 2015. Vol. 10. URL: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/11159/chapter-abstract/80957701/The-Third-Level-Digital-Divide-Who-Benefits-Most?redirectedFrom=fulltext>.

234. Стратифікація соціальна. *Vue.gov.ua : веб-сайт*. URL: <https://vue.gov.ua>.

235. Андріїв Н. М., Шупрудько Н. В. Теоретичні підходи до тлумачення поняття «соціальна нерівність». *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7846>.

236. Аксьонова І. В. Економічна нерівність і соціальна стратифікація суспільства. *Economic development and heritage by Simon Kuznets* : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 26–28 травня 2016 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2016. С. 315–318.

237. Сало Я. В. Економічні фактори соціальної стратифікації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 63–66.

238. Коваліско Н. В. Стратифікаційний аналіз сучасного суспільства :

навчальний посібник. Львів : «Магнолія 2006», 2012. 310 с.

239. Стратифікація. *Superagronom.com* : веб-сайт. URL: <https://superagronom.com/slovník-agronoma/stratifikaciya-id20452>.

240. Стратифікація. *Slovník.ua* : веб-сайт. URL: <https://slovník.ua/index.php?sword=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>.

241. Волобуєв В. В. Вплив політичної стратифікації на демократичні процеси в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 74. С. 10–18.

242. Lewis T., Asare N., Fields B. Stratification Economics. *Exploring-economics.org* : website. URL: <https://www.exploring-economics.org/en/discover/stratifications-economics/>.

243. Ці У. Цифровий розрив як новий рівень соціальної стратифікації в інноваційній економіці Китаю. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-98>.

244. Ареф'єва О., Горовий В. Бар'єри цифрової трансформації підприємств України: системний контур цифрової інерції. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 1. С. 382–392.

245. Жернова Є. В., Токмакова І. В. Стратегічні напрями удосконалення менеджменту персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Менеджмент: інноваційний аспект* : монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро : Журфонд, 2022. Розділ 3. С. 85–116. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розкрито складові стратегії менеджменту персоналу підприємств в цифровому середовищі та розроблено положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств; Токмаковою І. В. охарактеризовано сучасні тренди розвитку ринку праці*).

246. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. *Законодавство України* : Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

247. Новіцька І. В., Кисла О. І. Використання цифрових технологій в управлінні трудовими ресурсами організації в регіональному аспекті. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Мукачєво, 4–5 квітня 2024 р.). Мукачєво, 2024. С. 61–64.
248. Чувардинський В. О., Лісогор Л. С. Трансформація міжнародного ринку праці під впливом розвитку інформаційних технологій. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 26. С. 31–37.
249. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 100–106.
250. Кулаков Р., Паламарчук В. Психологічні бар'єри у формуванні цифрових компетентностей майбутніх маркетологів та шляхи їх подолання. *Психологія : реальність і перспективи*. 2025. Вип. 25. С. 54–63.
251. Радченко І. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>.
252. Нестерук В. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152>.
253. Дульська І. Шляхи подолання цифрових інфраструктурних і навичкових розривів в Україні. *Економіка України*. 2022. № (7 (728)). С. 43–66.
254. Von A., Saa-Dittoh F., Akkermans H. Bridging the Digital Divide. *Link.springer.com : website*. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-45304-5\\_19](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-45304-5_19).
255. Парубець С. Цифрова нерівність: інновації як чинник конкурентоспроможності держав. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 28 березня 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 442–445.

256. Сіленко А. Цифрова нерівність у політико-правовому вимірі. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Політологія*. 2026. № 22. С. 305–313.
257. Жернова Є. В., Корінь М. В. Інструментарій адаптації персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Харків, 14 листопада 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 677–679. (Особистий внесок: Жерновою Є. В. виділено ключові завдання забезпечення цифрової репродукції капіталу персоналу підприємств; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво).
258. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Free Press, 1947. 404 p.
259. Super D. E. *The Psychology of Careers*. New York : Harper & Brothers, 1957. 362 p.
260. Schein E. H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company : Boston, 1978. 448 p.
261. Holland J. L. *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. 1985. 150 p.
262. Roe A. *The Psychology of Occupations*. New York : John Wiley and Sons., 1956. 340 p.
263. Ginzberg E., Ginsburg S. W., Axelrad S., Herma J. L. *Occupational choice: An approach to the general theory*. New York : Columbia University Press, 1951. 271 p.
264. Gottfredson L. S. Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*. 1981. № 28 (6). P. 545–579.
265. Savickas M. L., Porfeli E. J. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*. 2012. № 80. P. 661–673.
266. Hall D. T. *Careers in Organizations*. Glenview, IL : Scott, Foresman and

Company, 1976. 232 p.

267. Arthur M. B., Rousseau D. M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press. 1996. 394 p.

268. Rousseau D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995. 256 p.

269. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. *Career Management for Life* (5th ed.). Routledge : New York. 2018. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315205991/career-management-life-jeffrey-greenhaus-gerard-callanan-veronica-godshalk>.

270. Dessler G. *Human Resource Management*. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 692 p.

271. Mincer J. *Schooling, Experience, and Earnings*. New York : Columbia University Press, 1974. 152 p.

272. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>

273. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45–55.

274. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.

275. Кудінова М. М., Меденець В. В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 364–370.

276. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

277. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ, 2015. 279 с.

278. Формування готовності учнів ПТНЗ до вибору й реалізації професійної кар'єри : методичний посібник / [Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Вовковінський М. І. та ін.] ; за ред. Д. О. Закатнова. К. : ІПТО НАПН України, 2015. 188 с.
279. Педагогічні технології підготовки учнівської молоді до вибору й реалізації професійної кар'єри : методичний посібник / [Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Злочевська Л. С., Павлов Ю. О., Локшин В. С. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. 221 с.
280. Кокун О. М. Життєве та професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 1–5.
281. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник; 5-те вид., оновл. Київ : Знання, 2011. 390 с.
282. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник; 3-тє вид. Київ : Знання-Прес, 2002. 313 с.
283. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
284. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : тези І Міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 8–9 листопада 2018 р.). Житомир, 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf>.
285. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
286. Castells M. *The rise of the network society*. Oxford : Blackwell Publishers, 1996. 556 p.
287. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

288. Побудова кар'єри : навчально-методичний посібник / [О. В. Мельник, О. Л. Морін, Л. А. Гуцан, І. І. Ткачук, О. М. Пархоменко, З. В. Охріменко, Т. С. Попова, М. В. Лузан; за ред. О. В. Мельника]. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 172 с.
289. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.
290. Spreitzer G. M., Cameron L., Garrett L. Alternative work arrangements: Two images the new world work. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. № 4. P. 473–499.
291. Gubler M., Arnold J., Coombs C. Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components and measurement. *Journal Organizational Behavior*. 2014. № 35. P. 23–40.
292. Łozowiecka W. Principles and styles management and career. *Spoleczeństwo edukacja język*. 2019. T. 10. P. 95–108.
293. Коваль С. Ю., Ландяк Т. П. Особливості управління діловою кар'єрою у бізнесі в умовах цифрової економіки та переходу до сталого розвитку. *Цифрова економіка: інновації та сталий розвиток* : тези V міжнародної конференції (Тернопіль, 28–29 листопада 2024 р.). Т. : ТНТУ, 2024. С. 13–14.
294. Красовський С. Гнучкий робочий графік: переваги та недоліки. *Galera.news* : веб-сайт. URL: <https://galera.news/gnuchkyj-robochuj-grafik-perevagy-ta-nedoliky-5365>.
295. Чупир О. М., Шталь Т. В., Бутенко О. П., Доброскок Ю. Б. Гендерні аспекти побудови професійної кар'єри з урахуванням соціально-психологічних детермінантів жіночого лідерства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 266–276.
296. Жернова Є. В. Гнучка кар'єра як дієвий інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 18–25. DOI:

<https://doi.org/10.18664/btie.90.337050>.

