

ДИПЛОМНА РОБОТА

Тенденції розвитку використання digital-технологій

в управлінні персоналом підприємства

(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

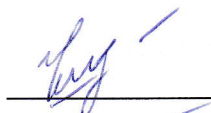
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

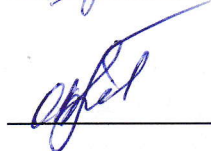
ДРУПЕП. 022242.02.18.00

Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПм-22-2



Валентина РУДНІСВА

Керівник
к.е.н., старший викладач



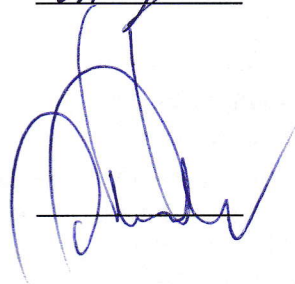
Олександр ГОРБАТЮК

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 11 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Руднєва Валентина Юріївна

1 Тема роботи: _____ Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький) _____

керівник роботи _____ Горбатюк Олександр Вікторович, к.е.н., старший викладач _____

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи використання digital-технологій в управлінні персоналом підприємства. У другому розділі наведено аналіз управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування digital-технологій. Третій розділ присвячено активізації digital-технологій в управлінні персоналом ТОВ «Альпмонтаж» як основа розвитку підприємства.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Трансформація HR-функції; Таблиця - Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди; Таблиця - Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій; Рисунок - Логіка розвиток інноваційного підприємництва в умовах діджиталізації; Рисунок - Вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR – Digital; Таблиця - Принципи впровадження сучасних технологій digital HR в компанію; Таблиця – Міжнародний досвід використання Digital технологій в HR; Рисунок - Найбільш ефективні додатки та чат бот-сервіси в HR; Таблиця – Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR; Рисунок - Новітні тенденції розвитку HR-digital; Таблиця - Напрями цифровізації системи управління людськими ресурсами на підприємстві; Таблиця – Можливості діджиталізації та цифрова трансформації системи управління персоналом; Таблиця - Порівняння старих і нових

правил HR; Рисунок – Напрямки діджиталізації управління персоналом; Таблиця - Особливі використання цифрових технологій в управлінні персоналом; Таблиця – SWOT аналіз «Альпмонтаж».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка

Валентина РУДНЄВ

Керівник роботи

Олександр ГОРБАТЮК

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕПм-22-2 Руднева В. Ю., керівник Горбатюк О. В., к.е.н., старший викладач

Обсяг – 96 с., 20 рис., 30 табл., 114 джерел.

Ключові слова: HR-тренди, цифровізація, digital-технології, управління персоналом, цифрова культура.

Метою дипломної роботи магістра є опрацювання особливостей і тенденцій застосування digital-технологій в управлінні персоналом як основа розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес застосування digital-технологій на підприємстві.

У першому розділі наведено теоретичні основи використання digital-технологій в управлінні персоналом підприємства. У другому розділі наведено аналіз управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування digital-технологій. Третій розділ присвячено активізації digital-технологій в управлінні персоналом ТОВ «Альпмонтаж» як основа розвитку підприємства, а саме: запровадження digital-інструментів в управлінні персоналом на підприємстві; SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці на ТОВ «Альпмонтаж»; розробка цифрової культури на ТОВ «Альпмонтаж».

27.11.2023р

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи використання digital-технологій в управлінні персоналом підприємства	8
1.1 Управління персоналом в умовах цифровізації економіки	8
1.2 Основні вектори та особливості інноваційного розвитку digital-технологій в Україні та світі	15
1.3 Застосування digital-технологій в управлінні персоналом: сутність, проблематика, тренди і подальший розвиток	23
Висновки до розділу 1	32
2 Аналіз управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» на засадах застосування digital-технологій	35
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	35
2.2 Оцінювання підготовленості персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження digital-технологій	43
2.3 Особливості управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» в умовах digital-технологій як інтегрованого інформаційного середовища управління кадрами	49
Висновки до розділу 2	62
3 Активізація digital-технологій в управлінні персоналом ТОВ «Альпмонтаж» як основа розвитку підприємства	65
3.1 Запровадження digital-інструментів в управлінні персоналом на підприємстві	65
3.2 SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці на ТОВ «Альпмонтаж»	72
3.3 Розробка цифрової культури на ТОВ «Альпмонтаж»	78
Висновки до розділу 3	92
Висновки	98
Перелік джерел посилання	100
Додатки	111

ВСТУП

Сьогодні питання інноваційного розвитку економіки набуває особливого значення. Причиною його виникнення є нова парадигма інформаційних технологій. Інформаційні технології охоплюють усі сектори та галузі економіки, змінюючи її масштаби, динаміку та внутрішній зміст. Суть нової економіки полягає в її здатності обробляти інформацію і генерувати на її основі нові знання. Нова теорія визначає сектори економіки як наукомісткі та інформаційні, що базуються на комп'ютерних технологіях.

Комп'ютерні технології, використання Інтернету та перехід від міжнародної економіки до глобалізованої світової економіки призвели до появи нової інноваційної форми бізнесу - електронного бізнесу. Його поява зробила революцію в усіх секторах промисловості, послуг та освіти, забезпечивши парадоксальний рівень автоматизації та принісши компаніям ефективність і динамізм за рахунок скорочення швидкості прийняття рішень. У зв'язку з цим компанії, які здатні створити ефективні системи управління та контролю, здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, можуть отримати додаткові конкурентні переваги. На наш погляд, невід'ємною частиною такої системи є HR-департамент бізнес-одиниці, який загалом відповідає за розвиток людського капіталу компанії.

Характер нових технологічних систем та інформаційно-комунікаційних в умовах формування цифрової економіки, а також національної цифрової економіки вимагає розвитку науково-методичного забезпечення систем управління в цифровій реальності, інформаційно-комунікаційній та суміжних сферах діяльності. Цифрові технології відкривають багато нових можливостей, дозволяючи підприємствам вести бізнес нетрадиційними способами, більш ефективно та прибутково.

Цифрова трансформація економіки та мережева організація інфраструктур платформ цифрової економіки призведе до конвергенції галузей, розмивання

бізнес-меж та розширення масштабів і синергії цифрових компаній. Цифрові платформи уможливають формування великих екосистем, які підпорядковуються законам ефективності мереж та інформаційних технологій, а не теорії витрат між бізнесами за Р. Коузом.

Водночас цифрова економіка створює нові проблеми та виклики для суспільств і держав у сферах безпеки, соціальної трансформації та сталого суспільного розвитку. У конкурентному середовищі людські ресурси є найважливішим об'єктом і суб'єктом стратегічного управління. Цифрова трансформація, що відбувається у світі бізнесу, дозволяє модернізувати технології для залучення працівників та значно підвищити ефективність компаній. З огляду на це, зусилля, спрямовані на трансформацію HR-функції на мікроекономічному рівні за допомогою цифрових інструментів, є доречними та своєчасними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різноманітних тенденцій щодо удосконалення діяльності у сфері управління персоналом присвячено роботи багатьох українських та закордонних вчених, зокрема Данюка В., Жуковської В., Куйбіди В., Січкаренко К., Семенчук О., Гвеноле Н., Кеннеді Е., Нагибіної Н., Санд Р. та інших. Разом з тим, трансформація технологій управління персоналом під впливом оновлення знань щодо можливостей цифрової економіки все більше пришвидшується, що вимагає більш глибокого вивчення, систематизації та оцінки, а також визначення напрямів поширення і застосування цифрового HR у діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням передових інформаційних технологій.

Метою дипломної роботи магістра є опрацювання особливостей і тенденцій застосування digital-технологій в управлінні персоналом як основа розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- визначити сутнісну характеристику управління персоналом в умовах цифровізації економіки;
- дослідити основні вектори та особливості інноваційного розвитку digital-технологій в Україні та світі;

- обґрунтувати застосування digital-технологій в управлінні персоналом: сутність, проблематика, тренди і подальший розвиток;
- проаналізувати застосування digital-технологій в управлінні персоналом досліджуваного підприємства;
- надати рекомендації щодо ефективного застосування digital-технологій в управлінні персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – процес застосування digital-технологій на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні основи і методичні рекомендації щодо застосування digital-технологій в управлінні персоналом підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач було використано такі методи: логічного узагальнення, аналізу і синтезу; системний і синергетичний підходи; порівняння і логічного узагальнення; методи математичної статистики (дескриптивний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз).

Інформаційною основою послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства,

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення застосування digital-технологій в управлінні персоналом підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 96 сторінок, включає 30 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 114 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL – ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління персоналом в умовах цифровізації економіки

Цифрова економіка є закономірним наслідком технологічного прогресу. Розвиток технологічних інфраструктур і використання великих баз даних призвели до всебічної цифрової трансформації суспільства: 21 століття - це епоха активного розвитку в світі цифрових технологій, комунікаційних технологій, Інтернету та ІТ, що характеризується, головним чином, оцифруванням і автоматизацією всіх автоматизованих процесів. Розвиток "цифрової економіки" розпочався з цифрової революції - переходу від механічних та аналогових електронних технологій до цифрових електронних технологій. Багато вчених і журналістів по-різному характеризують цю концепцію. Одні називають її новою економікою, інші - інтернет-економікою.

Цифрова економіка - це сукупність відносин, які складаються в процесах виробництва, розподілу, обміну та споживання, що базуються на онлайн-технологіях і спрямовані на задоволення потреб у життєвих благах.

У звітах Світового банку зазвичай зазначається, що "цифрова економіка" в широкому розумінні означає розгалужену систему економічних, соціальних і культурних відносин, що базуються на використанні цифрових технологій. Однак правильніше говорити, що цифрова економіка - це інноваційна економіка і що її розвиток зумовлений впровадженням нових технологій [1].

Цифрова економіка формує новий тип організації, відомий як цифрове підприємство - концепція, яка все ще є дуже новою, але може бути інтерпретована по-різному. Концепція цифрового підприємства полягає в трансформації бізнесу шляхом широкого впровадження цифрових технологій у багатьох аспектах, таких як виробництво, відносини з клієнтами та спосіб управління бізнесом. Ключові тенденції цифрового підприємства включають оптимізацію внутрішніх процесів за допомогою систем ERP, BPM і ESM, а також використання аналітики великих

даних. У цифровій економіці інформація та знання є ключовими активами, які складають основу людського капіталу.

Тому цифрова економіка змінює роль людських ресурсів і людського капіталу та надає їм нового значення. Розвиток економіки знань є важливою передумовою створення інформаційного суспільства, яке використовує та поширює знання для забезпечення зростання та конкурентоспроможності. Незважаючи на автоматизацію бізнес-процесів, людські ресурси залишаються ключовими для успіху цифрових підприємств. Традиційні системи управління персоналом трансформуються в управління талантами, навчання та розвиток компетенцій, що підтримує творчу та інтелектуальну діяльність працівників.

Десять років тому HR еволюціонував у так зване повноцінне управління персоналом, спочатку з різними децентралізованими HR-процесами. Раніше HR розглядали як сукупність усіх процесів, але на цьому етапі розмежували такі процеси, як управління персоналом, індивідуальний підбір персоналу, управління ефективністю та планування. Це означає, що охоплено основні HR-процеси, еволюційні зміни, спрямовані на оптимізацію витрат, та операції, пов'язані з працівниками компанії. У цей період активно впроваджувалися базові HR-інструменти для спрощення деяких процесів і порівняння ефективності компетенцій (рисунки 1.1).

У зв'язку з цим необхідно детально вивчити нову структуру та визначити цілі, завдання, функції та ролі осіб в системі управління. Таким чином, в умовах цифрової економіки з'являються нові тенденції в управлінні людськими ресурсами.

Цифрова трансформація управління персоналом полягає у створенні комфортного цифрового середовища для працівників, що підвищує їхню мотивацію та зацікавленість у роботі, а також покращує власний HR-бренд організації. Компанії, які наразі не мають оцифрованого процесу управління персоналом, ризикують погіршити свій HR-бренд, що призведе до збільшення плинності кадрів та надлишку старшого персоналу, а це, в свою чергу, знизить продуктивність компанії та призведе до її неефективності.

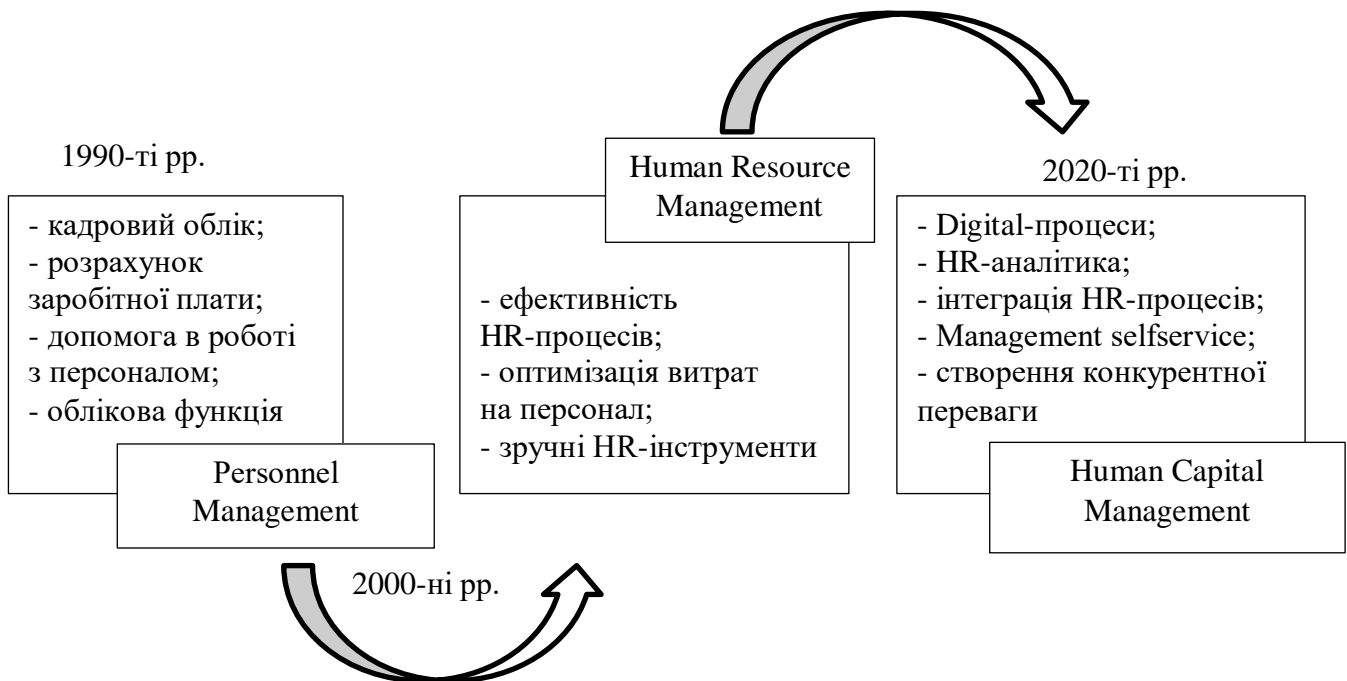


Рисунок 1.1 - Трансформація HR-функції

У таблиці 1.1 наведено огляд найпоширеніших світових трендів на основі публікацій на цю тему [1].

З таблиці 1.1 видно, що HR-тренди є частиною трендів і течій, які формуються під впливом інтенсивної діджиталізації ринків і всього економічного простору. Це можна пояснити тим, що автоматизація всіх процесів, які відбуваються в економіці, так чи інакше пов'язана зі змінами на ринку праці. Зрештою, головними дійовими особами цифровізації є люди, творці та користувачі цифрових технологій.

Зрозуміло, що оцифрування стосується насамперед людських ресурсів, а інші сфери будуть зачіпатися згодом. Кардинальні зміни цифрової епохи також змінюють способи управління персоналом, і DigitalHR не лише автоматизує та оцифрує традиційні функції управління персоналом, але й модернізує ці функції за допомогою нового цифрового мислення, зосередженого на людях та результатах діяльності (таблиця 1.2) [1].) [1].

Сьогодні сфера цифрових технологій в управлінні персоналом все ще перебуває в зародковому стані, і важко провести об'єктивний і детальний аналіз

наукового визначення поняття "діджиталізація управління персоналом" або цифрова трансформація в системах управління персоналом.

Таблиця 1.1 - Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди

Тренд		Зміст
1		2
Глобальні тренди	Глобалізація в сфері цифрової індустрії	Технології однаково затребувані в усіх регіонах світу, що привертає інтерес інвесторів з різних країн. Водночас вітчизняні компанії все частіше формують міжнародні альянси та партнерства.
	Цифровізація державних послуг	З одного боку, уряди заохочують компанії впроваджувати високотехнологічні процеси, а з іншого - самі є активними споживачами нових технологічних розробок і цифрових рішень.
	Цифрова етика	Присутність у соціальних мережах з кожним роком забирає все більше часу. Поступово кожен стає не лише споживачем, а й постачальником інформаційного контенту в мережі, що накладає певну відповідальність.
	HR Digita	Ця глобальна тенденція до діджиталізації являє собою новий етап у розвитку HR-індустрії та виводить роботу з персоналом на новий управлінський рівень, де необхідно використовувати новітні цифрові інструменти.
HR-тренди	Затребуваність аутсорсингу	Це включає в себе аутсорсинг ключових процесів, які не є частиною основного бізнесу компанії. Сучасний світ стрімко змінюється. З'являється багато нової інформації, в якій потрібно розібратися. Як наслідок, компанії все більше зацікавлені в аутсорсингу, а інтеграція провайдерів у свої внутрішні процеси стає все більш важливою. Вже недостатньо просто виконувати адміністративні, кадрові та бухгалтерські завдання. Цими процесами потрібно керувати.
	Нові моделі кар'єри	На практиці з'являється все більше прикладів використання тестових завдань та елементів гейміфікації для залучення та відбору кандидатів. Все частіше для залучення та відбору кандидатів використовують тестові завдання та елементи гейміфікації. У цих випадках єдине, що має значення - це те, що кандидат вміє робити і як він це робить. У такому випадку резюме може взагалі не знадобитися!
	HR-маркетинг	Інструменти, що використовуються в маркетингу, плавно перейшли в сферу HR. Наприклад, клієнтський досвід традиційно вивчали маркетингологи, але зараз всі HR-відділи вивчають шлях кандидата і шлях співробітника. І ця подорож починається задовго до того, як люди приходять на співбесіду. Вони бачать інформацію про компанію у відкритих джерелах і соціальних мережах, чують про неї від друзів і читають відгуки. Все це формує враження, яке впливає на їхній вибір. Навіть якщо працівник покидає компанію, вона не буде для нього останньою. Колишні працівники можуть купувати продукцію компанії, рекомендувати своїм друзям працювати в компанії або ставати бізнес-партнерами.
	Автоматизація в HR: чат-боти і відео-інтерв'ю	Технології найбільш ефективні, коли вони доповнюють людей, а не замінюють їх. Чат-боти спрощують процес пошуку та відбору для всіх учасників. Відеоспівбесіди активно використовуються як інструмент рекрутингу в HR-відділах багатьох компаній. Відеоспівбесіди не замінюють особистих інтерв'ю, але вони є першим кроком у процесі відбору.