297. Жернова Є. В. Формування кадрового резерву на підприємствах в умовах цифрової трансформації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 5–6 червня 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 416–418.

## ДОДАТОК А

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Таблиця А.1

Цифрові інструменти за складовими підсистем управління персоналом [102]

HR-процеси	Цифрові платформи	Програмне забезпечення	Основні завдання
1	2	3	4
<b>Цифрові інструменти для оптимізації HR-процесів у формуванні бренду роботодавця</b>			
<b>Формування корпоративної культури</b>	Платформи для внутрішньої комунікації Соціальні мережі для працівників Чат-боти Віртуальні помічники Цифрові платформи для добробуту (Wellness Planforms) Соціальні медіа Корпоративні сайт	GlassDoor Indeed SkillangeBot Gmail Bot Plop BirthdayBot AI Partner Хмарний сервіс Hurma System Microsoft 365 M-Files- додаток для документообігу в програмі Microsoft Teams Slack WorkPlace by Facebook Microsoft Teams Saas	Покращення комунікації між працівниками; сприяння командній роботі; впровадження соцмереж для залучення персоналу в життя компанії
<b>Розвиток бренду роботодавця</b>	Соціальні медіа Корпоративні сайти Платформи для відгуків Платформи для залучення талантів Цифровий контент Мобільні додатки	LinkedIn Facebook Instagram Glassdoor Indeed Сайти з пошуку роботи	Просування цінностей через візуальний контент; комунікація щодо кар'єрних можливостей; управління відгуками; полегшення доступу до вакансій через мобільні додатки
<b>Розроблення стратегії управління персоналом</b>	HR-аналітика; Системи управління кадрами (HRMS) Роботизована автоматизація (RPA) Хмарні сервіси	Хмарний сервіс Hurma System Microsoft 365 M-Files Slack WorkPlace by Facebook Microsoft Teams Saas People Force	Планування та моделювання робочої сили обмін інформацією; управління корпоративною культурою; оцінювання та управління ризиками; управління ефективністю;

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
		Microsoft Viva BambooHR WorkDay WorkTable CakeHR Sage HR Zoho People Orange HRM HiBob	навчання та розвиток працівників; проведення онлайн оцінювання працівників; збільшення залученості працівників; залучення та утримання талантів; ефективна система мотивації
<b>Цифрові технології для підбору та адаптації персоналу</b>			
<b>Підбір та відбір персоналу</b>	Штучний інтелект (AI) Аналіз даних (Data Analytics) Чат-боти з пошуку роботи Сайти з пошуку персоналу Соціальні мережі Платформи для відгуків Платформи для залучення талантів	Hire Vue – підбір персоналу на основі ІІІ LinkedIn Indeed Glassdoor Monster Facebook Instagram Snapchat YouTube Taleo Greenhouse Skillange Bot Gmail Bot Plop BirthdayBot AI Partner	Використання AI для автоматизації процесів попереднього відбору кандидатів, аналізу резюме та проведення відео- інтерв'ю з допомогою алгоритмів розпізнавання мови та виразу обличчя; застосування даних для прогнозування успішності кандидатів на посаду, оптимізації процесу підбору та прийняття рішень щодо найму
<b>Адаптація персоналу (Onboarding)</b>	Онлайн платформи для онбордингу Централізовані платформи Мобільні додатки Онлайн-навчання (E-Learning) Віртуальна реальність (VR) Системи управління кадрами (HRMS) Соціальні мережі для працівників Цифрове управління документацією Електронні підписи та документи	BambooHR Worday SAP SuccessFactors Google Skill – машинне навчання SMART HCM – навчання на основі ІІІ Textio Entelo Hiretual IDEAL HackerRank Хмарний сервіс Hurma System Microsoft 365 M-Files Yammer, Slack – внутрішні	Можливість нових працівників отримати доступ до всіх необхідних ресурсів і документів в одному місці; до першого робочого дня отримати також доступ до навчальних матеріалів на смартфоні; до документообігу; допомога новачкам швидше інтегруватися з колективом

1	2	3	4
	Чат-боти для онбордингу Внутрішні соціальні мережі Менторські програми онлайн Цифрові платформи для зворотного зв'язку Платформи для комунікації та роботи	корпоративні платформи Workplace by Facebook Microsoft Teams Saas	
<b>Цифрові рішення для навчання, розвитку навичок і управління ефективністю персоналу</b>			
<b>Навчання та розвиток навичок</b>	Онлайн-навчання (ELearning) Віртуальна реальність (VR) Системи управління кадрами (HRMS) Соціальні мережі для працівників Хмарні сервіси Платформи для внутрішньої комунікації Чат-боти Гейміфіковані платформи для навчання Система управління навчанням (LMS) Microlearning (мікронавчання) Інтелектуальні системи навчання Мобільне навчання	Платформа Google Skill SMART HCM Textio Entelo Hiretual IDEAL HackerRank People Force Microsoft Viva BambooHR WorkDay WorkTable CakeHR Sage HR Zoho People Orange HRM HiBob LinkedIn Indeed Glassdoor Monster Facebook Instagram Snapchat YouTube Moodle Coursera for business Udemy for business Degreed LinkedIn Learning	Платформи для навчання, які дають змогу працівникам швидко адаптуватися до нових умов роботи, а також забезпечують можливості для неперервного професійного розвитку; використання VR для створення симуляцій та тренінгів, що дають змогу працівникам без ризику відпрацьовувати практичні навички; навчання через онлайн-курси для того, щоб здобути знання відразу застосовувати в діяльності.

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
<b>Управління талантами</b>	<p>Платформи для відгуків роботодавців Цифрові платформи для залучення талантів Чат-боти для управління кар'єрою Додатки моніторингу зарплат Сайти для пошуку роботи Цифрові платформи для кар'єрного розвитку Системи управління кадрами (HRMS) Соціальні мережі (Online-навчання) (ELearning) Віртуальна реальність (VR) Системи управління кадрами (HRMS) Аналітика талантів (Talent Analytics)</p>	<p>LinkedIn Indeed Glassdoor Linkeldn»s Salary Salary.com Payscale CHIP – чат-бот для управління карєрою Facebook Instagram Snapchat YouTube Pathgather Fuel50</p>	<p>Можливість самостійно управляти онлайн-курсами, тренінгами та програмами розвитку; підлаштовувати навчальні матеріали під користувача; відстежувати рівень заробітної плати в інших компаніях; самостійно планувати власну кар'єру; використовувати «великі дані» та аналітичні інструменти для оцінювання ефективності програм розвитку, прогнозування потреб у навчанні та виявленні високопотенційних працівників; можливість ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестування в розвиток талановитих працівників</p>
<b>Оцінювання персоналу</b>	<p>HR-аналітика Системи управління кадрами (HRMS) Платформи для зворотного зв'язку Роботизована автоматизація процесів (RPA) «Хмарні» сервіси Системи контролю ефективності Портативні девайси для відстеження показників здоров'я, рівня втоми, стресу Системи відстеження використаного робочого часу</p>	<p>Checkpoint – система зворотного зв'язку TINYpulse 15Five Culture AMP Better Work Hurma System Microsoft 365 People Force Microsoft Viva BambooHR WorkDay WorkTable CakeHR Sage HR Zoho People Orange HRM HiBob SAP SuccessFactors BambooHR Workday</p>	<p>Використання «великих даних» й аналітичних інструментів для оцінювання ефективності роботи працівників, їхньої присутності/відсутності на робочому місці; оперативний зворотний зв'язок; коригування поведінки, підвищення ефективності; прогнозування потреб у навчанні та розвитку; обмін інформацією в режимі реального часу, що сприяє підвищенню ефективності праці; автоматизація процесів оцінювання продуктивності праці;</p>

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
	<p>Системи відстеження часто відвідуваних URL-адрес</p> <p>Автоматизовані платформи</p> <p>Цифрові платформи для багатовимірного оцінювання</p> <p>Цифрові платформи для OKR</p> <p>Моніторинг KPI</p> <p>Мобільні додатки</p> <p>Push-повідомлення</p> <p>Чат-боти</p>	<p>SurveyMonkey</p> <p>Qualtrics</p> <p>Asana</p> <p>Trello</p>	<p>відстеження цілей і управління результативністю працівників; детальний аналіз ефективності та компетенцій працівника;</p> <p>відстеження основних показників ефективності (KPI).</p>
<b>Цифрові рішення для управління компенсаціями та пільгами</b>			
<b>Управління компенсаціями та пільгами</b>	<p>Роботизована автоматизація процесів (RPA)</p> <p>HR-аналітика</p> <p>Системи управління кадрами (HRMS)</p> <p>Додатки моніторингу заробітної плати</p> <p>Чат-боти</p> <p>Соціальні мережі для працівників</p> <p>«Хмарні» сервіси</p> <p>Платформи для внутрішньої комунікації</p> <p>Цифрові платформи для управління зарплатою</p> <p>Мобільні додатки</p> <p>Внутрішні портали</p> <p>Чат-боти</p> <p>Цифрові асистенти</p>	<p>Linkeldn»s Salary</p> <p>Salary.com</p> <p>Payscale</p> <p>«Хмарний» сервіс</p> <p>Hurma System</p> <p>Microsoft 365</p> <p>People Force</p> <p>Microsoft Viva</p> <p>BambooHR</p> <p>WorkDay</p> <p>WorkTable</p> <p>CakeHR</p> <p>Sage HR</p> <p>Zoho People</p> <p>Orange HRM</p> <p>HiBob</p> <p>SAP SuccessFactors</p> <p>BambooHR</p> <p>Workday ADP</p> <p>Workday</p>	<p>Автоматизація процесів розрахунку зарплат, премій та інших видів компенсацій;</p> <p>забезпечення своєчасної виплати заробітної плати;</p> <p>автоматичне врахування змін у законодавстві;</p> <p>доступ до інформації про пільги, залишок відпусток у режимі реального часу</p>
<b>Цифрові рішення для кадрового адміністрування</b>			
<b>Кадрове адміністрування</b>	<p>Роботизована автоматизація процесів (RPA)</p> <p>HR-аналітика</p> <p>Системи управління</p>	<p>«Хмарний» сервіс</p> <p>Hurma System</p> <p>Microsoft 365</p> <p>People Force</p> <p>Microsoft Viva</p> <p>BambooHR</p>	<p>Автоматизація процесів ведення кадрових документів, обліку відпусток та лікарняних;</p>

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
	<p>кадрами (HRMS) Чат-боти Соціальні мережі для працівників «Хмарні» сервіси Платформи для внутрішньої комунікації Цифрові кадрові документи Електронні підписи Мобільні додатки та хмарні сховища Платформи для віддаленої роботи</p>	<p>WorkDay WorkTable CakeHR Sage HR Zoho People Orange HRM HiBob SAP SuccessFactors BambooHR Workday ADP Microsoft 365 M-Files Yammer, Slack – внутрішні корпоративні платформи Slack Mocrosoft Teams Zoom</p>	<p>електронний документообіг дає змогу зберігати документи та передавати їх, знижує ризик втрати; електронний підпис спрощує процес підписання документів</p>
<b>Інноваційні цифрові технології в управлінні персоналом: інструменти для забезпечення безпеки персоналу, комунікацій та ефективності</b>			
<b>Безпека персоналу</b>	<p>Онлайн-навчання (E-Learning) Віртуальна реальність (VR) Платформи для внутрішньої комунікації Соціальні мережі для працівників Чат-боти Віртуальні помічники Цифрові платформи для добробуту (Wellness Planforms) Соціальні медіа) Портативні девайси для відстеження показників здоров'я, рівня втоми, стресу Захист персональних даних Системи контролю доступу Кібербезпека</p>	<p>SAP SuccessFactors BambooHR Workday ADP Checkpoint – система зворотного зв'язку TINYpulse 15Five Платформа «Google Skill» – машинне навчання «SMART HCM» – навчання на основі ІІІ Slack WorkPlace by Facebook Microsoft Teams Saas Технології шифрування для захисту конфіденційності інформації Системи виявлення загроз</p>	<p>Віртуальні тренінги з безпеки для навчання та відпрацювання алгоритмів поведінки в надзвичайних ситуаціях; відстеження показників здоров'я працівників з метою запобігання психологічному та фізіологічному виснаженню; тренінги для підвищення стресостійкості та підтримки емоційного інтелекту; впровадження багаторівневої аутентифікації для захисту доступу до HR-систем; швидке та організоване реагування на небезпеку у разі виникнення небезпечної ситуації та ефективного координування дій персоналу</p>

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
	<p>Система відеоспостереження Контроль доступу до приміщень Системи реагування на надзвичайні ситуації Системи моніторингу соціального середовища Цифрові платформи для підтримки здоров'я персоналу</p>	<p>Автоматизовані системи оповіщення Цифрові інструменти для підтримки психологічного клімату колективу</p>	<p>психологічна підтримка персоналу</p>
<p><b>Управління комунікаціями</b></p>	<p>Платформи для внутрішньої комунікації Соціальні мережі для працівників Чат-боти Віртуальні помічники Цифрові платформи для добробуту (Wellness Planforms) Соціальні медіа Корпоративні портали Месенджери та чати Відео платформи для зустрічей Вербінари та тренінги Системи управління проектами CRM-системи для управління комунікаціями з клієнтами Цифрові інструменти для аналізу ефективності комунікацій Захист корпоративних</p>	<p>Slack Workplace by Facebook Microsoft Teams Saas M-Files для Microsoft Teams CheckPoint People Force Microsoft Viva BambooHR WorkDay WorkTable CakeHR Sage HR Zoho People Orange HRM HiBob SkillangeBot Gmail Bot Plop BirthdayBot AI Partner LinkedIn Indeed Monster Facebook Instagram Snapchat YouTube Asana Trello Jira</p>	<p>Забезпечення комунікації між працівниками та керівництвом у режимі реального часу; підвищення ефективності праці, швидке вирішення робочих питань для уникнення помилок; ефективна координація командних завдань, обмін інформацією; комунікації з клієнтами, автоматизація процесів підтримки продажів; відстеження ефективності зовнішньої та внутрішньої комунікацій, враховуючи залученість працівників або реакції клієнтів; комунікаційні платформи, де працівники можуть отримувати важливу інформацію, документи, спілкуватися між собою; оперативне спілкування працівників, обмін</p>