Кінець таблиці 1.1	
1	2
Формування культури навчання	Можливості зростають повільніше, ніж того вимагає ринок. Провідні компанії активно використовують елементи гейміфікації, щоб перетворити кар'єрні та навчальні можливості на цифровий, інтерактивний досвід. Виклик для HR-відділів сьогодні - створити культуру, в якій кожен співробітник займається самонавчанням, швидко переймаючи знання та досвід колег і водночас ділячись власним досвідом з іншими. Ринок праці стрімко змінюється, ставлячи нові виклики перед усіма, хто займається управлінням персоналом. Змінюються парадигми та стратегії, з'являються нові підходи до підбору, адаптації, навчання, мотивації та інших HR-функцій.
Тренди на ринку праці	Дедалі поширенішими стають такі тенденції, як <ul style="list-style-type: none"> - Віддалений режим роботи, фріланс - Паралельна робота, друга кар'єра - Поява «гібридних кар'єр» – використання в роботі навичок з різних професій - Володіння синтетичними знаннями - Поява великої кількості нових професій - Неповна зайнятість і тимчасові трудові контракти

Однак очевидно, що цифрові технології можуть бути використані в усіх бізнес-процесах, особливо в процесах рекрутингу, найму, адаптації, мотивації та розвитку працівників.

Таблиця 1.2 - Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування. HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика. Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу. Маркетинг персоналу. Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу), ATS (система управління кандидатами), соціальний рекрутинг. Онлайн оцінювання. Блокчейн-платформа для підбору кандидатів. Чат-боти. Штучний інтелект; відеоінтерв'ю (VCV).
Управління талантами. Навчання персоналу. Управління кар'єрою персоналу. Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Управління персоналом. Корпоративна культура	TMS (система управління талантами); LMS (система управління навчанням); машинне навчання. Гейміфікація. Віртуальні класи. Мобільне навчання. Дрони.
Мотивація і стимули. Індивідуальне управління ефективністю. Зайнятість персоналу. Організація праці. Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце). PM (управління результативністю). Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом). SAP ERP HCM. HR-аналітика, HR BigData. CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Ми вважаємо, що цифрову трансформацію систем управління персоналом можна визначити як процес впровадження та застосування цифрових технологій у сфері управління персоналом організації з метою підвищення продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці є результатом успішних процесів, таких як рекрутинг (пошук) та адаптація працівників, навчання та тренінги, а також управління та організація діяльності.

Якщо цифрові технології не впроваджені в систему управління персоналом, то сам процес управління персоналом стає неефективним. Особливо це стосується випадків, коли більшість працівників компанії адаптовані до віртуальної та цифрової реальності (покоління Z).

Представники покоління Z дуже відрізняються від попередніх поколінь, оскільки вони народилися і живуть у "цифровому" середовищі, створеному значними змінами в інтернет-просторі. Покоління Z також називають Цифровим поколінням, Інтернет-поколінням або Цифровим поколінням. За словами Джейсона Дорсі, директора Центру досліджень поколінь, покоління Z є найбільш швидкозростаючою робочою силою в компаніях сьогодні.

Тому процес діджиталізації у сфері управління людськими ресурсами є важливим елементом при наймі молодих працівників. Молоді працівники покоління Z - це цифрове покоління. Працівники цього покоління мотивовані та зацікавлені у використанні цифрових методів. Тому аналітики зараз приділяють більше уваги поколінню Z, наймолодшому поколінню робочої сили. Визначення можливостей для взаємодії з поколінням Z стає революційним. Це пов'язано з тим, що представники покоління Z здебільшого не бажають залишатися лояльними до одного роботодавця протягом усього життя, вважаючи за краще регулярно змінювати роботу і шукаючи не тільки добре оплачувану роботу, але, перш за все, цікаву роботу [1].

Водночас, потрібно враховувати загальноприйняті характеристики покоління Z. Вони є активними користувачами продуктів цифрових технологій. Вони є активними користувачами продуктів цифрових технологій, що призводить до формування "кліпового мислення", певної "відірваності" від реальності та

труднощів у сприйнятті текстової інформації в контексті швидкої орієнтації в потоці візуальних даних.

Тому використання цифрових технологій у компаніях з молодими працівниками може слугувати засобом мотивації та залучення молодого покоління, особливо покоління Z, до роботи. Крім того, варто зазначити, що діджиталізація управління персоналом позитивно впливає на посилення HR-бренду компанії.

Загалом, аналіз низки публікацій показує, що компанії, які впровадили цифрові технології, значно підвищили ефективність. Діджиталізація також принесла позитивні зміни в робоче життя працівників покоління Z, зробивши їх більш залученими в робочий процес і більш зацікавленими у своїй роботі. Компанії, які раніше мали проблеми з плинністю кадрів, виявили, що діджиталізація змінила цю тенденцію, зробивши їх більш привабливими для нових працівників.

Таким чином, інформаційні та цифрові технології фактично змінюють структуру ринку та характер продуктів і послуг, і організаціям необхідно розвивати свою цифрову діяльність. Хоча основна увага приділяється розбудові цифрової інфраструктури, оновлення знань персоналу, створення систем і культури використання інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток цифрових технологій також відіграють важливу роль, так само як і компетентність персоналу.

Виробництво товарів і послуг є практичною реалізацією людського інтелекту, а найважливішим ресурсом є знання, які є ключовим елементом конкурентоспроможності в сучасній глобальній економіці. У системі соціально-економічного розвитку країни знання як суспільний трудовий ресурс є одним з основних критеріїв оцінки ефективності соціально-економічної системи. Основним завданням управління людськими ресурсами в умовах цифровізації є забезпечення ефективної діяльності працівників та підвищення продуктивності праці з метою успішного переходу організації на новий етап розвитку та збільшення обсягів цифрової діяльності.

У сучасних компаніях HR має не лише адаптуватися до цифрової культури, а й активно фокусуватися на працівниках та їхніх індивідуальних траєкторіях розвитку. Використання цифрових інструментів для управління навичками, навчанням та мотивацією співробітників стало необхідним. Аналітика великих даних може ефективно допомогти HR в аналізі залучення співробітників до різних проектів, пошуку талантів, вимірюванні продуктивності відділів і, наприклад, прогнозуванні плинності талановитих фахівців і запобіганні професійному вигоранню. Діджиталізація значно зменшує кількість рутинних завдань, знижуючи ризик людських помилок і вивільняючи час фахівців для більш важливих завдань. Це дозволяє ефективніше використовувати знання та навички персоналу для вирішення стратегічних питань бізнесу.

1.2 Основні вектори та особливості інноваційного розвитку digital-технологій в Україні та світі

В останні роки потреба у використанні інформаційних технологій зростає, і всі дані на підприємстві були оцифровані за допомогою програмного забезпечення, веб-дисплеїв, мобільних додатків та інших елементів діджиталізації. Оцифрування - це оцифрування всієї інформації [2, с. 149]. Оцифрування також розглядається як процес, пов'язаний з тенденцією до оцифрування різних типів інформації, що використовується людиною, який він визначає як "оцифрування життя" [3].

Оцифрування - це насамперед оптимізація бізнесу за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, які спрощують і роблять більш економічно ефективним надання кращих послуг клієнтам і задоволення їхніх потреб [4]. [4].

Іншими словами, діджиталізація - це процес, заснований на здатності сучасної ІТ-індустрії застосовувати новітні інформаційно-комунікаційні

технології, щоб допомогти компаніям досягти своїх цілей, з акцентом на трансформацію існуючих бізнес-процесів за допомогою оцифрування [5, с. 47]. Дійсно, діджиталізація передбачає фундаментальні зміни в організаційній структурі, моделях і методах управління, а також у розподілі обов'язків. Іншими словами, діджиталізація означає не лише використання цифрових технологій, а насамперед зміну способу мислення, стилів керівництва, систем мотивації та впровадження нових бізнес-моделей [6]. Водночас цифровізація передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, що вносить якісні та фундаментальні зміни у функціонування та поведінку підприємств. Загалом науковці сходяться на думці, що діджиталізація надає компаніям нові конкурентні переваги [7].

В умовах глобалізаційних процесів вектор діджиталізації є ключовим питанням для інноваційного розвитку бізнесу. Іншими словами, гравці ринку можуть ефективно функціонувати, визначаючи альтернативні стратегії конкурентного розвитку, які враховують цифрові тренди. У цьому контексті швидка адаптація цифрових технологій до господарської діяльності суб'єктів господарювання має вирішальне значення. Цифрова революція є потужним драйвером інноваційного розвитку бізнесу. За останні роки близько 200 стартапів, які свідомо обрали цифровий стиль, створили компанії із загальною капіталізацією понад 1 трильйон доларів США. США, що є дійсно важливим для розвитку глобальної економіки [8, с. 93].

Сьогодні ЄС, США та Японія є піонерами цифровізації, що сприяють глобальним інноваційним змінам, оскільки цифрові технології відкривають широкий спектр динамічних можливостей, але водночас є джерелом ризиків. Визначення "оцифрування" - це перетворення різних інформаційних потоків на "цифри". Іншими словами, це процес обробки та перетворення великих обсягів інформації з метою оптимізації економічної діяльності. Зростання використання цифрових технологій може мати негативні наслідки, а великі обсяги інформації можуть потрапити до конкурентів. У процесі цифрової трансформації на підприємствах варто звернути увагу на важливий аспект розвитку бізнес-

середовища (рисунок 1.2 [9, с. 5]).



Рисунок 1.2 - Логіка розвитку інноваційного підприємництва в умовах диджиталізації

Коли проблема ідентифікації стратегічних ресурсів стає реальністю, інтелектуальна складова ресурсного портфеля компанії відіграє важливу роль. З розвитком інформаційних технологій диджиталізація людських ресурсів стала найважливішим інструментом управління персоналом. Її основна мета - зменшити навантаження на HR-персонал у сфері підбору та навчання персоналу. Для досягнення цих цілей було обрано кілька інструментів диджиталізації HR: системи відстеження кандидатів (ATS) та системи управління навчанням LMS (електронне навчання).

Вплив змін у бізнесі та управлінні персоналом на HR-цифрові розробки

проілюстровано на рисунку 1.3 [10, с. 248].

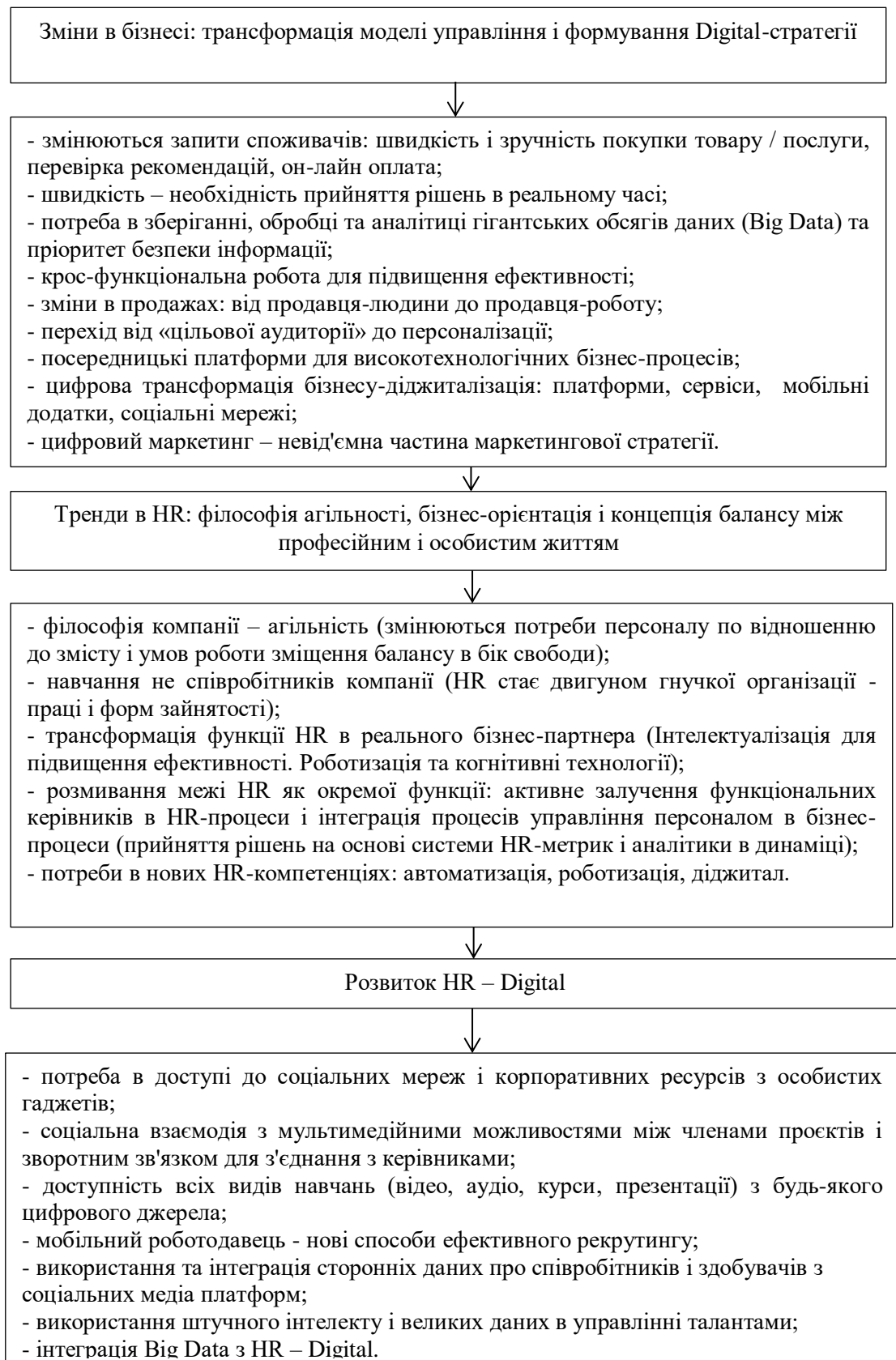


Рисунок 1.3 - Вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR – Digital

Враховуючи турбулентність ринкового середовища, можна зазначити, що цифровізація бізнесу є основою для створення нових можливостей, цінностей і компетенцій, які, своєю чергою, уможливають формування стійких конкурентних переваг [11, с. 26]. Для того, щоб цифровізація сприяла розвитку підприємницької діяльності, спочатку необхідно визначити сучасні цифрові тренди [12, с. 1005].

Цифрові HR-технології активно використовуються в багатьох секторах. Однак деякі компанії повністю перебудовують свої існуючі системи, тоді як інші лише впроваджують окремі технології та інструменти [13, с. 145]. Існує п'ять ключових принципів впровадження сучасних цифрових HR-технологій у компаніях [14, с. 20] (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Принципи впровадження сучасних технологій digital HR в компанію

Принципи впровадження сучасних технологій digital HR	Характеристика
Централізація Ultimate centralization – максимальна централізація.	Компанії вииграють від концентрації людських ресурсів, знань і технологій в одному місці. Це пов'язано з тим, що важлива критична маса спеціалістів, які працюють над ключовими напрямками та проектами. Централізація мінімізує кількість взаємодій та ітерацій. Автоматизація, інструменти та аналітика забезпечують високий рівень зв'язку з реальністю.
Автоматизація Ultimate automation – максимальна автоматизація.	У цифровому підприємстві те, що можна автоматизувати, автоматизується і конвертується в нові формати, усуваючи ручну роботу, яка призводить до помилок.
Легка та фіксована організація Ultimate lean and flat organization – максимальна легкість і фіксована організація	Це зменшує спотворення сигналу між рівнями і скорочує кількість та вартість ітерацій. Це особливо важливо для організацій, які пропонують умовно безкоштовні послуги. Однак такі організації не завжди можуть впроваджувати цифрові HR-технології, оскільки це не передбачено їхнім бюджетом.
Концентрація Ultimate concentration – максимальна концентрація.	Цифрові компанії зосереджуються на невеликій кількості послуг, але намагаються надавати їх ефективно та швидко, оскільки ресурси сконцентровані в обмеженій кількості сфер. За наявності кількох напрямків кожним з них займається окрема команда.
Простота Ultimate simplicity – максимальна простота digital HR.	Все повинно бути простим для клієнтів, всередині організації та у відносинах з постачальниками і партнерами. Спрощення всього зменшує загальне навантаження на систему. Цифрові організації працюють над контентом, а не лише над зовнішнім виглядом

Перелік цифрових можливостей для підвищення ефективності управління персоналом включає зниження трудомісткості HR-функції, прискорення прийняття управлінських та кадрових рішень, підвищення якості аналітичних даних, можливість прогнозування поточного та стратегічного періодів, охоплення працівників у будь-якій точці світу, доступ до найсучасніших технологічних рішень та планування особистого розвитку можливостей, серед іншого [15, с. 12].

Розглянемо нові інструменти, запропоновані Джошем Берсіном, HR-аналітиком з 20-річним досвідом роботи в Deloitte, який аналізує міжнародний досвід використання цифрових технологій в HR для підвищення ефективності HR-операцій [16] (таблиця 1.4).

Сучасні HR-фахівці беруть безпосередню участь у розробці продуктів, випробовують нові моделі управління ефективністю та стратегії навчання, думають про те, як зменшити упередженість при підборі персоналу, і шукають способи підбору та навчання, залишаючи технічну сторону розробникам [17]. Технології розвиваються дуже швидко завдяки Розглянемо найефективніші додатки та сервіси чат-ботів [18] (рисунок 1.4).

У світі HR та талантів прозорість стає стандартом. У сфері оплати праці сервіси Know Your Worth від Glassdoor та Salary від LinkedIn приєдналися до таких гігантів компенсаційної інформації, як Salary.com та Payscale [19].

Збираючи від десятків тисяч до мільйонів анонімних даних про заробітну плату, ці інструменти дозволяють працівникам порівнювати свої зарплати з зарплатами тих, хто працює в аналогічних місцях, за містом, стажем, галуззю і навіть компанією [20].

Враховуючи загальні тенденції та потреби людства, можна стверджувати, що сучасним організаціям необхідно переосмислити свою позицію у сфері управління людськими ресурсами, тобто навчання працівників.

Адже саме потенціал і компетентність найважливішого ресурсу компанії - її працівників - робить її конкурентоспроможним гравцем на ринку в нових, швидкозмінних і невизначених умовах, якими б не були деталі її діяльності. продовжують існувати. [21].