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
	<p>даних для створення контенту</p> <p>Цифрові інструменти для аналізу</p> <p>Платформи контенту</p> <p>Цифрові інструменти для аналізу</p>	<p>Saleforce</p> <p>HubSpot</p> <p>Google Analytics</p> <p>Hotjar</p> <p>Power BI</p> <p>Засоби захисту даних у цифрових комунікаціях</p> <p>SharePoint</p> <p>Confluence</p> <p>Slack</p> <p>Microsoft Teams</p> <p>Telegram</p> <p>Zoom</p> <p>Goodle Meet</p> <p>Microsoft Teams</p> <p>Yammer</p> <p>Workplace by Facebook</p> <p>Asana</p> <p>Trello</p> <p>Jira</p> <p>Hootsuit</p> <p>Buffer</p> <p>Sprout Social</p> <p>Salesforce</p> <p>HubSpot</p> <p>Canva</p> <p>Adoble Spark</p> <p>WorldPress</p> <p>Платформи – google Analytics</p> <p>Hotjar</p>	<p>документами в режимі реального часу;</p> <p>проведення віртуальних зустрічей, нарад; взаємодія в межах компанії, обмін ідеями, інформацією;</p> <p>координація командних завдань; планування, моніторинг, аналіз взаємодії з аудиторією в соцмережах;</p> <p>централізація комунікації з клієнтами, підтримка продажів;</p> <p>створення та розповсюдження візуального контенту через цифрові канали;</p> <p>відстеження зовнішніх комунікацій</p>
<p><b>Управління трудовою поведінкою персоналу</b></p>	<p>Цифрові інструменти для відстеження часу необхідного для виконання завдань</p> <p>Системи управління продуктивністю</p> <p>Онлайн–платформи для зворотного зв'язку</p> <p>Цифрові платформи</p>	<p>Програми – Time Doctor</p> <p>Toggl Clockify</p> <p>SAP SsuccesFactors</p> <p>Workday</p> <p>15Five</p> <p>TINYpulse</p> <p>SurveyMonkey</p> <p>Zoom</p> <p>Goodle Meet</p> <p>Microsoft Teams</p> <p>Slack</p>	

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
	<p>Соціальні медіа Корпоративні портали Месенджери та чати Роботизована автоматизація процесів (RPA) HR-аналітика Системи управління кадрами (HRMS) Платформи для визнання та нагородження Система контролю ефективності</p>	<p>Workplace by Facebook Microsoft Teams Saas M-Files Facebook, Instagram, Snapchat YouTube People Force Microsoft Viva BambooHR WorkDay WorkTable CakeHR Sage HR Zoho People Orange HRM HiBob Hurma Systems Bonusly Kazoo Culture AMP BetterWorks</p>	<p>Контролювання керівниками часу затраченого на виконання завдань, визначення продуктивності праці працівників; встановлення цілей для працівників, проведення моніторингу їхнього виконання, забезпечення зворотного зв'язку у режимі реального часу; збір та аналіз даних щодо робочого процесу та взаємодії в команді; проведення віртуальних зустрічей, нарад; взаємодія в межах компанії, обмін ідеями, інформацією; налагодження робочого процесу та комунікації; визначення досягнень працівників та нагородження їх за продуктивну працю; контролювання ефективності роботи персоналу</p>
<p><b>Управління конфліктами</b></p>	<p>Системи управління конфліктами (Conflict Management System) Аналітичні інструменти та системи «Business Intelligence (BI)» Платформи для зворотного зв'язку Інструменти для онлайнмедіації Чат-боти Платформи для відеоконференцій та колаборації HR-системи з</p>	<p>Платформи для моніторингу конфліктних ситуацій Big Data та аналітика SurveyMonkey Typeform Google Forms Modria FairClaims Zoom Microsoft Teams Slack Trello Workday BambooHR SAP SuccessFactors</p>	<p>Виявлення конфліктних зон на основі даних про продуктивність та задоволеність працівників; ідентифікування проблем до того, як вони переростуть у конфлікти; можливість сторонам конфлікту обговорити проблему та знайти шляхи вирішення; організація зустрічей для вирішення конфліктів; функції для управління конфліктами,</p>

## Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
	вбудованими функціями управління конфліктами Інструменти для моніторингу психологічного клімату	Платформи для відстеження настроїв працівників та емоційного клімату TINYpulse Officevibe	відстеження скарг; збір даних про задоволеність працівників, моніторинг психологічного клімату в організації
<b>Аудит персоналу</b>	у Аналіз даних та HR-аналітика Інтегровані HR-системи ERP-системи HRM-системи Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems) Інструменти для проведення опитувань і отримування зворотного зв'язку Системи для навчання та розвитку персоналу (LMS) Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) «Хмарні» технології Система управління талантами «Talent Management System» Цифрові системи для управління компенсаціями та бонусами Корпоративні соціальні мережі	Big Data SAP SuccessFactors Workday BambooHR 15Five Lattice Betterworks SurveyMonkey Google Forms Officevibe Coursera for Business TalentLMS Moodle Платформи Cornerstone OnDemand Oracle Taleo ADP Gusto Payscale Yammer Workplace from Meta	Використання аналітичних платформ для обробки та аналізу великих обсягів інформації, всіх основних метрик; прогнозування потреби в кадрах, оцінювання ефективності менеджменту; проведення регулярного аудиту результативності, фіксування основних показників, ідентифікування працівників з потенціалом для розвитку; збір даних про персонал, визначення проблемних місць в організаційній культурі, ухвалення відповідних управлінських рішень; аудит знань та навичок персоналу, відстеження прогресу у навчанні; управління усіма аспектами розвитку талантів в організації, планування кар'єрного розвитку, мінімізація втрати ключових фахівців; оптимізація процесів розрахунків, проведення аудиту витрат на персонал; спілкування працівників, обмін інформацією, аудит

Продовж. табл. А.1

1	2	3	4
			корпоративної культури
<b>Управління командами</b>	Системи управління проектами Цифрові інструменти для аналізу ефективності комунікацій Платформи для внутрішньої комунікації Соціальні мережі для працівників Чат-боти Віртуальні помічники Мобільні додатки та «хмарні» сховища Платформи	Asana Trello Jira Google Analytics Hotjar Power BI Slack Workplace by Facebook Microsoft Teams Saas M-Files для Microsoft Teams CheckPoint People Force Microsoft Viva BambooHR WorkDay Slack Mocrosoft Teams Zoom	Ефективна координація командних завдань, обмін інформацією; відстеження ефективності зовнішньої та внутрішньої комунікацій, враховуючи залученість працівників та реакції клієнтів; координація команди, що працює віддалено

## ДОДАТОК Б

## АНКЕТА

ОЦІНЮВАННЯ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО  
ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Шановний експерт, дякуємо за Вашу участь в опитуванні.

Просимо Вас висловити думку стосовно значущості компонент і часткових показників оцінювання сприйнятливості до впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом та рівня їх прояву. Для кожного показника, представленого в таблиці Б.1, необхідно встановити рейтингову оцінку, яка характеризує його значущість. При цьому слід мати на увазі, що максимальна кількість рангів відповідає максимальній кількості часткових показників, а мінімальна – 1.

**Розділ 1. Загальна інформація про експерта**

1. Посада: \_\_\_\_\_
2. Стаж роботи у сфері HR / управління / ІТ: \_\_\_\_\_ років
3. Досвід участі у проєктах цифровізації (так/ні, опис): \_\_\_\_\_
4. Самооцінка компетентності з питань HR-цифровізації (0–1):
  - 0,3 (базовий рівень)
  - 0,5 (достатній рівень)
  - 0,7 (високий рівень)
  - 0,9 (експертний рівень)

**Розділ 2. Встановіть рейтингову оцінку компонент і показників, оцініть ступінь прояву кожного показника за шкалою:****Бал    Характеристика**

- 1    Дуже низький рівень
- 2    Низький
- 3    Середній
- 4    Високий
- 5    Дуже високий

## Анкета оцінки сприйнятливості підприємства до цифровізації HR-процесів

Компоненти та показники сприйнятливості	Ранг компонент	Ранг показників	Оцінка (бали)
1	2	3	4
<b>1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>		x	
1.1. Здатність до планування цифрових трансформацій	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
1.2. Інтеграція HR-стратегії з цифровою стратегією	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
1.3. Підтримка цифровізації з боку вищого керівництва	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
1.4. Формалізація HR-процесів	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
1.5. Готовність організаційної структури до змін	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>2. ТЕХНОЛОГІЧНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>		x	
2.1. Рівень автоматизації HR-процесів	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.2. Стан IT-інфраструктури	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.3. Рівень кібербезпеки	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.4. Інтеграційні можливості з ERP/іншими системами	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.5. Доступ до сучасного програмного забезпечення	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>3. КАДРОВА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>		x	
3.1. Цифрова компетентність HR-фахівців	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.2. Цифрова грамотність персоналу	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.3. Наявність власних або залучених IT-спеціалістів	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.4. Готовність персоналу до навчання	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.5. Досвід впровадження інноваційних проєктів	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>4. ФІНАНСОВА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>		x	
4.1. Наявність бюджету на цифровізацію	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.2. Готовність інвестувати у спеціалізовані HR-інструменти	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.3. Очікувана економічна доцільність та окупність	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.4. Доступ до зовнішнього фінансування/грантів	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>5. КУЛЬТУРНО-ПСИХОЛОГІЧНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>		x	
5.1. Загальне ставлення персоналу до цифровізації	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
5.2. Рівень внутрішніх комунікацій та прозорості	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.3. Рівень довіри до керівництва та цифрових змін	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.4. Відкритість корпоративної культури до інновацій	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.5. Сприйняття персональної користі інструментів працівниками	x		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

ДОДАТОК В  
РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ  
ЦИФРОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

Таблиця В.1

Результати ранжування компонент сприйнятливості до впровадження  
цифрового інструментарію в систему управління персоналом

Компонент	Експерти															Всього	Кі
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
А. Організаційна сприйнятливість	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0,07
Б. Технологічна сприйнятливість	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	45	0,20
В. Кадрова сприйнятливість	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	73	0,32
Г. Фінансова сприйнятливість	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	61	0,27
Д. Культурно-психологічна сприйнятливість	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0,13
Всього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	225	1,00

Коефіцієнта конкордації Кендалла

$$W = \frac{12 \cdot 2106}{15^2 \cdot (5^3 - 5)} = \frac{25272}{225 \cdot 120} = \frac{25272}{27000} \approx 0,936$$

Значення  $W = 0,936$  свідчить про дуже високий ступінь узгодженості думок експертів (шкала оцінюється від 0 до 1, де  $> 0,7$  — висока згода).

Перевірка значущості за критерієм Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 15 \cdot 4 \cdot 0,936 = 56,16$$

При ступенях свободи  $K = n - 1 = 4$  табличне значення  $\chi^2$  для рівня значущості 0,05 становить 9,49. Оскільки  $56,16 > 9,49$ , отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати експертного опитування – надійними.

Таблиця В.2

Результати ранжування показників за компонентою «Організаційна  
сприйнятливість»

Показник	Експерти															Всього	wj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
A1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	61	0,27
A2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	44	0,20
A3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	73	0,32
A4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	29	0,13
A5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	18	0,08
Всього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	225	1,00

Коефіцієнта конкордації Кендалла

$$W = \frac{12 \cdot 2026}{15^2 \cdot (5^3 - 5)} = \frac{24312}{225 \cdot 120} = \frac{24312}{27000} \approx 0,9004$$

Значення  $W = 0,9004$  свідчить про дуже високий ступінь узгодженості думок експертів.

Перевірка значущості за критерієм Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 15 \cdot 4 \cdot 0,9004 \approx 54,02$$

При ступенях свободи  $K = n - 1 = 4$  табличне значення  $\chi^2$  для рівня значущості 0,05 становить 9,49. Оскільки  $54,02 > 9,49$ , отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати опитування – надійними.

Таблиця В.3

Результати ранжування показників за компонентою «Технологічна  
сприйнятливість»

Показник	Експерти															Всього	wj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Б1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	59	0,26
Б2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74	0,33
Б3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	47	0,21
Б4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	27	0,12
Б5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	18	0,08
Всього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	225	1,00

Коефіцієнта конкордації Кендалла

$$W = \frac{12 \cdot 2094}{15^2 \cdot (5^3 - 5)} = \frac{25128}{225 \cdot 120} = \frac{25128}{27000} \approx 0,9307$$

Значення  $W = 0,9307$  свідчить про дуже високий ступінь узгодженості думок експертів.

Перевірка значущості за критерієм Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 15 \cdot 4 \cdot 0,9307 \approx 55,84$$

При ступенях свободи  $K = n - 1 = 4$  табличне значення  $\chi^2$  для рівня значущості 0,05 становить 9,49. Оскільки  $55,84 > 9,49$ , отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати експертного опитування – надійними.

Таблиця В.4

Результати ранжування показників за компонентою «Кадрова сприйнятливість»

Показник	Експерти															Всього	w <sub>j</sub>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
В1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	0,33
В2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	58	0,26
В3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47	0,21
В4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	27	0,12
В5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	18	0,08
Всього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	225	1,00

Коефіцієнта конкордації Кендалла

$$W = \frac{12 \cdot 2126}{15^2 \cdot (5^3 - 5)} = \frac{25512}{225 \cdot 120} = \frac{25512}{27000} \approx 0,9449$$

Значення  $W = 0,9449$  свідчить про дуже високий ступінь узгодженості думок експертів.

Перевірка значущості за критерієм Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 15 \cdot 4 \cdot 0,9449 \approx 56,69$$

При ступенях свободи  $K = n - 1 = 4$  табличне значення  $\chi^2$  для рівня значущості 0,05 становить 9,49. Оскільки  $56,69 > 9,49$ , отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати опитування – надійними.

Таблиця В.5

Результати ранжування показників за компонентою «Фінансова  
сприйняливість»

Показник	Експерти															Всього	w <sub>j</sub>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Г1	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56	0,37
Г2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	46	0,31
Г3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	29	0,19
Г4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	19	0,13
Всього	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	150	1,00

Коефіцієнта конкордації Кендалла

$$W = \frac{12 \cdot 829}{15^2 \cdot (4^3 - 4)} = \frac{9948}{225 \cdot 60} = \frac{9948}{13500} \approx 0,7369$$

Значення  $W = 0,7369$  свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів.

Перевірка значущості за критерієм Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 15 \cdot 3 \cdot 0,7369 \approx 33,16$$

При ступенях свободи  $K = n - 1 = 3$  табличне значення  $\chi^2$  для рівня значущості 0,05 становить 7,81. Оскільки  $33,16 > 7,81$ , отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати експертного опитування – надійними

Таблиця В.6

Результати ранжування показників за компонентою «Культурно-психологічна  
сприйнятливність»

Показник	Експерти															Всього	w <sub>j</sub>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Д1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	72	0,32
Д2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	46	0,20
Д3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	62	0,28
Д4	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	27	0,12
Д5	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	18	0,08
Всього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	225	1,00

Коефіцієнта конкордації Кендалла

$$W = \frac{12 \cdot 2072}{15^2(5^3 - 5)} = \frac{24864}{225 \cdot 120} = \frac{24864}{27000} \approx 0,92$$

Значення  $W = 0,92$  свідчить про дуже високий ступінь узгодженості думок експертів.