Таблиця 1.4 – Міжнародний досвід використання Digital технологій в HR

Елементи практики	Характеристика
Зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність	Важливо обрати HR-рішення, яке допоможе підвищити продуктивність команди та налагодити внутрішню комунікацію. У цьому контексті виникає необхідність переходу від управління персоналом до управління командами та процесами.
Хмарні сервіси для спрощення роботи в команді	Сучасні системи управління персоналом включають "сервіси для співробітників", такі як чат-боти - ми рекомендуємо використовувати Hurma Systems - які дозволяють затверджувати відпустки, оцінювати ефективність роботи співробітників, відстежувати заявки від кандидатів і ділитися вакансіями в соціальних мережах. Нові співробітники автоматично отримують вітальний лист. Ця програма знайомить з командою та розповідає, як пройде їхній перший день.
Постійний контроль ефективності	Нові інструменти дозволяють працівникам отримувати інформацію про свій статус в режимі реального часу. Один з них - BetterWorks. Він дозволяє працівникам ставити завдання та запитувати зворотній зв'язок у своїх колег. Додаток дозволяє працівникам напряду спілкуватися зі своїми керівниками навіть у великих компаніях
Зворотній зв'язок, залученість і аналітика	Форми зворотного зв'язку динамічно розвиваються, і вже зараз можна ставити співробітникам запитання та отримувати відповіді в режимі реального часу. Бажано також налаштувати автоматизовані системи, які відстежують окремі ситуації, отримують фідбек на них і дають рекомендації щодо необхідних поліпшень. Всі ці інструменти можуть бути включені в нові системи моніторингу ефективності, такі як CultureAMP. Опитувальники в системі складаються досвідченими психологами, а результати оцінки можна порівнювати з аналогічними компаніями на ринку; для оцінки ефективності можна використовувати опитування на 180° і 360°.
Нова хвиля корпоративного навчання	Настала ера інтерактивних платформ, мікронавчання та сучасних систем управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Замість того, щоб проводити дні і ночі в офлайн-класах, ви можете займатися особистим розвитком у будь-який час.
Інновації на ринку рекрутингу включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір кращих співробітників	Чат-бот ставить кілька запитань, відсіює невідповідні, а решту призначає на співбесіди з рекрутерами. На зміну сайтам пошуку роботи приходять системи відстеження резюме та оцінки компетенцій, а на зміну відео-інтерв'ю - особисті співбесіди. Одним із рішень для рекрутингу є BreezyHR. За допомогою цього додатку можна відстежувати всі етапи, які проходить людина під час найму на роботу. Профілі кандидатів зібрані в одному місці, де видно їхні резюме, портфоліо та акаунти в соціальних мережах. Новий інструмент допомагає знайти людей, які здатні швидко навчатися та адаптуватися.
Благополуччя як метрика	Концепція турботи про працівників розширилася. Раніше просто забезпечували страхування, навчання та харчування. Тепер компаніям важливо, щоб їхні працівники вели здоровий спосіб життя, зберігали ясний розум і підвищували продуктивність. Технології дозволяють вимірювати рівень енергії працівників і визначати причини її дефіциту. Вони можуть використовувати фітнес-браслети, які відстежують рівень активності та пропонують шляхи підвищення продуктивності.
Людиноцентрична аналітика	Дані про співробітників так само важливі, як і дані про клієнтів. На основі аналітики створюються дашборди для менеджерів. Аналітику можна використовувати для моніторингу продажів, ефективності роботи команди та інших ключових показників.
. «Розумне» самообслуговування.	Штучний інтелект стрімко розвивається. Ви можете увійти в систему і попросити тижневу відпустку, навіть не звертаючись до відділу кадрів. А за допомогою голосового додатку ви можете пройти навчання з дотримання політик компанії
HR як драйвер інновацій	HR-фахівці генерують ідеї, не чекаючи, поки розробники створять потрібні їм рішення. HR-сектор перетворився зі споживача на клієнта.

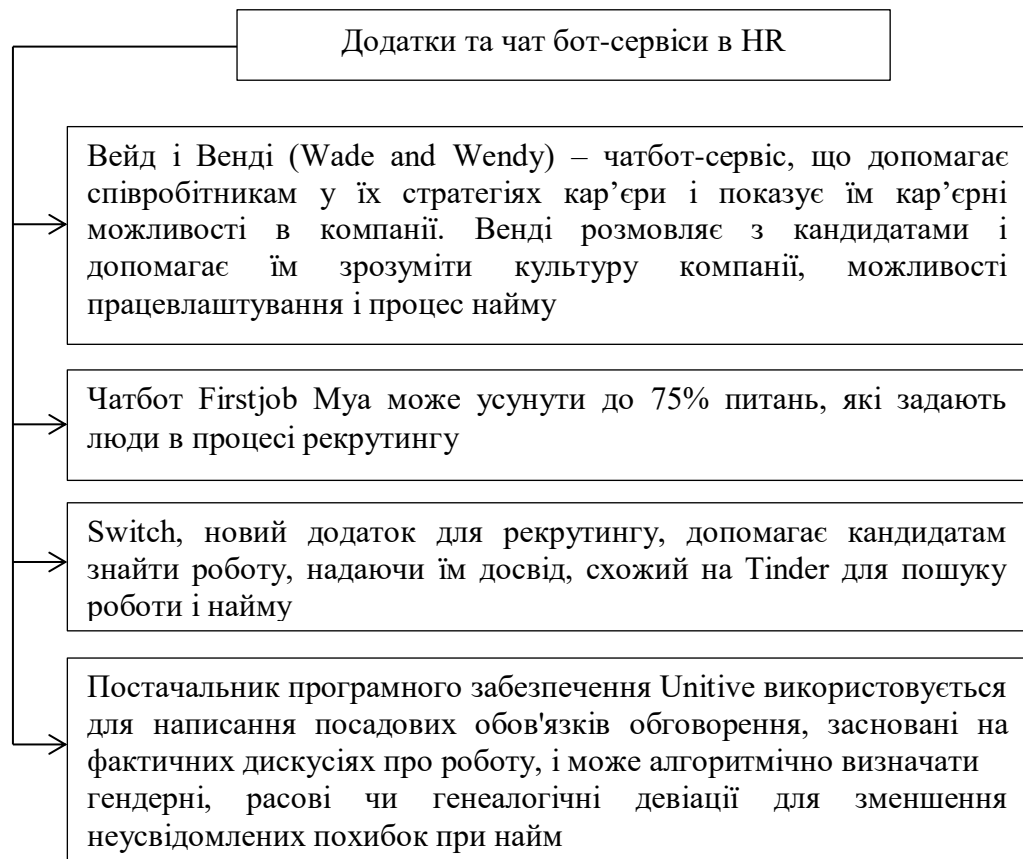


Рисунок 1.4 - Найбільш ефективні додатки та чат бот-сервіси в HR

Таким чином, діджиталізація спонукає учасників ринку досліджувати "незвідані території", а відповідні трансформації є потужним драйвером для розвитку інноваційного підприємництва. А ці тенденції вимагають дослідження інноваційних бізнес-моделей та пошуку нових джерел залучення і генерації інтелектуальних ресурсів. Малоімовірно, що корпоративне лідерство в тому вигляді, в якому воно існує сьогодні, переживе цифрову революцію [22, с. 54]. Тому їм необхідно докорінно змінити свої управлінські пріоритети та скористатися динамічними можливостями, які дозволять їм отримати перевагу над конкурентами на ринку. Таким чином, цифрова революція може бути утопією для розвитку інноваційних компаній або необхідною умовою їх виживання на ринку. Однак, на нашу думку, цифрова трансформація приведе гравців ринку до досягнення високого рівня інноваційності, компетентності, ефективності, лідерства та відповідальності, що матиме принципово позитивні наслідки для компаній та суспільства.

1.3 Застосування digital-технологій в управлінні персоналом: сутність, проблематика, тренди і подальший розвиток

Поєднуючи соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології та доповнену реальність, діджитал HR є новою платформою для покращення та розвитку досвіду співробітників і кандидатів, підвищення ефективності роботи співробітників і кандидатів. У той час як розробники цифрових рішень забезпечують технічні елементи цифрового управління персоналом, менеджмент і відділ кадрів повинні розробити власні інтегровані стратегії і програми цифрового управління персоналом. Водночас перехід до цифрової трансформації повинен ґрунтуватися на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, переваг і недоліків, а також на дослідженні галузевих обмежень і потенційних партнерів.

У процесі цифровізації коригується система управління людськими ресурсами та зміщується акцент важливості на інформаційний простір, комунікаційне середовище компанії [23-25]. Порівнюючи класичну парадигму управління людськими ресурсами з новою парадигмою оцифрованого управління людськими ресурсами (digital HR), можна виділити наступні характеристики

Останні тенденції розвитку HR-цифр у найближчому майбутньому проілюстровані у таблиці 1.5: HR має можливість трансформувати весь досвід співробітників, трансформуючи HR-процеси, системи та HR-організацію за допомогою нових цифрових платформ, додатків та методів надання HR-послуг [27, с. 277].

Досвід роботи HR та працівників у цифровому світі можна описати наступним чином [28]

1. Розробка мобільних додатків з урахуванням користувацького досвіду від початку і до кінця є новою сферою HR, яка поєднує дизайн-мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями.

2. Цифровий HR, який поєднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику та хмарні технології, забезпечує нову платформу для підвищення

ефективності роботи співробітників та покращення досвіду кандидатів.

Таблиця 1.5 – Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

Класична парадигма управління персоналом	Діджиталізоване управління персоналом
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів та цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залученні персоналу та підвищенні продуктивності праці
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Інноваційні рішення, що потребують подальшого розвитку, активне використання мобільних додатків

Поки постачальники пропонують рішення, компанії повинні розробляти власні інтегровані цифрові HR-стратегії та програми [29, с. 53].

Актуальність впровадження цифрової HR-функції незаперечна, особливо для компаній на етапі зростання та розширення, великих міжнародних компаній, компаній з високою інвестиційною привабливістю, компаній з великою кількістю вакантних посад та компаній, які приділяють особливу увагу якості підбору та адаптації співробітників [30]. В інших випадках різноманітні можливості цифрового HR можуть значно покращити роботу будь-якої HR-функції, підвищити ефективність використання людського капіталу та розвинути HR-бренд [31, с. 125].

На основі отриманих даних можна виділити наступні напрямки, пов'язані з діджиталізацією систем управління персоналом в компаніях та організаціях: привабливі HR-бренди для компаній, цифровий рекрутинг, скринінг, онлайн-опитування, гейміфікація, системи управління талантами, дистанційне навчання в компанії та безперервний зворотний зв'язок. Розглянемо ці напрями більш детально [32, с. 384].

Розробка HR-бренду компанії, привабливого в очах претендентів, які належать насамперед до покоління Z (з точки зору використання різних цифрових

технологій у бізнес-процесах) (таблиця 1.6) [33, с. 425].

Оскільки представники покоління Z проводять багато часу, використовуючи цифрові технології [34, с. 12], всі ці напрями діджиталізації систем управління персоналом в бізнес-організаціях потрібно розвивати вже зараз.



Рисунок 1.5 - Новітні тенденції розвитку HR-digital

Важливо створити можливості для вирішення багатьох виробничих завдань онлайн, оскільки для них інтернет-простір є невід'ємною частиною способу життя, джерелом інформації та каналом комунікації [35, с. 30].

Таблиця 1.6 - Напрями цифровізації системи управління людськими ресурсами на підприємстві

Напрями цифровізації	Характеристика
1	2
Digital-рекрутинг (початковий етап прийому співробітника)	Це включає в себе автоматизацію пошуку та найму працівників, комунікацію між рекрутерами та віртуальними новими працівниками, зокрема, створення чат-ботів та голосових ботів. Чат-бот працює наступним чином. Коли пошукач обирає вакансію, яка його цікавить, він отримує повідомлення від бота, який проводить первинну співбесіду. Під час листування пошукач має відповідати на стандартні запитання односкладовими "так" або "ні". За схожим принципом працюють і голосові боти. Коли кандидат телефонує за номером телефону, наданим компанією, або заповнює анкету на сайті, голосовий асистент зв'язується з ним протягом хвилини і проводить першу співбесіду. Коли з ними зв'язуються рекрутери, вони вже знають кандидата. Найефективніший з цих роботів - чат. Чати завжди спілкуються у зручний для кандидата час і працюють 24 години на добу, сім днів на тиждень. Цей напрямок HR-діяльності може враховувати особливу увагу нового покоління до технологій і цифрової комунікації.
Автоматичний скринінг	Резюме дозволяє оцінити та відібрати кандидатів на основі основних вимог вакансії, таких як досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація та володіння конкретними навичками. Резюме дозволяє оцінити та відібрати кандидатів на основі основних вимог вакансії, таких як досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація та володіння конкретними навичками. Перевірені резюме не тільки спрощують процес пошуку кандидатів, але й економлять час. Ще одна ключова перевага скринінгу резюме полягає в тому, що цей процес пошуку орієнтований на кандидатів покоління Z.
Онлайн-анкета для претендента	Цей інструмент спрощує процес найму персоналу і позбавляє керівництво численної паперової роботи.
При адаптації персоналу (особливо олодих співробітників покоління «Z») бажано також використовувати гейміфікацію, яка дозволяє краще зрозуміти процес роботи в компанії.	Гейміфікація може допомогти мотивувати працівників. Наприклад, її можна використовувати для створення системи оцінювання працівників, щоб краще оцінити їхні навички. Коротше кажучи, це техніка адаптації ігрових методів до процесів і подій поза грою з метою подальшого залучення працівників до процесу. Гейміфікація в освіті - це система навчання персоналу у вигляді кейсів або ігор, що відтворюють будь-яку робочу ситуацію. Ще один варіант навчання співробітників - використання внутрішніх порталів електронного навчання. Такі програми можна проходити, не покидаючи робочого місця. Керівництво компанії може придбати курси та вебінари для навчання співробітників, які зберігаються в загальній базі даних. Усі працівники можуть отримати доступ до цього порталу та пройти запропоновані курси в будь-який час. Це може значно скоротити час і ресурси, які зазвичай витрачаються на навчання співробітників. Експерти підкреслюють, що використання гейміфікації в системі управління персоналом є дуже продуктивним для нового покоління.
Цифровізація процесу управління «талановитими» співробітниками	Це оптимізує роботу кожного працівника та організації в цілому, що в кінцевому підсумку призводить до економії витрат для компаній. Компанії можуть інтегрувати інструменти "управління талантами", такі як тест Potential Proficiency and Proficiency (PIF) і багато систем SAP, у свої системи управління персоналом. Такі програми допомагають менеджерам краще розуміти своїх співробітників. Швидко визначати сильні сторони працівників, які потребують подальшого розвитку. Визначити слабкі сторони, на які потрібно звернути увагу.

Кінець таблиці 1.6

1	2
Дистанційне корпоративне навчання	Це дає можливість розробляти онлайн-сервіси для корпоративних навчальних ігор, які скорочують час, що витрачається на навчання персоналу. Впровадження віртуальної та доповненої реальності в процес навчання персоналу може вивести якість навчання на новий рівень і зробити процес більш інтерактивним та цікавим. Це також може допомогти зменшити плинність кадрів на етапі навчання персоналу.
Безперервний зворотний зв'язок	Працівники тепер очікують регулярного зворотного зв'язку. Сучасні автоматизовані процеси дозволяють менеджерам економити час і постійно взаємодіяти з працівниками. Найкраще це робити через мобільні додатки та соціальні мережі. Багато працівників працюють у командах, тому управління ефективністю має бути персональним і локалізованим. В умовах цифрової економіки менеджери можуть допомогти працівникам виробити чітке та реалістичне бачення майбутнього компанії, а також чітко донести до них свою позицію і переконатися, що її зрозуміють усі без винятку. Не тільки взаємодія всередині організації стане більш ефективною, але й зросте швидкість організації ринку, а також придбання та впровадження інноваційних технологій.

Варто також відзначити можливості, які надає оцифрування та цифрова трансформація систем управління персоналом (таблиця 1.7) [36-38].

Варто також зазначити, що сам прогрес ніколи не зупиняється, і старі правила, методи та прийоми замінюються або вдосконалюються новими. Неможливо ігнорувати те, як змінилися правила управління персоналом у процесі діджиталізації (таблиця 1.8) [39, с. 265].

Цифрова трансформація управління персоналом починається зі зміни мислення всередині HR-відділу. Для багатьох організацій, як для відділів управління персоналом, так і для організації в цілому, це є революційною можливістю [40, с. 127]. У зв'язку з цим інноваційні стратегії розвитку підприємств повинні враховувати вимоги цифрового управління персоналом з використанням інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики, хмарних технологій та VR.

Сьогодні кожен повинен перш за все визначити свою роль як команди, яка допомагає керівництву та працівникам швидко адаптуватися до цифрового способу мислення [41-43].

Впровадження цифрових технологій (автоматизованих інформаційних технологій) може призвести до скорочення до 40% документообігу у відділах кадрів виробничих організацій [44].

Таблиця 1.7 – Можливості діджиталізації та цифрова трансформації системи управління персоналом

Форми діджиталізації	Характеристика
Застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів	Цифрові мобільні інструменти виконують такі ключові функції: тайм-менеджмент, онлайн-рекрутинг та навчання, відстеження та оцінка ефективності, розвиток та кар'єрне зростання, розрахунок винагород та пільг, гейміфікація, забезпечення зворотного зв'язку, комунікація з іншими підрозділами, синхронізація тощо. Наприклад, мобільні додатки активно використовують такі компанії, як Uklon, Rabota.ua, Airbnb та Microsoft.
Цифрова інтеграція з хмарними системами	Хмарні рішення значно спрощують процес передачі даних і надають можливості великих даних та технологій з відкритим вихідним кодом. Іншими словами, хмара є основою Індустрії 4.0. Найочевиднішим і найпоширенішим прикладом хмарного рішення є Google Drive, який доступний кожному, хто має обліковий запис Google. Ще однією важливою перевагою використання хмарних рішень є високий рівень захисту даних.
HR-аналітика та Big Data.	HR-аналітика не лише зберігає великі обсяги даних, але й аналізує та оцінює їх, надаючи їм значення та важливість. Вона підвищує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів. Сприяє прийняттю більш розумних і об'єктивних рішень. Хоча все ще дуже складно показати, які компанії використовують потенціал HR-аналітики, легко показати, які ні.
Застосування VR-технологій.	HR-аналітика не лише зберігає великі обсяги даних, але й аналізує та оцінює їх, надаючи їм значення та важливість. Вона підвищує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів. Сприяє прийняттю більш розумних і об'єктивних рішень. Хоча все ще дуже складно показати, які компанії використовують потенціал HR-аналітики, легко показати, які ні.
Штучний інтелект	Штучний інтелект Штучний інтелект - це інструмент, який перетворює відділ кадрів з центру витрат на ключовий стратегічний актив. Роботодавці отримують можливість отримати цілісне уявлення про кожного працівника і створювати персоналізовані рекомендації та плани дій у різних сферах, які відповідають потребам робочої сили 21-го століття, включаючи розвиток кар'єри, співпрацю з працівниками та підбір персоналу. Надаються можливості. Яскравим прикладом є використання HR-ботів у рекрутингу. Наприклад, у 2018 році в Україні компанія Deloitte розробила чат-бота D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує найкращі вакансії для кандидатів.

Важливість автоматизації в цій сфері зумовлена необхідністю швидкого та якісного вирішення завдань підбору, розміщення, планування, розвитку людських ресурсів, обліку та звітності [45].

Перехід до автоматизованих ІТ-операцій звільняє працівників від повсякденного процесу організації кадрової інформації та дозволяє їм бути більш релевантними у плануванні та прийнятті оперативних рішень. Автоматизовані інформаційні технології (АІТ) часто є фундаментальним елементом організаційної та адміністративної структури систем управління персоналом у виробничих організаціях. [46, с. 36].

Метою проектування та впровадження АІТ є підвищення функціональної ефективності системи управління людськими ресурсами виробничої організації шляхом поліпшення використання наявних ресурсів, які обмежені традиційними управлінськими можливостями.

Таблиця 1.8 - Порівняння старих і нових правил HR

Старі правила	Нові правила
Відділ управління персоналом зосереджується на розробці та гармонізації процесу створення стандартів для практики управління персоналом.	Відділ кадрів фокусується на оптимізації продуктивності, залученості, командній роботі та кар'єрному розвитку співробітників.
HR вибирають хмарних постачальників та впроваджують «коробкові» рішення для створення метрик	HR впроваджує інновації, обирає спеціалізоване програмне забезпечення відповідно до потреб організації, розробляє додатки та керує платформою для них.
Команда HR-технологів зосереджується на тому, щоб зробити процес впровадження та інтеграції аналітики ERP-системи простим і зрозумілим.	Команда HR-технологів працює над розробкою цифрових функцій і мобільних додатків, які виходять за рамки ERP і зосереджуються на "продуктивності праці".
Центри передового досвіду HR зосереджуються на процесі дизайну та на вдосконаленні процеси	HR-центр використовує штучний інтелект, чат, додатки та інші передові технології, щоб розширити можливості робочої сили
Програми HR розраховані на масштабування	HR-програми орієнтовані на сегменти працівників, особистості та конкретні групи працівників і надають карти досвіду, що мають відношення до роботи та кар'єри працівника.
HR зосереджується на «самообслуговуванні» як способі масштабування сервісу та підтримки	Відділ кадрів зосереджується на підвищенні залученості працівників шляхом покращення їхньої продуктивності та ефективності.
HR створить "портал самообслуговування" для працівників як технологічну платформу, що полегшить пошук транзакційних потреб і програм.	HR-відділи створюють інтегровані "платформи взаємодії з працівниками", використовуючи цифрові додатки, кейс-менеджмент, штучний інтелект і ботів для задоволення поточних потреб співробітників.

Функціональна ефективність досягається за рахунок підвищення якості вирішення управлінських завдань, поліпшення використання всіх видів наявних ресурсів і раціоналізації діяльності управлінського персоналу [47].

Автоматизована інформаційна технологія - це людино-машинна система, яка забезпечує автоматизований збір та обробку інформації з використанням сучасних засобів обчислювальної техніки та зв'язку, а також застосування економіко-математичних методів у процесі вирішення основних управлінських

завдань [48, с. 125]. Згідно з дослідженнями, цифровізація HRM передбачає зміни у трьох сферах (рисунок 1.6) [49, с. 389]:

Варто також відзначити напрями діджиталізації для трансформації HRM-процесів (таблиця 1.9). Використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизація HR-процесів, цифрова інтеграція з хмарними системами, HR-аналітика та великі дані, використання VR-технологій, штучний інтелект [50, с. 20].

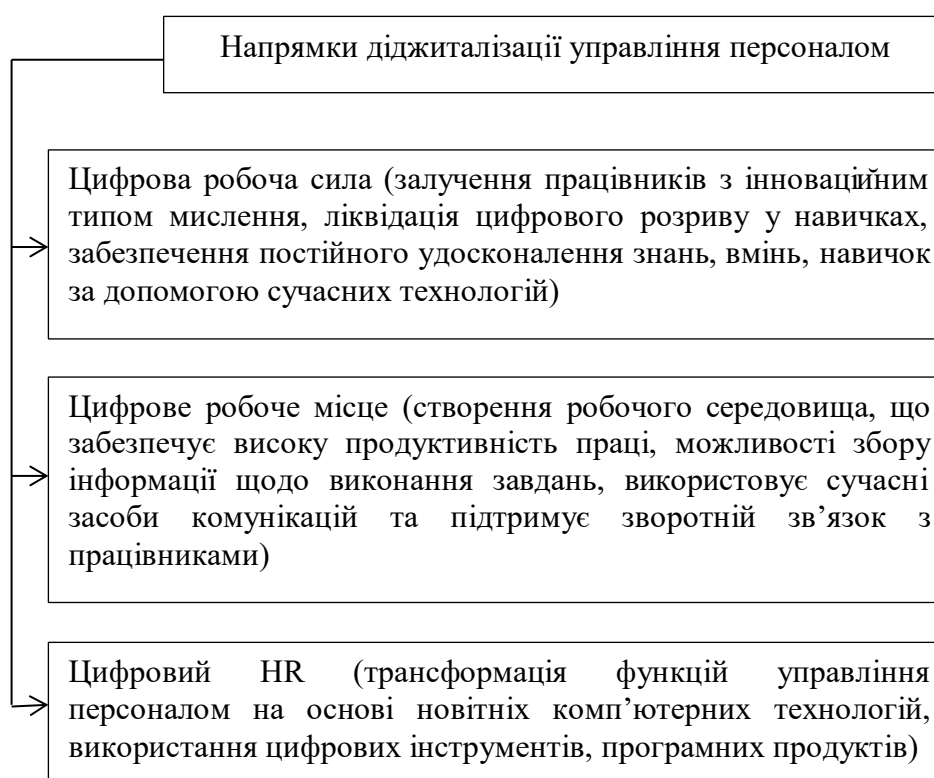


Рисунок 1.6 – Напрями діджиталізації управління персоналом

Традиційні HR-системи потребують вдосконалення та модернізації. А в кращому випадку - замінити їх на інтегровану хмарну платформу, на якій можна побудувати цифрову інфраструктуру компанії. Також варто подумати про ретельно продуману довгострокову стратегію, адаптувавши її до реалій сучасної еволюції та технологій. [51, с. 35]. Інновації мають стати ключовою стратегією для відділу кадрів. Життєво важливо сформувати команду, яка не тільки володіє глибокими знаннями всіх HR-процесів і функцій, але й здатна відстежувати, аналізувати та впроваджувати новий стек технологій, які з'являються майже щодня.

Не менш важливою темою є ставлення до працівників в умовах діджиталізації. Працівників потрібно розглядати як клієнтів і будувати з ними стосунки. Таким чином можна, перш за все, підвищити залученість працівників та сприяти їхньому кар'єрному зростанню та інклюзивному розвитку [52-53].

Таблиця 1.9 - Особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Функції	Напрями впровадження цифрових технологій	Результати
Рекрутмент	Збір інформації, створення та публікація вакансій через соціальні мережі та сайти з пошуку роботи	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Адаптація	Використання геймефікації та єдиної платформи	Об'єднує всю необхідну для роботи інформацію, таку як інформація про компанію, паролі, графіки роботи, планування офісу, посадові інструкції та системи оплати праці, на одній платформі. Об'єднує всю необхідну для роботи інформацію, таку як графіки роботи, планування офісу, посадові інструкції та системи оплати праці, на одній платформі.
Мотивація	Збирати інформацію про особистісні характеристики, цінності та вподобання працівників для використання в мотиваційних програмах. Мотиваційні програми	Мотивувати співробітників на вищі рівні, використовуючи нові прогресивні форми та методи. Підвищення мотивації.
Розвиток персоналу	Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання	Забезпечення безперервності освіти; надання вибору різних форм і методів у зручний час і в зручному місці; вивільнення кадрових ресурсів.
Оцінювання персоналу	Проводьте електронні тести та надавайте онлайн-оцінювання в режимі реального часу.	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесів. Оцінка знань, навичок і компетенцій співробітників
Контролювання	Використовуйте цифрові інструменти для збору звітів про всі процеси та завдання на підприємстві.	Можливість оцінювати роботу кожного працівника та надавати працівникам зворотній зв'язок зі співробітниками.

Обов'язково потрібно стежити й за іншими компаніями на ринку, які технології вони застосовують, яким чином вони допоможуть їм підвищити результативність та створити сприятливе робоче середовище для працівників, адже працівники – це найбільша цінність компанії, від яких значною мірою

залежить її майбутнє.

Висновки до розділу 1

Таким чином, цифрова трансформація підприємств також впливає на управління людськими ресурсами, а діджиталізація цього процесу може здійснюватися різними способами, починаючи з етапу пошуку талантів і найму персоналу і закінчуючи автоматизацією процесів управління персоналом та управління даними. Водночас ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємствах передбачає врахування наявних можливостей і ризиків та розробку на цій основі ефективної стратегії діджиталізації.

Проте впровадження передових HR-технологій у вітчизняній корпоративній практиці є фрагментарним і непослідовним. Існує значна розбіжність між вищим та лінійним керівництвом щодо бачення необхідності змін та необхідності ретельного аналізу й оцінки ефективності існуючого досвіду та зосередження уваги на впровадженні HR-технологій.

Соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні інструменти корисні лише тоді, коли ними користуються працівники. Управління талантами в умовах діджиталізації має ґрунтуватися на потребах працівників та їхньому досвіді як користувачів нових цифрових технологій. Водночас кадрова інформація має бути автоматизованою частиною цифрової HR-платформи, надаючи менеджерам інформацію в режимі реального часу та можливості аналізу в режимі реального часу, скорочуючи час, який витрачається на звітність, і дозволяючи HR- та бізнес-менеджерам приділяти більше часу.

Швидкі зміни в цифрових технологіях, економічних і соціальних умовах та економіка знань створили нагальну потребу в перегляді ключових аспектів управління людським капіталом. Це означає не лише підвищення вимог до

працівників внаслідок впровадження високотехнологічних продуктів, а й зміну моделей управління персоналом відповідно до нових потреб бізнесу.

HR-менеджерам необхідно трансформувати свої основні HR-процеси, застосувавши новий підхід до пошуку талантів, управління талантами, корпоративного навчання та практики людського інтелекту з використанням новітніх технологій. Перехід до цифрового HR-сектору включає в себе ряд можливостей, платформ та інструментів, які допомагають роботодавцям та працівникам створювати гнучкі організації та нові типи роботи.

Новітні цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, розрахунку заробітної плати та рекрутингу. Окрім планування потреб у людських ресурсах та планування кар'єри працівників, існують також сучасні системи управління персоналом, які можуть використовувати як кількісні, так і якісні показники та автоматизувати оцінку ефективності роботи, навчання та мотивацію.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «Альпмонтаж» є генеральним підрядником Київстар у Західній та Центральній Україні. Основними видами діяльності ТОВ «Альпмонтаж» є: інші спеціалізовані будівельні роботи; надання інших допоміжних комерційних послуг; обслуговування систем безпеки; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії; надання послуг технічного консультування в цих сферах; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна ТОВ «Альпмонтаж» займається такими видами діяльності: інша діяльність у сфері телекомунікацій; діяльність у сфері бездротового електрозв'язку; діяльність у сфері дротового електрозв'язку; вантажний автомобільний транспорт; неспеціалізована оптова торгівля.

Згрупуйте всі фактори, визначені в аналізі можливостей, загроз, сильних і слабких сторін ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.1), і проведіть SWOT-аналіз.

Таблиця 2.1 – SWOT аналіз ТОВ «Альпмонтаж»

Можливості (O)	Загрози (T)
1. споживачі схильні обирати "надійний" інтернет-зв'язок 2. споживачі схильні користуватися найбільш технологічними послугами в секторі 3. доступність нових технологій 4. збільшення попиту на ринку через карантинні обмеження та тенденцію до роботи та навчання у віддалених районах.	1. Падіння купівельної спроможності цільового сегменту компанії 2. Посилення конкуренції на ринку 3. Збільшення цін на матеріали для прокладання мереж 4. Скорочення обсягів збуту
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Досвідчене керівництво 2. Фінансове становище 3. Висока кваліфікація співробітників 4. Орієнтація на кінцевого споживача	1. Застаріле обладнання 2. Високі ціни на послуги 3. Комунікації між співробітниками 4. Довга обробка заявок на усунення неполадок

На основі даних, представлених у SWOT-аналізі (рисунок 2.1), можна зробити загальні висновки про можливості, загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ «Альпмонтаж».

Необхідно вжити заходів для покращення цих слабких сторін та зменшення впливу загроз на діяльність ТОВ «Альпмонтаж».

Оскільки темою моєї бакалаврської роботи є дослідження маркетингових стратегій компаній на ринках послуг, SWOT-аналіз супроводжується побудовою кореляційної матриці SWOT-аналізу та постановкою стратегічних цілей.

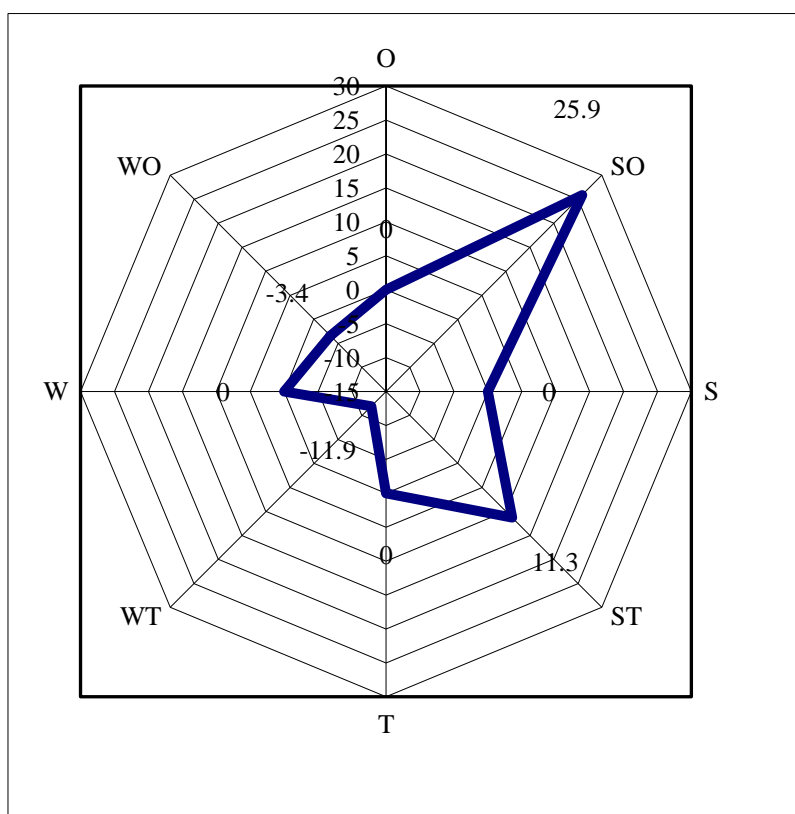


Рисунок 2.1 – Стратегічний напрямок розвитку ТОВ «Альпмонтаж»

«Альпмонтаж» має низку можливостей і сильних сторін, а також слабких сторін і загроз. Для визначення управлінських та маркетингових проблем слід зосередити увагу на слабких сторонах та загрозах. Незважаючи на те, що ТОВ «Альпмонтаж» займає високу позицію на ринку телекомунікаційних послуг і входить до трійки лідерів, назвати ці позиції стійкими не можна.

Наведене вище дослідження (див. таблицю 2.2) показує, що ТОВ «Використовуючи основні техніко-економічні показники ТОВ «Альпмонтаж»

(таблиця 2.3) [54, с. 38]. Охарактеризуємо ефективність діяльності компанії.

Таблиця 2.2 – Матриця кореляційного SWOT аналізу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Зосередження на збільшенні кількості абонентів за рахунок використання нових технологій, таких як гігабітний доступ до Інтернету (GPON) та задоволення потреб кінцевих користувачів. Конкурентоспроможність компанії на телекомунікаційному ринку буде підтримуватися завдяки висококваліфікованим співробітникам, досвідченій команді менеджерів, ексклюзивним продуктам та високій надійності послуг. Стабільне фінансове становище компанії дозволить їй працювати самостійно, не залучаючи позикових коштів, після того, як буде забезпечено фінансування для розвитку нових технологій.	Посилення конкуренції, зниження купівельної спроможності в цільових сегментах компанії та прогнозних обсягів продажів вплине на стратегію компанії, але сильні сторони компанії дозволять мінімізувати цей вплив. Зростання цін на сировину, посилення позицій конкурентів та зниження обсягів продажів спричинять додаткові фінансові витрати та суттєво вплинуть на фінансовий стан компанії.
Слабкі сторони (W)	Необхідна негайна модернізація обладнання для забезпечення стабільного надання нових технічних послуг. Рекомендується переглянути цінову політику компанії з метою досягнення необхідного рівня лояльності клієнтів. Необхідно спростити комунікацію між співробітниками та посилити контроль за швидкістю та якістю обробки заявок з метою усунення фізичних проблем, пов'язаних з доступом до мережі.	У документі компаніям рекомендується переглянути свою цінову політику, щоб залишатися конкурентоспроможними. Поєднання слабких сторін компанії та факторів загрози зумовлює необхідність розробки та впровадження нових маркетингових рішень. Необхідно розробити продуману рекламну політику.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Альпмонтаж», слід зазначити її зростання у 2021 р. порівняно з 2020 р. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 1,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 7,3 %. Це пов'язано з тим, що темп зменшення чистого доходу був менший ніж темпи зменшення собівартості продукції.

У 2021 та у 2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2020 р. було отримано збиток у сумі 4281,0 тис.грн. Відповідних змін зазнала рентабельність реалізованої продукції. Вартість основних фондів ТОВ «Альпмонтаж» на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 20,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 4,2 %. Зменшення фондівіддачі при одночасному збільшенні

фондомісткості у 2022 р. свідчить про його особливості виробництва.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	296418	409056,8	344121,5	38,0	-15,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,83	0,82	0,88	-1,2	7,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	-4281	1211,3	687,2	-	-43,3
Рентабельність реалізованої продукції	%	-	0,3	0,2	-	-33,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	12080	14596	15211	20,8	4,2
Фондовіддача	грн/грн	29,6	34,3	25,8	15,9	-24,8
Фондомісткість	грн/грн	0,034	0,029	0,039	-14,7	34,5
Виробничі запаси	тис.грн	638,0	1108,0	1894,6	73,7	71,0
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	1234,5	-	-
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	366300	436352	263011	19,1	-39,7
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	188	224	137	19,1	-38,8
у т.ч. робітників	осіб	150	184	110	22,7	-40,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	1904,2	2237,4	2861,6	17,5	27,9
- одного робітника	грн.	2386,6	2723,8	3564,0	14,1	30,8
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	9853,3	19152,0	15042,6	94,4	-21,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	4367,6	7125,0	9150,0	63,1	28,4

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2022 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється швидшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати ТОВ «Альпмонтаж» протягом 2020 – 2021 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу, визначимо фактори, що призвели до зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Розрахунки наведено у таблиці 2.4 [55, с. 38].

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2020 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	357991	501187	392044	-109143	-21,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	188	224	137	-87	-38,8
Кількість відпрацьованих днів у році	251	250	249	-1	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,79	7,6	7,71	0,11	1,4
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,98	1,1	1,5	0,4	36,4
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-87 \cdot 250 \cdot 7,6 \cdot 1,1 = -181830$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$137 \cdot 7,6 \cdot (-1) \cdot 1,1 = -1145,3$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$137 \cdot 249 \cdot 0,11 \cdot 1,1 = 4127,7$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$137 \cdot 249 \cdot 7,71 \cdot 0,4 = 105204,5$				
Разом, грн:	≈ -109143				

На зміну обсягів реалізації ТОВ «Альпмонтаж» вплинуло збільшення: зменшення кількості працівників, що призвело до зменшення обсягу реалізації на 181830 тис.грн; збільшення тривалості робочого дня, що призвело до збільшення обсягу реалізації на 4127,7 тис.грн. Збільшення середньогодинного виробітку, що призвело до збільшення обсягів реалізації продукції на 105204,5 тис. грн.