Перевірка значущості за критерієм Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 15 \cdot 5 \cdot 0,740 = 55,25$$

При ступенях свободи  $K = n - 1 = 4$  табличне значення  $\chi^2$  для рівня значущості 0,05 становить 9,49. Оскільки  $55,25 > 9,49$ , отриманий коефіцієнт конкордації є статистично значущим, а результати експертного опитування – надійними.

ДОДАТОК Г  
РОЗРАХУНОК ІНДЕКСА СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ  
ЦИФРОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

Таблиця Г.1

## Опрацювання бальних оцінок експертів

Показники	Експерти															Всього	X <sub>j</sub>	CV, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
A1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	17	1,13	30,1
A2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	17	1,13	30,1
A3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	25	1,67	28,2
A4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	43	2,87	15,1
A5	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	33	2,20	18,2
B1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	16	1,07	23,4
B2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	43	2,87	11,8
B3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	28	1,87	18,2
B4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	43	2,87	11,8
B5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	1,93	13
B1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	27	1,80	18,2
B2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	1,87	13
B3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	28	1,87	13
B4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	43	2,87	11,8
B5	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	28	1,87	13
Г1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	28	1,87	18,2
Г2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	16	1,07	23,4
Г3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	1,13	30,1
Г4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	17	1,13	30,1
Д1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	42	2,80	11,8
Д2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	1,93	13
Д3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	28	1,87	18,2
Д4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	28	1,87	18,2
Д5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	43	2,87	11,8

Для оцінки узгодженості думок розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\% \quad (\text{Г.1})$$

де  $CV$  – коефіцієнт варіації – відносна величина, яка виражає ступінь

коливання значень показника відносно його середнього рівня;

$\sigma$  – середнє квадратичне відхилення (стандартне відхилення) – характеризує абсолютну міру розсіювання окремих відповідей експертів навколо середнього арифметичного;

$\bar{x}$  – середнє арифметичне значення – це узагальнюючий показник усієї сукупності оцінок за конкретним критерієм. Обчислюється як сума всіх балів, поділена на кількість експертів.

Оскільки в усіх випадках у табл. Г.1  $CV < 33\%$ , то отримана модель сприйнятливості базується на однорідних даних. Це означає, що результати не є випадковими й відображають реальну консолідовану позицію фахівців, і їх можна використовувати для розрахунку індекса сприйнятливості (табл. Г.2, рис. Г.1).

Таблиця Г.2

Розрахунок індекса сприйнятливості до впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом

Показники	$K_i$	$W_j$	$X_j$	$I_i$	$I_c$
1	2	3	4	5	6
A1		0,27	1,13	0,31	
A2		0,2	1,13	0,23	
A3		0,32	1,67	0,53	
A4		0,13	2,87	0,37	
A5		0,08	2,2	0,18	
<b>Всього А</b>	<b>0,07</b>			<b>1,61</b>	<b>0,11</b>
B1		0,26	1,07	0,28	
B2		0,33	2,87	0,95	
B3		0,21	1,87	0,39	
B4		0,12	2,87	0,34	
B5		0,08	1,93	0,15	
<b>Всього Б</b>	<b>0,2</b>			<b>2,12</b>	<b>0,42</b>
V1		0,33	1,8	0,59	
V2		0,26	1,87	0,49	
V3		0,21	1,87	0,39	
V4		0,12	2,87	0,34	
V5		0,08	1,87	0,15	
<b>Всього В</b>	<b>0,32</b>			<b>1,97</b>	<b>0,63</b>

Продовж. табл. Г.2

1	2	3	4	5	6
Г1		0,37	1,87	0,69	
Г2		0,31	1,07	0,33	
Г3		0,19	1,13	0,21	
Г4		0,13	1,13	0,15	
<b>Всього Г</b>	<b>0,27</b>			<b>1,39</b>	<b>0,38</b>
Д1		0,32	2,8	0,90	
Д2		0,2	1,93	0,39	
Д3		0,28	1,87	0,52	
Д4		0,12	1,87	0,22	
Д5		0,08	2,87	0,23	
<b>Всього Д</b>	<b>0,13</b>			<b>2,26</b>	<b>0,29</b>
<b>Всього</b>					<b>1,84</b>

Значення  $I_c = 1,84$  є низьким, що вказує на незацікавленість керівництва, відсутність цифрових навичок у HR-менеджерів, застарілу матеріальну базу.

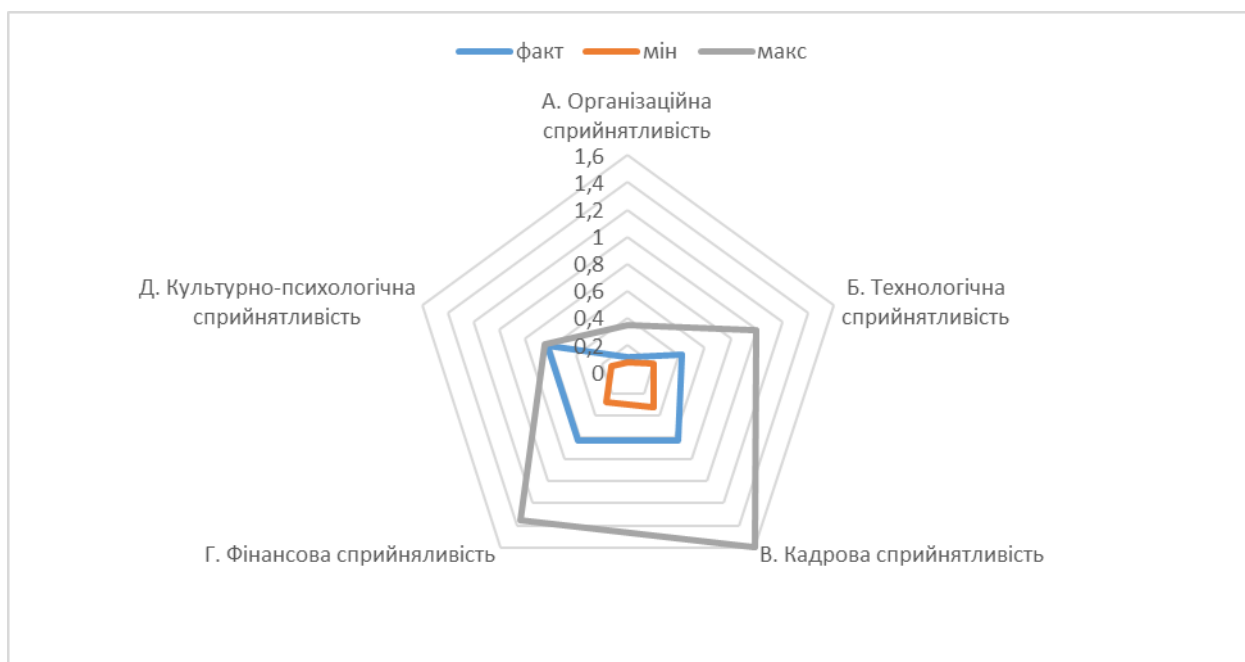


Рис. Г.1. Діаграма оцінки сприйнятливості до впровадження цифрового інструментарію в систему управління персоналом за компонентами

Як свідчить рис. Г.1 найсильніша сторона підприємства «В. Кадрова сприйнятливість»: фактичне значення найближче до максимального контуру. Це свідчить про високий людський капітал, готовність персоналу до навчання та наявність необхідних компетенцій. Слабка ланка «А. Організаційна

сприйнятливості»: показник знаходиться ближче до центру (мінімуму). Це сигналізує про бюрократизацію, жорстку ієрархію та відсутність гнучких методів управління, що гальмують впровадження цифрових технологій.