За рахунок зміни факторів, обсяг реалізованої продукції зменшився на 109143,0 тис. грн.

Розглянемо структуру обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.5).

Аналізуючи дані таблиці 2.5, найбільша питома вага у 2020-2021 рр. припадала на запаси, з них на товари, що пояснюється специфікою виробництва. Отже, дані таблиці 2.5 показують, що за рік дебіторська заборгованість зросла на

19117,4 тис. грн. Найбільша її сума визначається за статтею «Інша поточна заборгованість». Зазначимо, що підприємство повністю розрахувалося з бюджетом. У 2022 р. значно зросла питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості з 26,2 % у 2020 р. до 50,4 % у 2022 р.

Таблиця 2.5 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Обігові кошти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	42292,5	56,0	37096,5	43,5	26099,6	26,6
Товари	41654,5	55,2	35988,5	42,2	24205,0	24,7
Виробничі запаси	638,0	0,8	1108,0	1,3	1894,6	1,9
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1155	1,5	1924,0	2,3	2893,0	2,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1643	2,2	3364,5	3,9	4122,0	4,2
Інша поточна заборгованість	19788	26,2	31134,5	36,5	49494,4	50,4
Грошові кошти	9777	13,0	10437	12,2	12546,0	12,8
Витрати майбутніх періодів	97	0,1	95	0,1	95	0,1
Інші оборотні активи	699	0,9	1316	1,5	2894,0	2,9
Всього обігових коштів	75451,5	100,0	85367,5	100,0	98144,0	100,0

Витрати майбутніх періоду залишалася без змін у 2021-2022 р. Величина інших оборотних активів зросла з 699 тис.грн у 2020 р. до 2894,0 тис. грн. у 2022 р.

Для кращої наочності розглянемо обігові кошти графічно (рисунок 2.2).

Проаналізуємо прибуток ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.6).

Аналізуючи показники прибутку ТОВ «Альпмонтаж», можна відмітити, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 40,0 %, а у 2022 р порівняно з 2021 р. зменшився на 21,8 %. Собівартість реалізованої продукції за 2020-2021 рр. зростає, що відповідним чином вплинуло на величину валового прибутку. Повна собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 39,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 20,3 %. На дану зміну вплинуло збільшення усіх статей витрат.

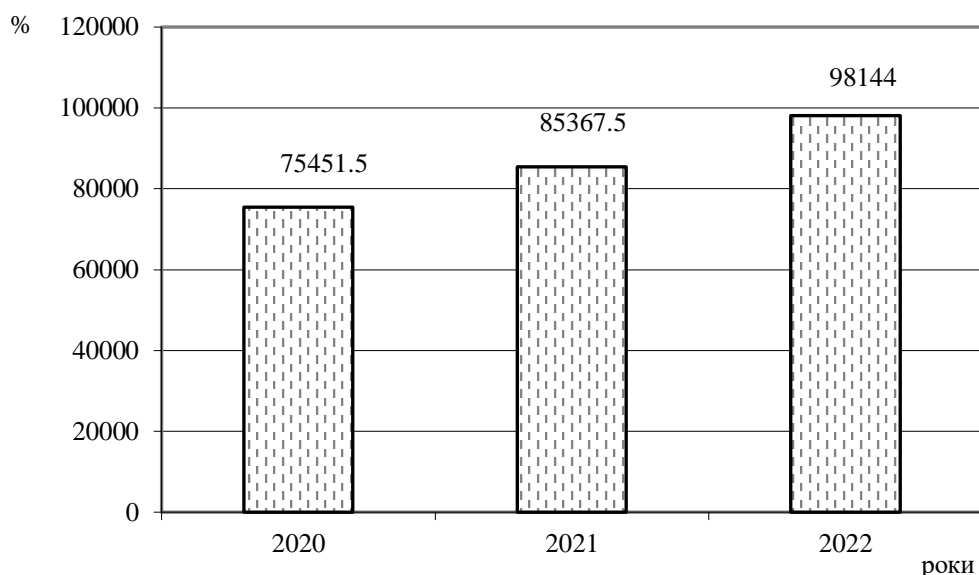


Рисунок 2.2 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Зміна чистого доходу і зміна повної собівартості вплинуло на величину прибутку від реалізації.

У 2020-2022 рр. було отримано збиток від реалізації продукції. Інші операційні доходи у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 38,0 %, а у 2022 р. зменшилися на 21,8 %. Відповідних змін зазнали і операційні витрати. У результаті ведення звичайної діяльності, ТОВ «Альпмонтаж» у 2021 та у 2022 рр. отримував прибутки. У 2020 р. було отримано чистий збиток у сумі 4281,0 тис. грн.

З цих розрахунків можна зробити висновок, що коефіцієнти абсолютної ліквідності, автономії та фінансової стійкості зменшуються, а коефіцієнти концентрації заборгованості та фінансової залежності зростають, особливо зі збільшенням суми сплачених податків [13, с. 172]. У свою чергу, зменшення податкових платежів безпосередньо пов'язане зі зниженням прибутковості підприємств, що відбувається переважно за рахунок збільшення загальних доходів.

Таким чином, податкове навантаження має значний вплив на фінансовий стан підприємств. І з його зменшенням рентабельність має тенденцію до зниження, з іншого боку, зменшується фінансова залежність, концентрація

позикового капіталу та фінансова стійкість [14, с. 25].

Таблиця 2.6 - Аналіз показників прибутку на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
2 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	296418	409056,8	344121,5	38,0	-15,9
3 Валовий прибуток від реалізації продукції (п.1-п.2), тис. грн	61573	92130,2	47922,5	49,6	-48,0
4 Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	361837	504951,4	402315,2	39,6	-20,3
5 Прибуток від реалізації (п.1-п.4), тис. грн	-3846	-3764,4	-10271,2	-	-
6 Інші операційні доходи, тис. грн	6699	9245	7229,9	38,0	-21,8
7 Інші операційні витрати, тис. грн	297	406,9	833,9	37,0	у 2 раза
8 Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2556	5073,7	3875,2	98,5	-23,6
9 Інші доходи, тис. грн	820	3250,0	4249,9	у 4 рази	30,8
10 Інші витрати, тис. грн	3000	1803,2	2980,0	-39,9	65,3
11 Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	-4212	1480,5	1075,2	-	-27,4
12 Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	69	269,2	388,0	у 3,9 рази	44,1
13 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4281	1211,3	687,2	-	-43,3

Для більш детального дослідження було проаналізовано динаміку темпів зростання виручки від реалізації та податкових платежів (рисунок 2.3).

Таким чином, можна побачити, що темпи зростання податкових платежів значно перевищили темпи зростання доходів. Це можна пояснити значним зростанням податкового навантаження ТОВ «Альпмонтаж». Таке явище може свідчити про високий податковий тиск на підприємство та "неспроможність" результатів діяльності підприємства відповідати податковим вимогам.

Аналіз фінансового потенціалу ТОВ «Альпмонтаж» проводився з точки зору класифікації активів та пасивів підприємства за попередньо обраними та обґрунтованими класифікаційними критеріями. Оцінка фінансового потенціалу

ТОВ «Альпмонтаж» проводилася з точки зору короткострокової та довгострокової перспективи.

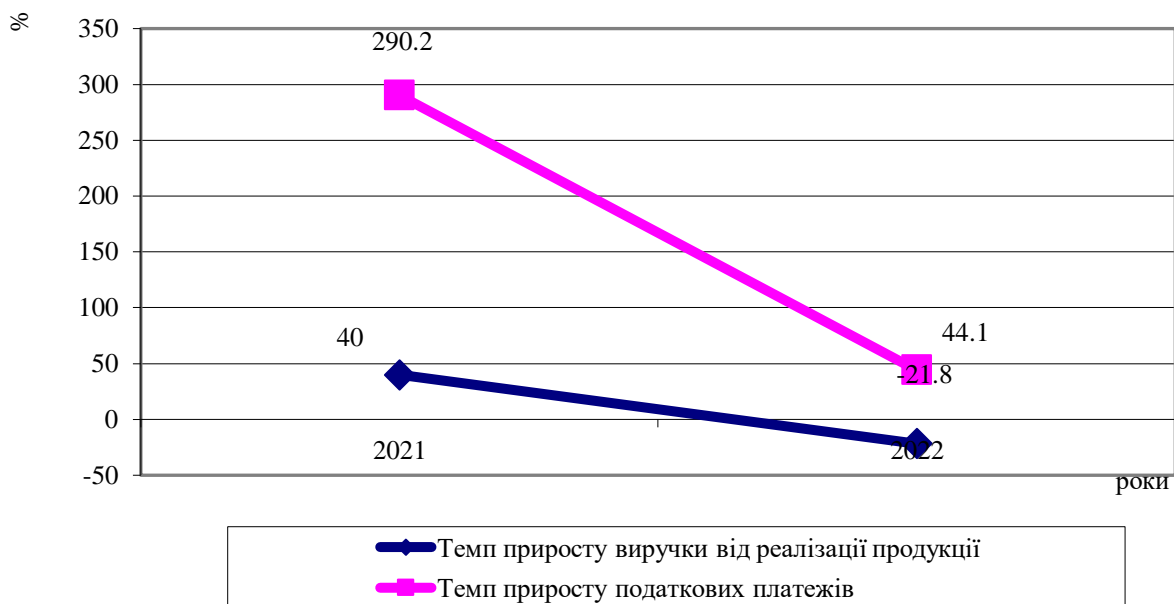


Рисунок 2.3 - Динаміка темпів приросту виручки та податкових платежів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Таким чином, в цілому за період 2020-2022 рр. ТОВ «Альпмонтаж» розвивалося, покращувало свої показники та досягало позитивних результатів, оскільки завжди отримувало чистий прибуток, незважаючи на іноді негативні тенденції. На даному етапі компанія рухається у правильному напрямку, постійно вдосконалюючи свою діяльність та активно працюючи над автоматизацією та професійним розвитком.

Таким чином, наведена вище інформація свідчить про те, що ТОВ «Альпмонтаж» має достатній потенціал для збільшення обсягу послуг, які воно пропонує.

2.2 Оцінювання підготовленості персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження digital-технологій

Під впливом інформаційного середовища змінюються системи управління підприємствами та формується новий глобальний ринок, який поєднує в собі "стандарти" та сучасні інструменти управління. Основною формою господарської діяльності підприємства вважається процес прийняття господарських рішень, мета, намір і характер яких визначаються інформаційною системою, а також програмним забезпеченням, на основі якого приймаються господарські рішення. Для сприяння розвитку підприємств необхідне ефективне управління господарською діяльністю на основі розвитку різних компетенцій працівників, що є важливим елементом переходу до цифрових технологій [56].

Впровадження цифрових технологій на підприємствах є складним процесом, що вимагає участі великої кількості працівників. З огляду на відмінності в інтересах і цінностях між працівниками та керівниками, їм може бути складно прийняти інновації. Опір інноваціям призводить до неефективного використання цифрових технологій, що ускладнює їхнє впровадження. Наприклад, небажання персоналу змінюватися, недостатня підготовка та низький рівень компетентності можуть стати на заваді успішному впровадженню. Оскільки технології та досвід швидко застарівають, здатність персоналу постійно розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію є ключовим фактором організаційної ефективності.

Оцінка ефективності взаємодії між працівниками та цифровими технологіями є складною і важко формалізується. Тому оперативне управління використанням знань і навичок співробітників стає важливим інструментом вдосконалення бізнес-процесів компаній, заснованих на цифрових технологіях. Основою управління людськими ресурсами є компетентність і кваліфікація працівників. Визнання потреб компанії в людських ресурсах вимагає впровадження системи прогнозування людських ресурсів, спрямованої на

визначення майбутніх кількісних та якісних потреб у людських ресурсах.

Управління компетенціями передбачає порівняння потреб з наявними ресурсами та вибір стратегій, які їм відповідають. Це включає перерозподіл, навчання та підбір персоналу.

Важливу роль у визначенні компетентності працівників ТОВ «Альпмонтаж» відіграють методики, що оцінюють здатність персоналу виконувати бізнес-процеси на основі цифрових технологій (таблиця 2.7), засновані на експертних оцінках і моделюванні під час HR-аудиту.

Таблиця 2.7 - Інструменти оцінювання підготовленості персоналу

Інструменти оцінювання підготовленості персоналу	Коротка характеристика поданого інструменту
Біографічний	Аналіз даних відділу кадрів: листок обліку, автобіографія, освіта, характеристика та ін.
Співбесіда	Проведіть інтерв'ю з працівниками компанії у формі запитань-відповідей для отримання додаткових даних, або за заздалегідь підготовленою, або за довільною схемою.
Самооцінка (анкетування)	Інтерв'ю з працівниками на основі спеціальної анкети для самооцінки особистісних якостей з подальшим аналізом.
Тестування	Визначення професійних компетентностей, здібностей, мотивів, психології особистості спеціальними тестами.
Експертні оцінки	Сформууйте експертні групи, визначте набір якостей та отримайте експертні оцінки щодо ідеального чи реального працівника.
Ранжування	Оцінювані співробітники порівнюються між собою і ранжуються в порядку спадання або зростання рангу (місце в групі) відповідно до обраних критеріїв.
Функціональна оцінка керівника	Аналіз процесів відповідності співробітника своїм посадовим обов'язкам.
Комплексна оцінка праці	Визначення набору показників якості, складності та продуктивності і порівняння з попередніми періодами або стандартами на основі застосування вагових коефіцієнтів.
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, при якому оціночна комісія визначає придатність кандидата на вакантну або поточну посаду за допомогою інших методів (наприклад, інтерв'ю, анкетування, спостережень, тестів, професійних оцінок) і далі аналізує відповіді, щоб визначити потенціал працівника.

Вони використовуються для оцінки компетентності кожного працівника компанії, таким чином підтримуючи процес управління людськими ресурсами. Тести використовуються для визначення професійної компетентності працівників Alp Montage.

Цифрові технології вимагають підвищених кваліфікаційних вимог до працівників та об'єктивної і зваженої оцінки їх відповідності посаді, професії та характеристикам робочого місця. Важливо зробити точну оцінку не в загальних рисах, а з урахуванням всіх аспектів, що впливають на успіх роботи, таких як кваліфікаційний потенціал, рівень розвитку, якість роботи і особистісні характеристики співробітника.

Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси вимагає від працівників спеціальних знань про ці технології. Тому існує нагальна потреба у створенні ефективних механізмів оцінки готовності працівників до впровадження цифрових технологій.

Проведемо оцінку готовності працівників ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій та врахуємо найважливіші компетенції працівників, необхідні для взаємодії з цифровими технологіями в конкретних бізнес-процесах.

Наявність конкретних компетенцій з високими балами може розширити коло робіт, які можна виконувати на даній посаді. Для того, щоб оцінити готовність працівників ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій, необхідно здійснити наступні кроки (рисунки 2.4)

Визначити кастомізовані вимоги працівників, задіяних у бізнес-процесах, в яких будуть впроваджуватися цифрові технології, та оцінити їхню готовність до їхнього впровадження. Впровадження цифрових технологій та їх ефективність нерозривно пов'язані з компетенціями, необхідними для використання цифрових технологій.

Моделі компетенцій є унікальними для кожної компанії і модифікуються, трансформуються, розвиваються та адаптуються в міру розвитку компанії. Належна оцінка компетентності людських ресурсів вимагає індивідуальної методології, яка "пристосована" до потреб галузі. Чим більше кастомізовані послуги компанія надає своїм клієнтам, тим більше кваліфікованих фахівців їй потрібно. Для оцінки готовності персоналу до впровадження технологій електронного бізнесу в бізнес-процеси компанії була використана анкета

готовності (компетентності), яка включала індивідуальні вимоги кожного бізнес-процесу в компанії.



Рисунок 2.4 - Технологія оцінювання підготовленості персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження digital-технологій

На основі опитування, проведеного серед експертів управлінського персоналу ТОВ «Альпмонтаж», було визначено відносну важливість компетенцій персоналу, необхідних для взаємодії з обраними технологіями електронного бізнесу в бізнес-процесах.

Визначено перелік бізнес-процесів, які потребують вдосконалення шляхом впровадження цифрових технологій. На основі матриці бізнес-процесів здійснено відбір таких цифрових технологій та запропоновано замінити бізнес-процеси ТОВ «Альпмонтаж» відповідними цифровими технологіями.

У випадку цифрових технологій це вказує на найважливіші компетенції для впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси компанії, які належать до конкретних бізнес-процесів. Оцінка готовності працівників до впровадження цифрових технологій базувалася на якісному аналізі.

Таблиця 2.8 - Компетентності персоналу за обраними бізнес-процесами для digital-технологій, що впроваджуються

Бізнес-процес	digital-технології	Компетентності за обраним бізнес-процесами
Пошук клієнтів (БП)	E-Shop (Електронний магазин)	Знання принципів створення контенту (Копірайтинг). Вміння спілкуватися з клієнтами по Інтернет каналам зв'язку (скайп, чат і т. ін.). Знання систем ведення рекламних компаній. Знання систем збору web-аналітики. Знання психології поведінки споживачів в мережі Інтернет (розуміння і прогнозування).
Обробка замовлень споживачів, виставлення рахунків клієнтам, укладання договорів	E-supply chain (Електронна мережа постачальників)	Знання інтернет-маркетингу. Готовність до багатозадачності. Розробка SMO (системи управління контентом), електронних розсилок та клієнтської бази. Знання принципів управління мульти-проектами (використання індивідуальних моделей у ланцюжку поставок). Використання програм співпраці з дистриб'юторами для забезпечення детального дотримання принципів соціальної відповідальності. Знання та використання принципів EDI (електронного обміну даними). Знання систем конфіденційності даних. Знання та використання електронного цифрового підпису (ЕЦП). Знання принципів створення та встановлення форм оферт (передача комерційних електронних повідомлень, встановлення оферт в Інтернеті або інших інформаційно-комунікаційних системах). Знання особливостей та принципів укладання договорів в Інтернеті.
Підготовка та перепідготовка персоналу	E-education (Електронна освіта)	Знання систем навчання впродовж життя та роботи з даними через креативні простори. Розробка програм підвищення кваліфікації на основі новітніх інтернет-технологій. Знання та використання освітніх платформ. Використання технічної підтримки для дистанційного навчання, включаючи кейси, телевізійні технології та мережеві технології. Знання та використання можливостей онлайн-навчання.
Наймання персоналу	Electronic recruiting (Електронний рекрутинг)	1. Створення технологічно сучасних систем відбору кандидатів використанням сучасних систем онлайн-тестів. 2. Знання систем HR-маркетингу для підтримки бренду компанії і активної роботи в Інтернет. 3. Впровадження глобальних систем залучення працівників з урахуванням локальних ринків праці, регуляторних вимог на локальних ринках праці. 4. Знання в області аутсорс-технологій при підборі персоналу. 5. Знання принципів кадрового планування

Для інтерпретації результатів було використано шкалу Лайкерта (таблиця 2.9), яка ґрунтується на вивченні декількох описів, що характеризують предмет дослідження. Шкала включає твердження від "високої готовності" до "низької готовності".