## ДОДАТОК Д

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:*****монографія:***

1. Жернова Є. В., Токмакова І. В. Стратегічні напрями удосконалення менеджменту персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Менеджмент: інноваційний аспект* : монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро : Журфонд, 2022. Розділ 3. С. 85–116. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розкрито складові стратегії менеджменту персоналу підприємств в цифровому середовищі та розроблено положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств; Токмаковою І. В. охарактеризовано сучасні тренди розвитку ринку праці*).

*статті у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз даних:*

2. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 186–193.  
**DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286805>**

3. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 212–221.  
**DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>**

4. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219. **DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>**

5. Жернова Є. В., Корінь М. В. Еволюція підходів до управління персоналом підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 145–150. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. встановлено етапи*

*інтелектуально-цифрової концепції управління персоналом; Корінь М. В. розкрито зміст концепцій управління персоналом індустріального циклу суспільно-економічного розвитку).* DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-25>

6. Жернова Є. В. Гнучка кар'єра як дієвий інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337050>

7. Жернова Є. В. Актуальні тенденції розвитку ринку праці України. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-15>

8. Жернова Є. В. Розвиток інструментів діагностики систем управління персоналом підприємств у цифровому середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343848>

***матеріали конференцій у наукових виданнях інших держав, включені до міжнародної наукометричної бази Scopus:***

9. Zhernova Y., Tokmakova I., Korin M. Implementation of Tools of the Concept of Thrifty Industry 4.0 on Railway Transport of Ukraine. *Transport Means 2023: Proceedings of 27-th International Scientific Conference (Palanga, Lithuania, 4–6 October, 2023)*. Kaunas : Kaunas University of Technology, 2023. Part II. P. 623–627. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розкрито цифрові навички персоналу в умовах впровадження концепції ощадливої Індустрії 4.0; Корінь М. В. встановлено зміст та переваги концепції ощадливої Індустрії 4.0; Токмаковою І. В. проведено аналіз роботи підприємств залізничного транспорту і з'ясовано специфіку їх переходу до ощадливого виробництва*).

***тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:***

10. Жернова Є. В., Корінь М. В. Детермінанти трансформації систем управління персоналом на підприємствах в умовах VUCA-світу. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : збірник

матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Харків, 17 листопада 2022 р.). Харків : ХНАДУ, 2022. С. 374–377. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. визначено детермінанти трансформації систем управління персоналом; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво*).

11. Жернова Є. В. Кадрові ризики підприємств в умовах кризи. *Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 30 листопада 2022 р.). Київ : Міжнародний європейський університет, 2022. С. 417–420.

12. Жернова Є. В., Корінь М. В. Формування механізму забезпечення ефективності діджиталізації управління персоналом підприємства. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період* : збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. (Київ, 10–11 жовтня 2023 р.). Київ : НТУ, 2023. Ч. 2. С. 93–94. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. обґрунтовано складові механізму забезпечення ефективності цифровізації управління персоналом; Корінь М. В. визначено вплив диджилітизації на трудову сферу*).

13. Жернова Є. В. Стратегічний контекст управління персоналом підприємств в умовах цифровізації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 6–7 червня 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 305–307.

14. Жернова Є. В., Корінь М. В. Інструментарій адаптації персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Харків, 14 листопада 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 677–679. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. виділено ключові завдання забезпечення цифрової репродукції капіталу персоналу підприємств; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво*).

15. Жернова Є. В. Інтеграція штучного інтелекту в систему управління

персоналом підприємств. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 26 березня 2025 р.). Дніпро : УДУНТ, 2025. С. 32–34.

16. Жернова Є. В. Формування кадрового резерву на підприємствах в умовах цифрової трансформації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 5–6 червня 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 416–418.

17. Zhernova Ye. Modern approaches to evaluating the personnel management system of enterprises. *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали XVII Всеукр. наук. конф. (Умань, 13 листопада 2025 р.). Умань : УНУ, 2025. С. 139–141.

18. Zhernova Ye., Korin M. Transformation of the organizational and functional structure of enterprise personnel management systems in the digital economy. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : збірник тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20–22 листопада 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 94–95. (*Особистий внесок: Жерновою Є. В. розрито стратегічні напрямки трансформації організаційної структури управління на засадах шерінгу; Корінь М. В. здійснено наукове керівництво*).

ДОДАТОК Е  
АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

*Б/н від 10 червня 2025 р.*

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Жернової Єлизавети Вікторівни**  
**на тему: «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки»**

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Особливо це стосується управління персоналом, адже саме людські ресурси є основою виробничого та інноваційного потенціалу компаній. У таких умовах традиційні методи управління персоналом стають неефективними, що обумовлює необхідність цифровізації HR-процесів. Впровадження цифрового інструментарію дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, адаптивність підприємств та їх конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Жерною Є. В. здійснено аналіз підходів до цифровізації систем управління персоналом підприємств і обґрунтовано авторську методику діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом, яка представляє собою алгоритм оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій і ґрунтується на агрегуванні п'яти груп компонент (організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної).

Розроблені наукові положення мають практичну цінність для підприємств та підтверджують високий науково-теоретичний рівень проведеного автором дослідження. Зокрема, їх впровадження у діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ФМ ХЛАДОПРОМ» дозволило ідентифікувати вузькі місця у системі менеджменту персоналу і сформувати аналітичне підґрунтя для проектування сценаріїв цифрової трансформації, орієнтованих на якісне нарощування кадрового потенціалу підприємства.

Директор ТОВ "ФМ Хладопром"



Короткова Н.М.

№117/25-02 від 23 грудня 2025 р.

**АКТ**

**впровадження результатів дисертаційного дослідження**

**Жернової Єлизавети Вікторівни**

на тему:

**«Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки»**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією бізнес-процесів, що висуває нові вимоги до гнучкості та адаптивності управління персоналом. Подолання розриву між наявним рівнем технологічного оснащення підприємств залізничного транспорту та реальною здатністю інтегрувати інноваційні HR-рішення обумовлює потребу в інструментарії, який дозволив би відійти від інтуїтивного прийняття рішень на користь науково обґрунтованої діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом.

Розроблена Жерною Є.В. методика оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій реалізує алгоритм комплексного агрегування організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної компонент. Запропонований інструментарій дозволяє врахувати не лише технічну готовність інфраструктури, а й рівень цифрових компетенцій персоналу та психологічну готовність колективу до трансформаційних змін.

Практичне застосування методики оцінки цифрової сприйнятливості в діяльності регіональної філії «Південна залізниця» забезпечило об'єктивність оцінювання поточного стану управління персоналом та дозволило сформулювати цілісне інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування внутрішньої програми підвищення адаптивності управління персоналом до умов цифровізації економіки.

Заступник директора виконавчого  
регіональної філії «Південна залізниця»  
з управління персоналом та соціальної політики



*І.В. Подолянко*  
Подолянко І.В.

№ від 12 січня 2018р.

**АКТ**  
**ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**Жернової Єлизавети Вікторівни**  
**на тему: «Теоретико-методичні основи формування системи**  
**управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації**  
**економіки»**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі відбувається докорінна трансформація підходів до професійного розвитку. Традиційна лінійна модель зростання поступається місцем концепції гнучкої кар'єри, що базується на мобільності, багатofункціональності фахівців та безперервному розвитку компетенцій. У контексті цифровізації управління персоналом цей перехід стає не лише трендом, а й стратегічною необхідністю для збереження конкурентоспроможності підприємств.

Вагомим науковим напрацюванням у цьому напрямі є розроблена Жерною Є. В. архітектура реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, яка представлена як інтегрована система взаємопов'язаних компонентів, що включає механізми цифрового кар'єрного сканування, персоналізованого формування кар'єрних маршрутів, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації.

Апробація ключових положень даного наукового результату в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ПСВ-АНТІК» підтвердила їх високу практичну ефективність. Впровадження розроблених автором інструментів дозволило синхронізувати особисті цілі працівників зі стратегічними завданнями підприємства та оптимізувати використання внутрішнього людського капіталу, що сприяє підвищенню результативності господарювання в умовах нестабільності та мінливості.



*Пашенко С.В.*

*№18/26  
26 лютого 2026р.*

**АКТ**  
**впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Жернової Єлизавети Вікторівни**  
**на тему: «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки»**

У сучасних умовах цифрова трансформація залізничного транспорту переходить із суто технічної площини у сферу докорінної зміни соціально-трудових відносин. Одним із найгостріших деструктивних викликів для галузі стає цифрова стратифікація персоналу – системна нерівність, що виникає через різний рівень доступу до технологій та неоднакову готовність колективу до цифрових змін. Розроблення та впровадження механізмів зниження цифрової стратифікації є стратегічним завданням для підприємств залізничного транспорту, оскільки це дозволяє нівелювати ризики «технологічного шоку», підвищити загальну стійкість системи управління та перетворити цифровий потенціал кожного залізничника на стійку конкурентну перевагу галузі на ринку транспортно-логістичних послуг.

З огляду на вищезазначене, Жерною Є. В. розкрито зміст поняття «цифрова стратифікація персоналу» і обґрунтовано інклюзивно-компетентнісний підхід, спрямований на залучення працівників залізничного транспорту до цифрового середовища через механізм репродукції їх капіталу.

Результати наукового дослідження Жернової Є. В., що присвячені розв'язанню проблеми цифрової стратифікації впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Харківська дистанція колії» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Застосування розробленого інструментарію дозволило мінімізувати цифрову ізоляцію окремих категорій персоналу, подолати технологічні бар'єри і активізувати процес трансформації цифрових компетенцій персоналу у вагомий стратегічний актив, що критично важливо для залізничної галузі.

Начальник

ВП «Харківська дистанція колії»



Федір СЕДЯКІН

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Проректор з наукової роботи Українського  
державного університету залізничного  
транспорту

кандидат технічних наук, доцент



Артур КАГРАМАНЯН  
2026 р.

**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

результатів дисертаційного дослідження Жернової Єлизавети Вікторівни на тему «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки» у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту

Теоретичні та практичні розробки дисертаційного дослідження Жернової Є. В., що пов'язані з розробленням теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки, використовуються у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

До основних з них належать наступні:

- механізм управління персоналом підприємства, що ґрунтується на комплексній цифровій трансформації всіх його структурних елементів (суб'єкта, об'єкта, мети, завдань, принципів, функцій, інструментарію, моделей та організаційно-ресурсного забезпечення) і передбачає їх інтеграцію в єдиний інформаційно-аналітичний контур управління. Запропонований механізм репрезентує логіко-послідовну архітектуру адаптації системи управління персоналом до умов високодинамічного, турбулентного середовища, забезпечуючи обґрунтованість, оперативність та якість прийняття управлінських рішень у кадровій сфері;

- методика діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом, яка визначає алгоритм оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій і ґрунтується на агрегуванні п'яти груп компонент (організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної). Застосування даної методики дозволяє встановити об'єктивність оцінювання стану HR-системи та сформуванню інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо її цифрової трансформації;

- підхід до стратегічного управління персоналом підприємства, який ґрунтується на імплементації принципів шерінгової економіки і передбачає вибір кадрової шерінгової стратегії відповідно до диференціації корпоративних орієнтирів розвитку підприємства (інноваційно-експансійної, синхронізаційно-

оптимізаційної, антикризово-реструктуризаційної), містить механізм її реалізації, який включає діагностичний, організаційний, інструментальний, мотиваційний та контроль-коригуючий блоки, що у сукупності сприяє підвищенню гнучкості кадрової системи та адаптивності підприємства до змін цифрового середовища;

- теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств, які ґрунтуються на інклюзивно-компетентнісному підході і розкривають мету, завдання та інструменти цифрової репродукції капіталу працівників, що реалізується через синхронізовану послідовність стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг. Це в цілому сприятиме системному накопиченню й відтворенню цифрового капіталу персоналу в умовах формування стійкого інклюзивного цифрового середовища підприємства;

- архітектура адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, яка сформована як інтегрована система взаємопов'язаних компонентів (цифрового сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації) і визначає цифрові інструменти управління розвитком компетенцій та внутрішньою мобільністю персоналу. Така архітектура забезпечує системне оновлення кар'єрних орієнтирів працівника, гнучку трансформацію його професійних ролей та індивідуалізацію кар'єрних маршрутів, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства в умовах цифрової трансформації;

- комплекс аналітично-емпіричних ознак сучасного українського ринку праці, що демонструють його депресивний характер, обумовлений системною концентрацією дисбалансів (структурно-технологічних, демографічних, гендерних, галузево-професійних, кваліфікаційно-освітніх, регіональних, соціально-мотиваційних, інклюзивних та формалізованих), які у поєднанні з економічною невизначеністю та зовнішньою фінансовою залежністю України послаблюють відтворювальну спроможність ринку праці та його здатність до саморегулювання. Це дозволило обґрунтувати необхідність впровадження адаптивних кадрових стратегій та механізмів управління трудовими ресурсами, орієнтованих на підвищення гнучкості й стійкості системи управління персоналом підприємств;

- класифікація факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, яку побудовано на засадах ієрархічно-системного поділу, що дозволило виокремити три взаємопов'язані рівні детермінації: генеральний, концептуальний та практично-раціональний. Запропонована ієрархія факторів слугує підґрунтям для проектування прогресивних систем управління трудовим потенціалом, здатних адаптуватися до структурних дисбалансів середовища та забезпечувати стратегічну стійкість підприємств;

- періодизація еволюції цифровізованого управління персоналом, що базується на зміні домінуючих технологічних парадигм та управлінських пріоритетів і включає інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний, компетентнісно-системний етапи. Розкриті положення дозволяють визначити вектор стратегічного розвитку управління персоналом підприємств.

Дані розробки використовуються:

- 1) при проведенні аудиторних занять;
- 2) при підготовці магістрів і бакалаврів при викладанні дисциплін:
  - «Економіка праці і соціально-трудові відносини»;
  - «Управління бізнесом»;
  - «Економічна психологія»;
  - «Інноваційний розвиток підприємств»;
  - «Управління трудовим потенціалом підприємств»;
  - «Організаційна культура підприємств»;
- 3) при виконанні кваліфікаційних робіт.

Заступник декана  
економічного факультету



Олена СЕМЕНЦОВА