Таблиця 2.9 - Інтерпретація шкали Лайкерта до виконуваних досліджень

Значення по шкалі Лайкерта, %	Готовність персоналу відносно шкали
0-19	Низька підготовленість персоналу
20-36	Нижче середньої
37-62	Середня підготовленість персоналу
63-79	Вище середньої
80-100	Висока підготовленість персоналу

На основі застосування запропонованої шкали було отримано інтегральний показник готовності працівників до впровадження цифрових технологій у ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Інтегральний показник підготовленості персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження digital-технологій

Бізнес-процеси	Значення по шкалі Лайкерта, %	Інтегральний показник підготовленості персоналу до впровадження digital-технологій за бізнес-процесами підприємства
Пошук клієнтів (БП1)	0-19	
Обробка замовлень споживачів, виставлення рахунків клієнтам, укладання договорів (БП2)	20-36	
Підготовка та перепідготовка персоналу (БП3)	37-62	46,8 %
Наймання персоналу (БП4)	63-79	
	80-100	

Згідно з даними таблиці 2.10, отримано інтегральний показник готовності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій у бізнес-

процеси компанії. Інтегральний показник становить 46,8%, що є близьким до середнього значення.

Тому аналіз кадрового потенціалу для впровадження цифрових технологій можна розглядати як виявлення так званого кадрового ядра підприємства, яке визначає поточний стан і розвиток підприємства. Ця методика використовується для оцінки готовності працівників до впровадження цифрових технологій. Її відмінною рисою є те, що вона враховує індивідуальні потреби працівників для ефективної взаємодії з цифровими технологіями.

Проведення таких періодичних оцінок співробітників ТОВ «Альпмонтаж» за важливими для компанії параметрами дозволяє підібрати методи навчання і мотивації для розвитку компетенцій, необхідних компанії зараз і в майбутньому.

2.3 Особливості управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» в умовах digital-технологій як інтегрованого інформаційного середовища управління кадрами

Діджиталізація не призведе до стагнації бізнесу, але перехід до цієї діяльності принесе багато переваг: розвиток інноваційного управління бізнесом в умовах пандемії COVID-19. Цифровий банкінг 24/7 як унікальна економічна система та процес, що включає нові цінності залучення працівників у всьому світі. Підвищення конкурентоспроможності на офлайн-ринку праці. Розвиток цифрових навичок персоналу [57, с. 3].

У багатьох випадках склад персоналу формується стихійно, потреба в кількості працівників, які виконують допоміжні завдання, не обґрунтовується відповідними критеріями, а система нормування праці працівників з погодинною оплатою не впроваджується повною мірою [58, с. 178].

Цифрові технології відіграють важливу роль у підвищенні рівня оплати праці та соціальних гарантій працівників. Загалом, цифрові робочі платформи

відкривають конкурентам шлях до відбору найкращих талантів для своєї компанії та дозволяють працівникам відчувати свою присутність у світі в непередбачуваний спосіб [59]. Отже, основними підходами, які можуть бути використані для покращення управління персоналом у цифрову епоху, є навчання персоналу, продуктивність, трансформація управління та комунікація (рис. 2.5).

Розглянемо детальніше системи управління персоналом у цифрову епоху та результати, яких можна досягти, максимізуючи їхній рівень. Сьогодні трудові платформи допомагають надавати компаніям персоналізований, всебічний і швидкий досвід роботи, спрямований на безперервне і постійне навчання, що приносить більшу цінність [60, с. 88].

Окрім сфер компетенцій та інноваційних навичок, системи управління персоналом повинні бути спрямовані на вирішення питань, пов'язаних з конкретними HR-показниками. Ці показники в поєднанні з іншими цифровими цілями, які ставить перед собою компанія, пов'язані з оптимальною продуктивністю [61].



Рисунок 2.5 - Система управління персоналом в цифрову епоху

Досяжні цілі можуть бути спрямовані на підвищення рентабельності інвестицій (ROI) та пов'язаних з ними показників, які визначають успіх на різних

рівнях змін, як для компанії в цілому, так і для окремих працівників та відділів. Хоча опір змінам починається на нижчих рівнях, основними цілями цифрової HR-стратегії є підтримка керівництва, підкреслення лідерства та досягнення клієнтоорієнтованості [63, с. 117]. Загалом, розвиток корпоративного управління персоналом в контексті цифрових технологій - це нова ера для підбору та утримання якісних працівників. Ця нова ера вимагає зміни парадигми для перегляду та інтеграції інноваційних підходів та новітніх технологій у навчанні працівників [64, с. 172].

Як тільки відділ управління персоналом зрозуміє прихильність організації до розвитку людських ресурсів, йому буде легше почати формулювати оптимальні стратегії розвитку людських ресурсів та вдосконалювати існуючі.

Розвиток людських ресурсів у компаніях більше не обмежується додатковим навчанням і розвитком, що проводяться в структурованому середовищі, а стає стратегічним імперативом, який охоплює всю організацію. Такою зміною парадигми може бути дуже важко керувати, тому HR-фахівці повинні будувати свої стратегії розвитку людських ресурсів відповідно до найкращих практик. Відстеження персоналу та кадрове планування також є інноваційними підходами [65, с. 120]. Можна також сформулювати основні проблеми систем управління персоналом в епоху цифрових технологій (рисунок 2.6) [66]:

Іншим ключовим питанням в управлінні людськими ресурсами є розвиток лідерства, що має стати ключовою стратегічною ініціативою в сучасному цифровому суспільстві [67, с. 134]. Від фахівців з управління персоналом очікують, що вони зроблять найкращий вибір і забезпечать ключові структури, процеси, інструменти та перспективи для розвитку майбутніх лідерів організації.

Управління людськими ресурсами ТОВ «Альпмонтаж» характеризується безпосереднім впливом керівництва на формування стратегій кадрової політики, методів управління людськими ресурсами та операційних концепцій, які за допомогою організаційних, економічних і соціальних заходів спрямовані на

створення умов для продуктивного розвитку і використання кадрового потенціалу в компанії на основі системного реалізується системний підхід.

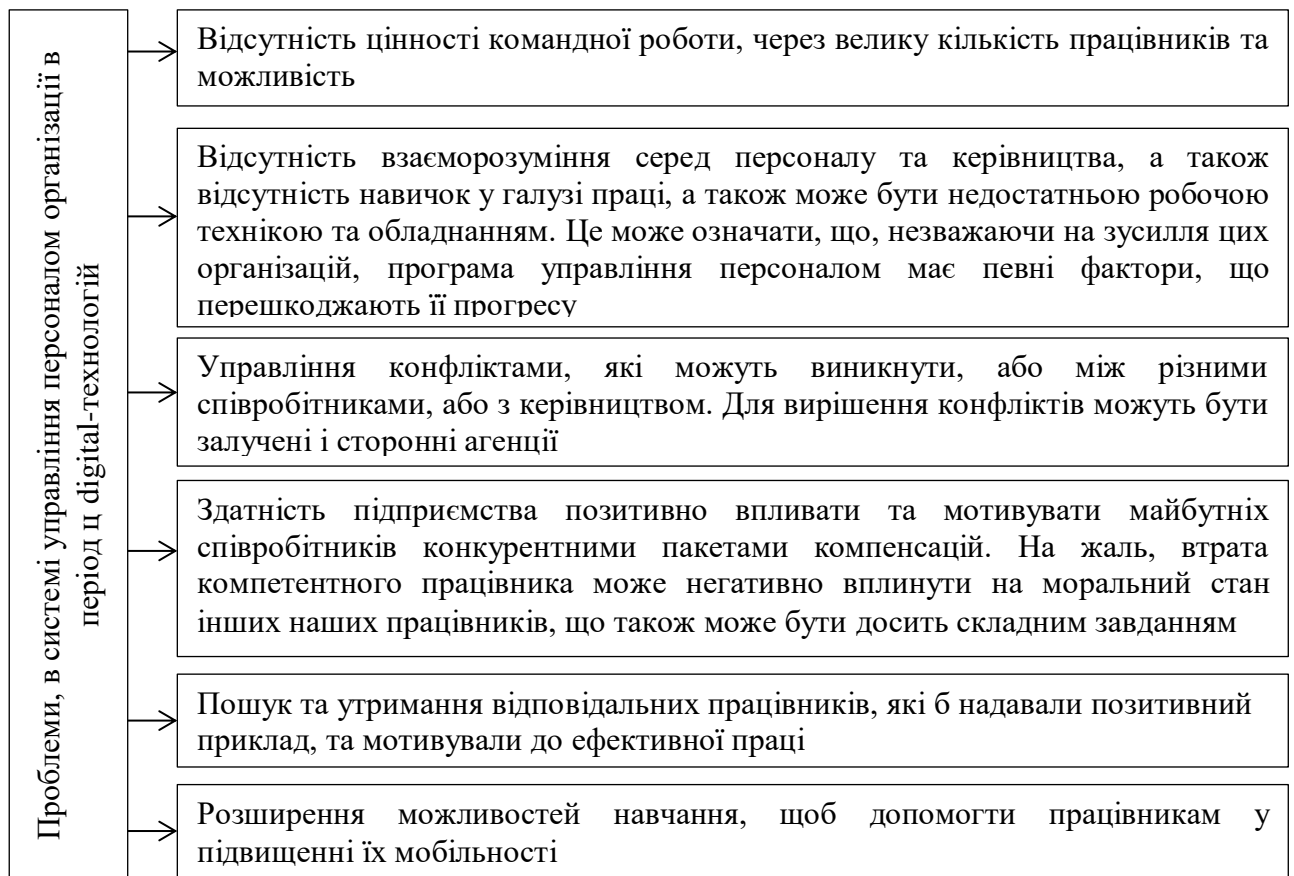


Рисунок 2.6 - Основні проблеми, в системі управління персоналом в період digital-технологій

Всі ці обов'язки повинні бути взаємопов'язані для забезпечення синергії в робочих процесах [68]. Це гарантує, що працівники та керівництво мають однакові цілі, що розвиток працівників і розвиток компанії взаємопов'язані, і що створюється атмосфера, яка сприяє адекватній роботі та високій конкурентоспроможності. Загальні функції управління людськими ресурсами в ТОВ «Альпмонтаж» представлені в таблиці 2.11.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.11 - Зміни функцій управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж»

Функції управління	Функції управління персоналом	Діджиталізація конкретних функцій управління персоналом
Планування	Планування потреби в кадрах	Прогнозувати вакансії та кадрові потреби і планувати необхідність співпраці з окремими роботодавцями за контрактами на основі впровадження бази даних.
Організація	Набір і звільнення персоналу	Підписання угод про співпрацю; створення баз даних та кадрового обліку; діджиталізація збору резюме та маркетингу персоналу; підбір персоналу, рекрутинг та первинні співбесіди через чат-бот; ротація персоналу та звільнення персоналу.
Мотивація	Мотивація персоналу	Компенсація, мотивація та заохочення; вирішення соціальних питань; розвиток систем навчання, підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників; створення середовища та здорової корпоративної культури; безпечні умови праці.
Контроль	Контроль роботи із персоналом	Контроль, аналіз, оцінка персоналу

Розрахунки показують тенденцію до зростання частки службовців у 2021 році, що свідчить про те, що ТОВ «Альпмонтаж» залучає більше працівників з метою розширення своїх функцій та підтримання основної діяльності компанії на належному рівні.

Таблиця 2.12 – Склад і структура працівників ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	188	224	137	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	38	40	27	20,2	17,9	19,7
- керівники	6	6	5	3,2	2,7	3,6
- фахівці	27	28	18	14,4	12,5	13,1
- технічні службовці	5	6	4	2,6	2,7	2,9
Робітники	150	184	110	79,8	82,1	80,3

У 2022 році частка робітників зменшилася У 2021 році частка робітників зменшилася Частка менеджерів зменшилася у 2021 році, що свідчить про спрощення ієрархії та зменшення кількості менеджерів середньої ланки

зменшилася частка менеджерів, що свідчить про спрощення ієрархії в організаційній структурі та зменшення кількості менеджерів середньої ланки.

Для більшої наочності динаміку структури людських ресурсів ТОВ «Альпмонтаж» зображено графічно (рисунок 2.7).

Загалом, за період 2020-2022 рр. не відбулося суттєвих змін у структурному складі персоналу ТОВ "Альпмонтаж" та не змінилося співвідношення між окремими категоріями працівників.

Крім того, при оцінці кадрового забезпечення ТОВ «Альпмонтаж» важливо визначити показники плинності кадрів та її причини. Для цього необхідно проаналізувати плинність кадрів, включаючи прийняття на роботу, звільнення та обіг (таблиця 2.13). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

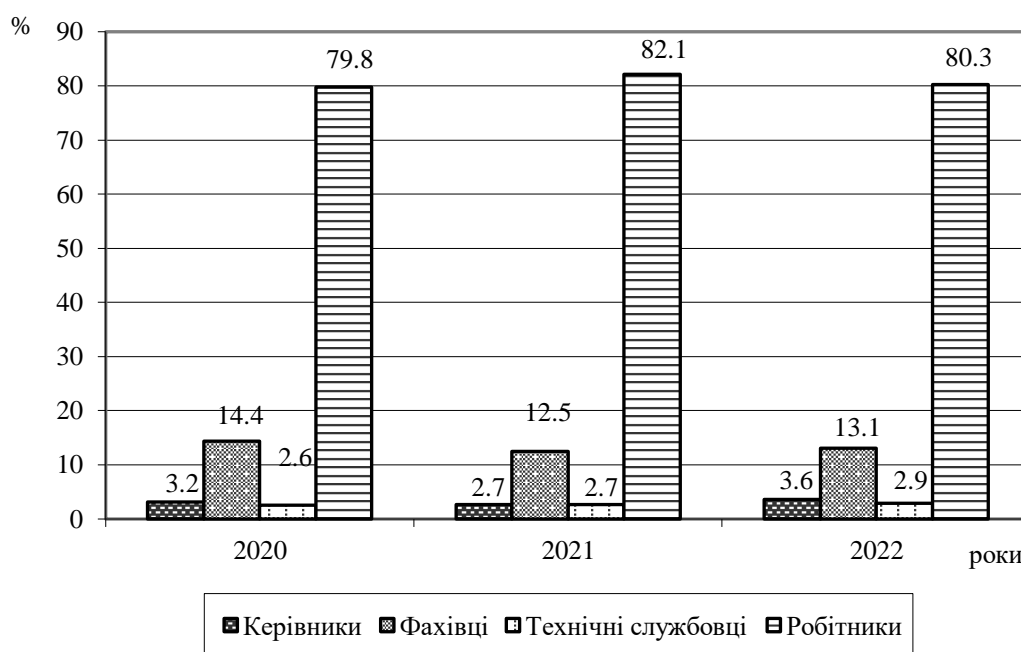


Рисунок 2.7 – Структура чисельності
ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

На основі наведених вище показників можна зробити висновки щодо пропозиції та використання трудових ресурсів на опитаних підприємствах. Так, середньооблікова кількість працівників на підприємствах за два роки зменшилася на 51 особу; у 2021 році кількість працівників зростає; у 2021 році кількість працівників зменшилася на 51 особу; у 2021 році кількість працівників зростає на

51 особу; у 2021 році кількість працівників зросла на 51 особу; у 2021 році кількість працівників зменшилася на 51 особу.

Таблиця 2.13 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	188	224	137	36	-87
Кількість прийнятих працівників	165	123	64	-42	-59
Кількість звільнених працівників	127	98	122	-29	24
Кількість звільнених працівників із причин плинності кадрів	127	98	122	-29	24
Коефіцієнт обороту по прийому	0,878	0,549	0,467	-0,329	-0,082
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,676	0,438	0,891	-0,238	0,453
Коефіцієнт плинності	0,676	0,438	0,891	-0,238	0,453

Таку тенденцію можна пояснити політикою диверсифікації компанії. Розрахунок показників плинності кадрів показує, що ситуація у 2022 році є гіршою, ніж раніше. Про це свідчить збільшення коефіцієнта обороту з прийняття на роботу до 0,891 та збільшення коефіцієнта звільнення.

Найнижчим коефіцієнт плинності кадрів був у 2022 році, коли за цей період було звільнено 122 особи, що негативно позначилося на результатах діяльності.

Основними причинами звільнень були звільнення за власним бажанням та мобільність працівників. Мобільність робочої сили ТОВ «Альпмонтаж» показана на графіку (рисунок 2.8).

У процесі господарської діяльності підприємству необхідно ефективно використовувати свої організаційні, трудові, матеріальні та фінансові ресурси з метою отримання відповідних економічних вигод. Чинна система оплати праці є дуже важливою, оскільки вона має значний вплив на ефективність використання трудових ресурсів (таблиця 2.14).

Як видно з таблиці 2.14, виробіток продукції на одного працюючого ТОВ «Альпмонтаж» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 17,5 %, а у 2022 р.

порівняно з 2021 р. збільшився на 27,9 %.

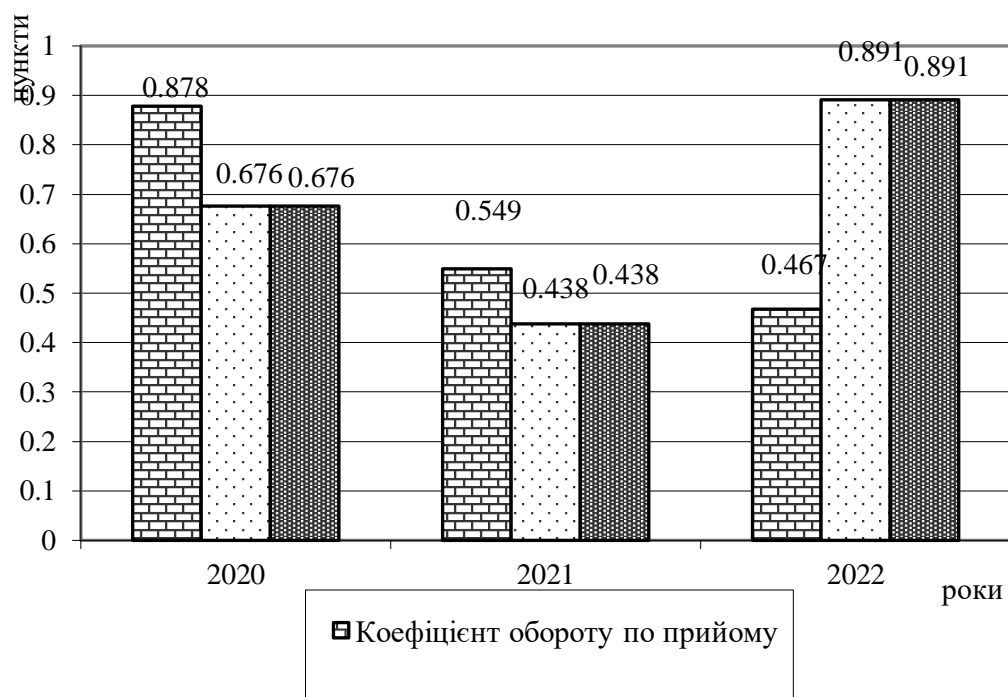


Рисунок 2.8 – Мобільність кадрів
ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Відповідних змін зазнали і виробіток продукції як одного робітника так і одного управлінського працівника.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності використання кадрів на
ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1904,2	2237,4	2861,6	17,5	27,9
Виробіток продукції на одного робітника	грн	2386,6	2723,8	3564,0	14,1	30,8
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	9420,8	12529,7	14520,1	33,0	15,9
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	27,5	38,2	38,4	38,9	0,5
Коефіцієнт плинності кадрів		0,676	0,438	0,891	-35,2	у 2 раза

Зарплатомісткість одиниці продукції протягом 2020-2022 рр. зростає (рисунок 2.9).

Розглядаючи результати роботи підприємства, спостерігаємо загальний ріст середньомісячної заробітної плати одного працівника, що є хорошим показником для підприємства.

Такий показник, як зарплатомісткість змінюється різними темпами: до 2022 р. зафіксоване його зростання до 38,4 %. Таку зміну зарплатомісткості протягом досліджуваного періоду можна розглядати як позитивний момент при зростанні обсягу випущеної продукції та росту фонду оплати праці.

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 38,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 0,5 %, що свідчить про зростання суми витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

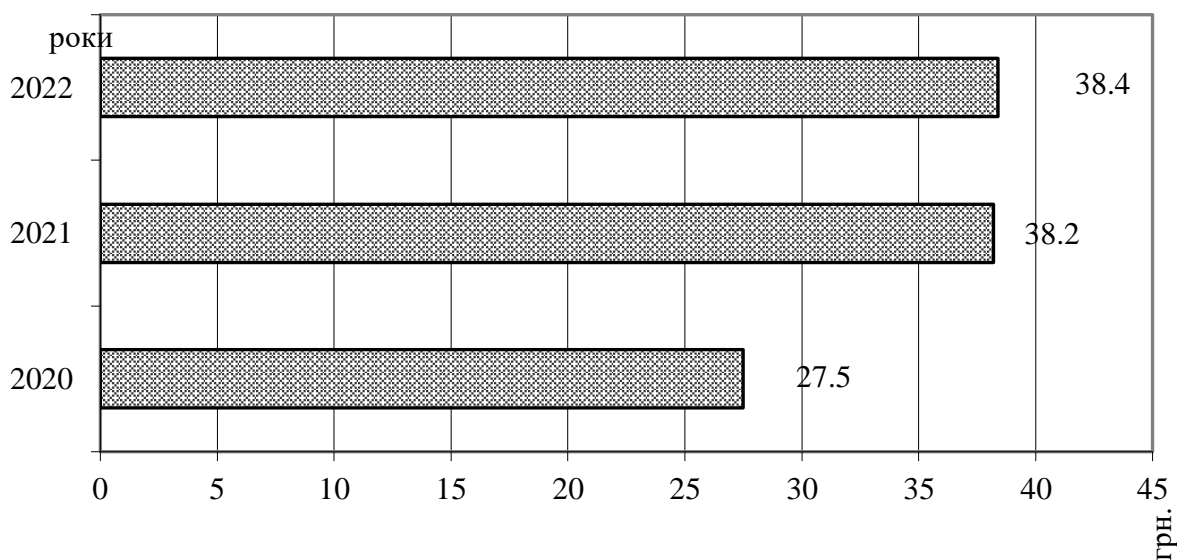


Рисунок 2.9 – Динаміка зарплатомісткості одиниці продукції

ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Зі спостережень можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «Альпмонтаж» дотримується демократичного стилю управління. Керівники цього стилю зазвичай відрізняються врівноваженим тоном у спілкуванні, м'якістю, відвертістю і терплячістю до критики. Цей стиль керівництва переважно

орієнтований на людей, творчий потенціал яких розкривається і в кінцевому підсумку призводить до високих результатів роботи. Тому методи управління, що використовуються, є соціальними, тобто орієнтованими на людей.

Тому доцільно розглянути процеси використання цифрових технологій менеджерами з персоналу ТОВ «Альпмонтаж». А саме, месенджери - один з найпопулярніших додатків в інтернеті, що дозволяє спілкуватися багатьом людям.

У цій компанії месенджери використовуються для спрощення обміну інформацією між відділами, при цьому кожен відділ має власний чат, де обговорюються поточні питання. Чати використовуються як канал для запитань і зворотного зв'язку, а для вирішення проблем створюються тимчасові чати. Повідомлення в чаті можна розміщувати протягом тривалого періоду часу, таким чином усуваючи потребу в паперових повідомленнях. Перевагою чатів є те, що важливі попередні взаємодії завжди можна відстежити.

Проаналізовано використання цифрових технологій: менеджер з персоналу ТОВ «Альпмонтаж» використовує наступні цифрові ресурси для пошуку персоналу:

1) Сайти з пошуку персоналу (Rabota.ua, Work.ua, Jooble.ua, Jobs.ua, Talent.ua, Freelancehunt.ua, OLX) [69, с. 210];

2) Широке використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram, Tik-Tok), які ефективно працюють у сучасну епоху та забезпечують високий рівень зворотного зв'язку

3) Активно використовувати внутрішні кадрові резерви управлінців.

Соціальні мережі в цифрову епоху відіграють важливу роль у пошуку талантів саме тому, що охоплюють дуже велику аудиторію різних вікових груп одночасно: HeadHunter.ua дослідив, як шукачі роботи та роботодавці використовують соціальні медіа [70, р. 202]. Результати цього дослідження представлені нижче (рисунок 2.10):

Працівники з вищим рівнем професійних і технічних знань користуються великим попитом на ринку праці. Такі працівники є безцінним активом для будь-якої компанії, і HR-менеджери компаній повинні зосередитися на створенні мови

для їх підтримки та заохочення, а також запобігання їх переходу до конкурентів [72, с. 210].

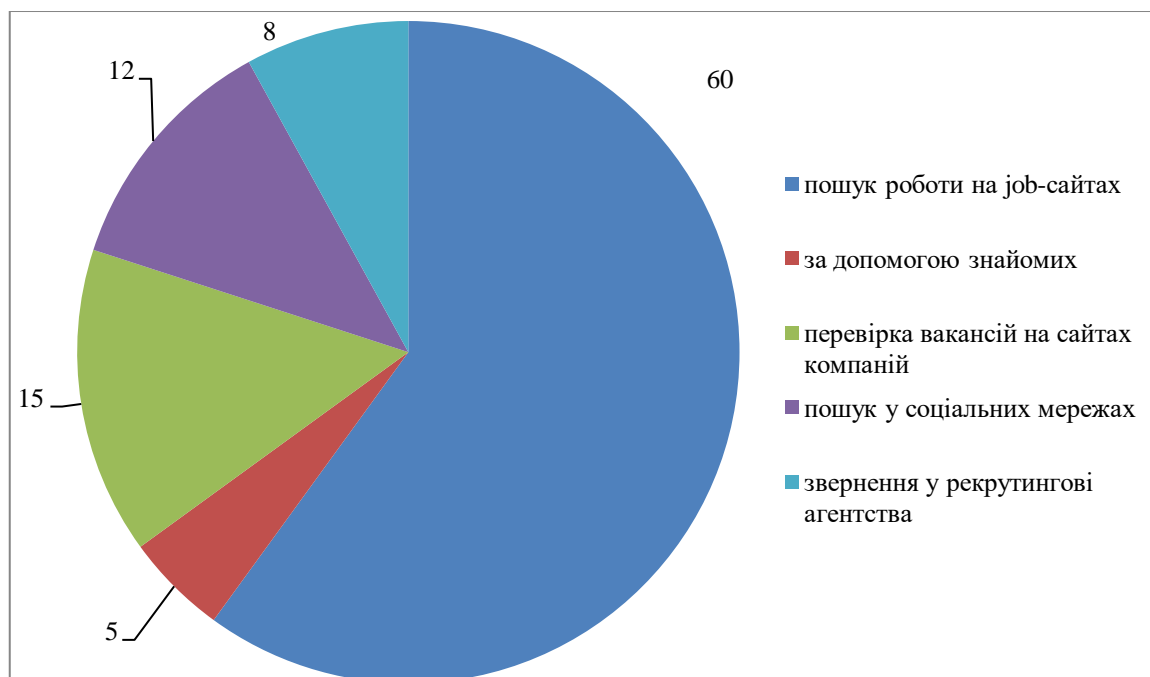


Рисунок 2.10 - Використання інформації для шукачів та роботодавців

Для того, щоб сформувати стійкий кадровий потенціал галузі для реалізації процесу цифрової трансформації, ТОВ «Альпмонтаж» слід насамперед змінити підхід до управління людськими ресурсами. Враховуючи, що в умовах цифрових технологій ключовим інструментом перетворення компанії на високоінтелектуальну організацію є її працівники, нова система управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» має бути спрямована на підвищення рівня залученості, розвитку та взаємодії працівників у галузі, а цифрова платформа управління персоналом має передбачати створення відповідної платформи.

Цифрова платформа управління персоналом виступатиме своєрідним інтегрованим інформаційним середовищем для управління людськими ресурсами та їх знаннями, яке включатиме низку інтелектуальних технологій, додатків та інших, призначених для планування, відбору, адаптації, навчання, професійного розвитку та управління знаннями працівників у режимі реального часу. Вона включає численні цифрові рішення [73].

Для реалізації принципу інтегрованого управління життєвим циклом

співробітника архітектура цієї цифрової платформи включає корпоративний інформаційний портал співробітників з базою даних співробітників ТОВ «Альпмонтаж» і набором функціональних напрямків, таких як охорона праці, підбір, утримання і розвиток, адаптація, навчання, матеріальне стимулювання, корпоративна культура. Вона повинна включати інтелектуальну інформаційну (CRM) систему управління людськими ресурсами, яка забезпечує гнучке автоматизоване управління у функціональних областях, таких як основні процеси, такі як

Цифрова платформа управління персоналом (корпоративний інформаційний портал співробітників, база даних співробітників, інтелектуально-інформаційна (CRM-система) система управління персоналом)	базові процеси, в т.ч. безпека	електронний архів; електронний документообіг; електронний підпис; централізоване управління даними і правами доступу; онлайн-моніторинг місця знаходження працівника; автоматизація кадрового аудиту
	рекрутинг	розміщення вакансій; збір, аналіз, фільтрація та ранжування даних про кандидата; планування співбесід; роботизовані співбесіди; відео резюме, відео інтерв'ю; тестування професійних знань; архів претендентів; робота з HR-брендом
	кадровий резерв та розвиток персоналу	предиктивна аналітика потреби в персоналі; планування штату працівників; інтерактивні карти кар'єрного зростання; оцінка персоналу за рівнем продуктивності, потенціалом, KPI; гейміфіковане інтерактивне тестування; мобільний аудит, карти комунікацій
	адаптація	адаптаційні ролики про роботу; карта проходження випробувального терміну; інтерактивні ігри; гейміфікована система заохочення наставництва; аналітика рівня адаптованості, залученості працівника
	навчання	автоматизоване анкетування, рейтинг працівників; конструктор курсів; інтерактивні карти навчання; бенчмаркінг; система навчання (онлайн-курси); система автоматизованого моніторингу навиків працівників; автоматизоване тестування, аналіз результатів навчання
	матеріальне стимулювання	планування і затвердження фонду оплати праці; розрахунок заробітної плати, доплат, компенсацій та відрахувань; планування тарифних відпусток, відряджень; планування соціального пакету, інтерактивна карта
	Корпоративна культура	формування корпоративної соціальної мережі; цифровий код працівника; аналітика моделей поведінки працівників; виявлення лідерів, взаємозв'язків різних груп працівників; інтерактивні ігри з підтримки корпоративних цінностей; збір і аналітика даних про HR-бренд компанії

Рисунок 2.11 - Функціональні можливості digital-технологій управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж»

Створення цієї цифрової платформи управління персоналом на ТОВ «Альпмонтаж» дозволить компанії впровадити комплексний механізм управління персоналом для галузі та отримувати повну та достовірну інформацію для прийняття ефективних кадрових рішень.

Діджиталізація приносить багато переваг для ТОВ «Альпмонтаж». Очевидними перевагами діджиталізації управління персоналом на виробництві в ТОВ «Альпмонтаж» є наступні (рисунок 2.12).

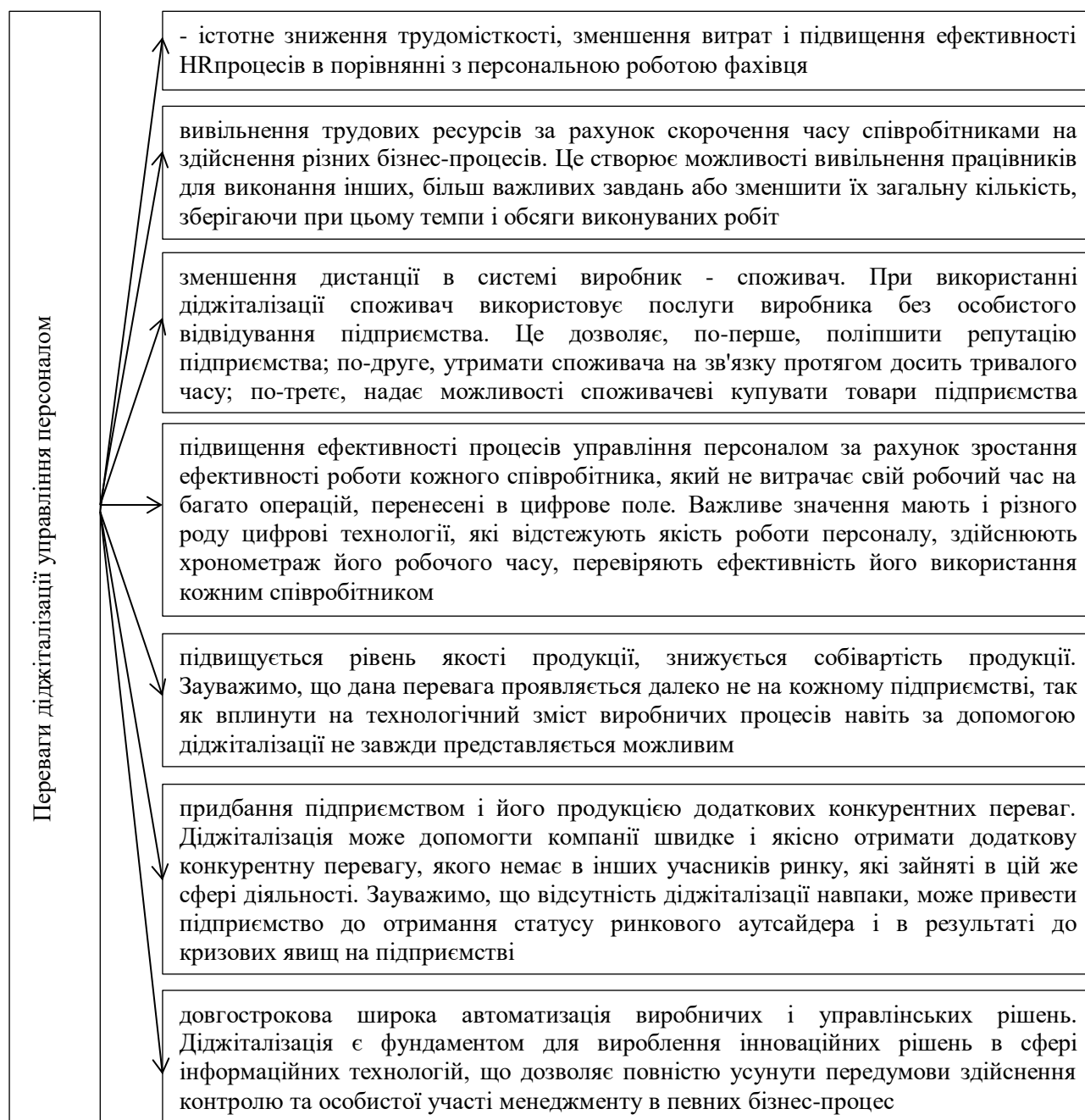


Рисунок 2.12 - Переваги діджиталізації управління персоналом
ТОВ «Альпмонтаж»

Крім того, використання цифрових технологій в процесах управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» дозволяє:

- Створити прозоре корпоративне середовище для розвитку співробітників.
- узгодити HR-стратегію зі стратегічними цілями розвитку ТОВ «Альпмонтаж» та адаптувати її у відповідь на зміни в бізнес-середовищі галузі.
- Створити унікальну корпоративну систему навчання та підвищити цифрову грамотність персоналу.
- Підвищити якість процедур підбору персоналу та посилити HR-брендинг ТОВ «Альпмонтаж» на ринку праці.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне функціонування цифрового HR, підтверджене наявністю низки важливих переваг, викликає фундаментальні зміни в структурі і характері функціонування сучасного ринку в сфері управління людськими ресурсами, різних товарів і послуг і свідчить про реальну необхідність розвитку діяльності промислових компаній і організацій в області інформаційних технологій.

Висновки до розділу 2

Дослідження особливостей управління людськими ресурсами ТОВ «Альпмонтаж» на основі використання цифрових технологій дозволило зробити наступні висновки

Загальна характеристика діяльності компанії та аналіз основних техніко-економічних показників. Зокрема, було проведено оцінку готовності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій. Дана оцінка включала наступні етапи: формування переліку компетенцій, що відображають готовність персоналу до впровадження цифрових технологій; створення анкети для оцінки рівня розвитку набутих персоналом компетенцій за кожною цифровою технологією; визначення відносної важливості компетенцій формування матриці

попарних порівнянь; перевірка ступеня узгодженості думок колишніх співробітників.

Цінність розроблених технологій полягає у визначенні найбільш важливих компетенцій персоналу, необхідних для взаємодії з обраними цифровими технологіями в бізнес-процесах компанії. На основі застосування технології було відібрано найбільш компетентний персонал ТОВ «Альпмонтаж» для взаємодії з цифровими технологіями в конкретних бізнес-процесах підприємства.

Продемонстровано технологію оцінки готовності працівників ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій та визначено основні показники готовності до впровадження цифрових технологій. Результати оцінки показали, що показник готовності склав 46,8%, що є близьким до середнього.

Визначено особливості управління персоналом ТОВ "Альпмонтаж" в умовах використання цифрових технологій як інтегрованого інформаційного середовища управління персоналом. За результатами проведеного дослідження встановлено, що цифрові робочі платформи відкривають конкурентам шлях до вибору найкращих талантів і допомагають працівникам непередбачувано заявляти про свою присутність у світі. Тому основними підходами, які можуть бути використані для покращення управління персоналом у цифрову епоху, є навчання персоналу, продуктивність, управлінська трансформація та комунікація. Автори демонструють необхідність зміни парадигми в тому, як навчання співробітників розглядається та інтегрується в структури компаній.

Фактори, що впливають на ефективні показники зрілості розвитку людських ресурсів організації, включають тип використовуваних технологій (залежно від сфери застосування), якість партнерських відносин, запропоновані програми, рівень прихильності до культури навчання та фокус керівництва на розвитку людських ресурсів.

Ключовими проблемами в системі управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» в епоху цифрових технологій є відсутність цінності командної роботи, відсутність взаєморозуміння між персоналом і керівництвом, брак навичок у робочих сферах, управління потенційними конфліктами між різними

співробітниками або з керівництвом, відсутність конкурентних переваг, а також недостатній рівень кваліфікації персоналу. Було відзначено здатність компаній позитивно впливати на майбутніх працівників та мотивувати їх за допомогою конкурентних пакетів винагород, виявлення та утримання відповідальних працівників, а також розширення можливостей навчання для підтримки розвитку працівників.

Визначено, що організаційний рівень ТОВ «Альпмонтаж» характеризується ієрархічною структурою працівників, чітким розмежуванням прав і обов'язків та наданням можливостей для професійного кар'єрного розвитку працівників на основі оцінки результатів діяльності та обґрунтованого вимірювання особистих характеристик. Управління людськими ресурсами включає діджиталізацію процесів планування, відбору, навчання, оцінки, перепідготовки та мотивації персоналу. На основі виявлених ключових проблем ТОВ «Альпмонтаж» у сфері управління людськими ресурсами удосконалено організаційні положення управління людськими ресурсами шляхом впровадження цифрових технологій як інтегрованого інформаційного середовища управління людськими ресурсами та їх знаннями. Функціональні можливості цифрових технологій для управління людськими ресурсами в ТОВ «Альпмонтаж» розкрито у звіті.

3 АКТИВІЗАЦІЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

3.1 Запровадження digital-інструментів в управлінні персоналом на підприємстві

Цифровізація впливає на всі етапи життєвого циклу працівника в компанії, включно з початком роботи, адаптацією, продуктивністю, просуванням по службі та виходом на пенсію. Цифрова трансформація вносить фундаментальні зміни в життя людей та економіку в цілому. Мобільні та соціальні платформи формують спосіб нашої взаємодії та спілкування. Цифрові технології революціонізують способи спілкування та взаємодії компаній зі своїми працівниками та клієнтами.

До 2020 року кожна людина буде підключена до шести пристроїв і щодня проводитиме понад 2,5 години на день на своєму мобільному пристрої. Це фундаментальна зміна в тому, як працює світ. Сьогодні бажання висловити свою думку про роботу стало цифровим і демократичним. Наприклад, сучасні працівники не бояться висловлювати свою незгоду з діями генерального директора [74].

Діджиталізація має значний вплив на всі етапи життєвого циклу працівника в компанії, включаючи введення в посаду, адаптацію, продуктивність, коригування та вихід на пенсію. Однак HR-відділи в багатьох компаніях залишаються традиційними і не беруть до уваги якість досвіду співробітників або виконання обіцянок щодо працевлаштування. Реальні зміни мають відбутися у двох сферах.

По-перше, потрібно розглядати працівників як клієнтів, а по-друге, цифрові технології - це не лише великі інвестиції в технології. Порівняння зі світом споживчих товарів показує важливість створення сильної ціннісної пропозиції для працівників і підтримки привабливого бренду роботодавця. Компанії повинні розглядати своїх працівників як клієнтів, розробляти та ефективно комунікувати свої пропозиції, а також створювати та зміцнювати обіцянки бренду. Ця обіцянка

бренду включає в себе вищу мету, змістовну роботу, можливості для особистого зростання і навчання, привабливу корпоративну культуру, а також почуття мети і гордості, які створюють цілий ряд цінностей робочого місця.

У цьому контексті HR-відділи повинні проаналізувати своє призначення і визнати співробітників клієнтами. Обіцянки бренду працівникам повинні бути актуальними та оновлюватися з часом. Працівники як клієнти мають вибір і очікують, що відділ кадрів їх підтримає. Більш освічене та комунікабельне покоління зараз складає більшість працездатного населення. Представники цього покоління очікують однакового споживчого досвіду під час роботи в організаціях та взаємодії з ними.

Оцифрування забезпечує цілісну картину, яку бренди обіцяють надавати і підтримувати протягом усього життєвого циклу працівника. Цифрові технології, засновані на підході, що базується на соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологіях (SMAC), мають вирішальне значення для відділів управління персоналом сьогодні.

Використання цифрових платформ може ефективно покращити результати навчання. Зокрема, використання методів гейміфікації може підвищити рівень знань працівників у сферах управління та вирішення проблем. Дослідження показують, що такий підхід дозволяє працівникам дізнатися більше про нові аспекти управління, взаємодіяти з колегами онлайн, отримувати швидкий зворотній зв'язок та оцінювати свою роботу, що допомагає розвивати лідерські навички.

Для багатьох компаній оцифрування означає просто впровадження високотехнологічних платформ і технологій. Згідно з дослідженням Aon Empower Results HR, найефективніші роботодавці витрачають близько 60% своїх загальних витрат порівняно з середньостатистичною компанією, але отримують значно кращі результати від своїх співробітників. Цей баланс досягається завдяки ретельному кадровому плануванню та гнучким зв'язкам між додатками, технологіями, платформами та аналітикою.

Успішні HR-організації сьогодні використовують цифрове мислення для

досягнення результатів для своїх співробітників за трьома ключовими напрямками

Забезпечення споживчого досвіду протягом усього життєвого циклу працівника на основі доступу до інформації на вимогу, глибокої співпраці, соціального навчання та прямого зв'язку з цілями. Перехід від уніфікованої платформи управління талантами до єдиної платформи управління талантами, побудованої на єдиній технології, єдиному користувацькому досвіді та єдиній моделі даних, яка відстежує прогрес співробітників і відповідно винагороджує їх.

Основна увага приділяється наданню вам інструментів, необхідних для досягнення успіху. Перейдіть до аналітичного стилю життя і отримуйте більше інформації, яка не лише вимірює і порівнює з історичними даними, але й сприяє підвищенню ефективності та формує її.

У багатьох випадках процес пошуку талантів складається з двох етапів. Спочатку рекрутер розмовляє з кандидатом по телефону, на основі якого проводиться особиста співбесіда. Другий етап - співбесіда зі співробітником HR-відділу. Наразі ми шукаємо нові підходи до підбору персоналу, щоб залучити більше кандидатів та підвищити ефективність роботи HR.

У цьому контексті цифрові підходи є важливим інструментом, який полегшує подальший аналіз даних та прийняття обґрунтованих рішень щодо навичок майбутньої робочої сили. Первинний відбір кандидатів здійснюється людьми, що збільшує ймовірність помилок. У цьому відношенні машина може допомогти запобігти помилкам завдяки більш об'єктивному підходу. Хоча машини ще не можуть аналізувати емоційний стан людини після розмови, вони можуть ефективно впоратися з первинним відбором кандидатів.

Крім того, алгоритми можуть детально аналізувати наявних працівників і порівнювати їхні результати з їхніми резюме, щоб створити об'єктивний профіль працівника. Використовуючи такий аналіз, компанії можуть значно прискорити розвиток своїх співробітників. Хоча існують різні фактори, які слід враховувати, машинна автоматизація часто є більш ефективною, ніж ручна робота з персоналом. У таблиці 3.1 перераховані нові цифрові технології управління

персоналом, рекомендовані для використання ТОВ "Альпмонтаж".

Таблиця 3.1 - Нові HR Digital технології

Технології	Характеристика
Інструменти відбору персоналу	Наразі розробка та практичне застосування інструментів цифрового рекрутингу лише розпочалася, але вже можна визначити ключові тенденції розвитку цього сектору.
Соціальні мережі	Більшість населення світу має акаунти в соціальних мережах. На основі цієї інформації можна скласти досить точний портрет потенційного претендента. Аналізуючи цю інформацію, можна виявити специфічні якості працівника, зробити резюме більш прозорим і заздалегідь припустити, наскільки компетентною є людина. Найпопулярніша у світі мережа для хедхантингу та рекрутингу
Хмарні сервіси	Різні хмарні сервіси призначені для підтримки людей на різних робочих місцях. У такий спосіб вони також можуть знаходити потенційних працівників. Наприклад, деякі великі рекрутингові агенції планують створити сервіс для роботодавців. Сам сервіс забезпечуватиме хмарне зберігання бази даних усіх претендентів. Роботодавці зможуть приєднатися до сервісу і за допомогою фільтрів відбирати кандидатів. Це має значно спростити процес пошуку працівників і зробити його максимально ефективним. Приклади хмарних сервісів/баз даних
Краудсорсинг	Цей термін добре відомий маркетологам і може бути застосований до пошуку трудових ресурсів. Краудсорсинг має на меті залучити велику кількість людей в Інтернеті до певної теми, використовуючи методи прихованого маркетингу. Такі інструменти також можуть бути використані в HR-секторі, щоб допомогти сфокусуватися на пошуку потрібних працівників.

Наразі не існує чіткої та загальноприйнятої стратегії використання цифрових підходів у рекрутингу. Кожна компанія і кожен HR-відділ експериментує з різними методами та інструментами, які можуть бути успішними або, навпаки, призвести до сумнівних результатів. Хоча багато рекрутерів прагнуть спростити пошук і відбір кандидатів, традиційні підходи не завжди ефективні в цифровому середовищі.

Варто зазначити, що успішна діджитал-стратегія вимагає не лише раціонального планування, а й значних фінансових ресурсів. Процес аналізу та відбору кандидатів необхідно здійснювати за допомогою спеціально розроблених алгоритмів, які слугують центральним інструментом. Ці фактори, а також відсутність чітких методологій та інструментів призвели до повільного впровадження цифрових технологій та недостатньої прозорості у сфері залучення

талантів.

Сьогодні ми представляємо добірку компаній, які активно інвестують у цю сферу. Деякі провідні веб-ресурси пропонують користувачам можливість розміщувати свої резюме у своїх базах даних. Однак такий підхід здебільшого виявився невдалим з цифрової точки зору, оскільки база даних - це не більше, ніж база даних, яку потрібно редагувати вручну. Багато компаній відмовляються розвиватися в цьому напрямку через високу вартість створення мережі. Насправді ж, оцифрування людських ресурсів виявляє слабкі сторони команди, і ці знання допомагають підвищити ефективність роботи.

Цифрова HR-стратегія включає в себе не лише пошук нових працівників, але й детальний аналіз ефективності роботи існуючого персоналу. Визначивши зв'язок між індивідуальною ефективністю працівника та різними аспектами його життя, менеджери можуть отримати оптимальне уявлення про таланти своїх співробітників, що призведе до збільшення прибутку та покращення репутації компанії.

Ключові цифрові тренди та технології в сфері управління персоналом наведені в таблиці 3.2.

Інструменти для підбору персоналу наведені в таблиці 3.3.

З точки зору інструментів управління персоналом, ця група, ймовірно, становить більшість.

Існує чотири типи інструментів для підбору персоналу

- Пошук
- оптимізація оголошень
- оцінка кандидатів
- адаптація.

А як щодо інших важливих HR-завдань, таких як управління ефективністю, навчання та розвиток, адміністративні завдання?

Звичайно, є рішення і для кожної з цих функцій. Давайте подивимось на деякі з них.

Таблиця 3.2 - Основні HR Digital - тренди та технології

HR Digital - тренди та технології	Характеристика
HR-аналітика	Це одна з найважливіших тенденцій в управлінні персоналом. З розвитком інформаційних технологій та доступністю великих обсягів даних, HR-відділи все більше уваги приділяють аналізу та використанню даних для прийняття стратегічних рішень HR-аналітика дозволяє оцінити ефективність підбору персоналу, спрогнозувати плінність кадрів та оптимізувати системи компенсації та розвитку співробітників. Вона робить це можливим. Використовуючи алгоритми машинного навчання та статистичні методи, HR-аналітика може допомогти спрогнозувати потреби в талантах і розробити індивідуальні стратегії для утримання талановитих співробітників HR-аналітика дозволяє компаніям приймати рішення, засновані на фактах і даних.
HR-автоматизація	Автоматизація управління персоналом - один з основних трендів в управлінні персоналом. Вона передбачає використання інформаційних технологій та програмних рішень для автоматизації рутинних завдань і процесів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Відділи кадрів все частіше звертають увагу на різні системи управління ресурсами, електронні особові справи співробітників, онлайн-рекрутинг та автоматизовані системи навчання. Це може значно спростити і прискорити процеси, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, такі як найм персоналу, ведення кадрової документації, проведення оцінювання працівників та управління робочим часом. Автоматизація управління персоналом зменшує кількість рутинної роботи, підвищує точність даних і продуктивність роботи відділу кадрів. Автоматизація також дозволяє працівникам відділу кадрів зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розробка кадрової політики, планування кар'єрного розвитку та утримання ключових співробітників. Впроваджуючи автоматизацію управління персоналом, організації можуть значно оптимізувати процеси та підвищити ефективність управління персоналом.
HR-маркетинг	HR-маркетинг - важливий напрямок в управлінні людськими ресурсами. Це стратегія, спрямована на залучення, утримання та розвиток талановитих працівників в організації. HR-відділи все частіше визнають важливість використання маркетингових підходів та інструментів для ефективного управління персоналом. HR-маркетинг включає створення та просування бренду роботодавця, адаптацію маркетингових стратегій для залучення кандидатів, соціальні медіа та цифрові канали для ефективної комунікації з потенційними працівниками, а також створення позитивних соціальні мережі та цифрові канали для ефективної комунікації з потенційними працівниками, а також створення позитивного досвіду роботи та розвитку для існуючих працівників.
Smart-рекрутинг	Розумний рекрутинг - важливий тренд в управлінні людськими ресурсами. Він базується на використанні інноваційних технологій та штучного інтелекту для оптимізації процесу підбору персоналу. Розумний рекрутинг використовує алгоритми машинного навчання та аналітичні інструменти для автоматизації та вдосконалення процесу підбору персоналу. Це значно скорочує час, необхідний для пошуку та відбору кандидатів, і підвищує точність оцінки їхньої відповідності вимогам вакансії. Smart Recruitment може автоматично здійснювати попередній відбір резюме, аналізувати профілі кандидатів у соціальних мережах, проводити відеоінтерв'ю з використанням інструментів штучного інтелекту та прогнозувати успішність кандидатів на основі даних і статистики. Smart Recruiting також покращує досвід взаємодії з компаніями. Персоналізована комунікація, автоматизовані повідомлення про статус заявки та зручний інтерфейс створюють позитивне враження на пошукачів, зміцнюють бренд роботодавця та підвищують ймовірність залучення талановитих спеціалістів. Розумний рекрутинг підвищує ефективність і результативність процесу підбору персоналу, зменшує людський фактор і скорочує час прийняття рішень. Розумний рекрутинг стає невід'ємною частиною сучасного управління персоналом і дає компаніям конкурентну перевагу в залученні та відборі найкращих кандидатів.
Електронне навчання	Електронне навчання стало важливою тенденцією в управлінні людськими ресурсами Електронне навчання - це використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі Електронне навчання дозволяє працівникам здобувати знання та навички за допомогою онлайн-курсів, вебінарів, інтерактивних тренінгів та інших цифрових форматів Е-навчання забезпечує гнучкість і доступність, дозволяючи працівникам обирати власний темп і місце навчання відповідно до їхніх індивідуальних потреб і робочого графіка. Е-навчання також допомагає знизити витрати на навчання, оскільки немає необхідності орендувати приміщення в навчальному центрі або платити за транспорт. Крім того, процес навчання можна більш ефективно контролювати та оцінювати, тому працівники та менеджери можуть відстежувати свій прогрес і досягнення Електронне навчання може мати різні формати та стилі, такі як інтерактивні модулі, відеолекції, тести та завдання, і може використовуватися як активна форма навчання, так і неактивна. Він може створювати цікаві та ефективні матеріали для активного навчання та розвитку навичок. Впроваджуючи цю систему, компанії можуть оптимізувати процес навчання та розвитку персоналу, забезпечивши більш гнучку та персоналізовану систему навчання, а також підвищити доступність освітніх програм для широкого кола аудиторії. електронне навчання стає важливим інструментом в управлінні людськими ресурсами стає важливим інструментом в управлінні людськими ресурсами, сприяючи постійному оновленню знань і професійних навичок працівників.

Таблиця 3.3 - Інструменти для набору персоналу

Інструменти для набору персоналу	Характеристика
Інструменти пошуку працівників	<p>Більше немає необхідності вручну шукати та оновлювати відповідні платформи та соціальні канали: за допомогою програмних інструментів рекрутери та менеджери з підбору персоналу можуть надсилати потрібну інформацію потрібному кандидату в потрібний час, через потрібні канали пошуку. Серед кращих інструментів:</p> <p>Talentads; Golden Bees; Appcast.</p>
Інструменти оптимізації оголошень про вакансії	<p>Рекрутери та HR-менеджери можуть залучати або відштовхувати певні типи кандидатів за допомогою мови, яку вони використовують у своїх оголошеннях про вакансії та описах посадових обов'язків.</p> <p>Інструменти для написання текстів на основі штучного інтелекту аналізують відповідні мовні шаблони, щоб визначити, чому одні оголошення про вакансії "влучають", а інші - "не влучають". Що більше тексту аналізується, то точнішими стають їхні прогнози. Кілька інструментів для оптимізації оголошень:</p> <p>TapRecruit; Textio; Hurma.</p>
Інструменти попереднього відбору персоналу	<p>Відбір кандидатів може бути трудомістким завданням, особливо коли є сотні претендентів. Використання інструменту попереднього відбору кандидатів може значно покращити такі показники рекрутингу, як час до найму та якість найму.</p> <p>Існує велика кількість інструментів для оцінки кандидатів. Деякі з них зосереджені на конкретних (технічних) навичках, інші - на культурних цінностях і особистісних якостях, а треті оцінюють всі ці фактори комплексно.</p> <p>Технології збирають дані про кандидатів і використовують їх для прогнозування ймовірності їхнього успіху на посаді, на яку вони претендують. Рекрутери можуть використовувати ці дані для прийняття рішень про найм. Кілька інструментів:</p> <p>Harver; Kandio; McQuaig.</p>
Інструменти онбордингу	<p>Щоб заощадити час і забезпечити належну структуру програми адаптації та входження в посаду, можна використовувати цифрові інструменти. Технології можуть подбати про все - від моменту підписання кандидатом трудового договору до першого робочого дня, включно з необхідними документами, (віртуальними) екскурсіями по офісу та знайомством з майбутніми колегами. Кілька онбордингових програмних продуктів:</p> <p>Енбордер; Талмундо; Trello.</p>

Системи управління талантами - це комплексні програмні рішення, які охоплюють усі сфери управління талантами, включаючи рекрутинг та адаптацію, управління ефективністю, навчання та розвиток, а також управління винагородою.

Система управління талантами зазвичай складається з різних модулів, кожен з яких відповідає за певну сферу управління талантами. Приклади включають модуль підбору персоналу, модуль управління ефективністю, модуль

системи управління навчанням і модуль компенсації та продуктивності.

Основна перевага використання HRMS полягає в тому, що вона дозволяє автоматизувати та оптимізувати різні HR-процеси в компанії. Це особливо важливо для середніх і великих підприємств, де неможливо вручну відстежувати кожного працівника та його статус. Системи управління талантами дозволяють HR-відділам ефективно відстежувати, розвивати та залучати співробітників і кандидатів, покращуючи всі аспекти своєї діяльності:

- Програмне забезпечення для управління талантами
- Cornerstone On Demand.
- HRIS.

HR-менеджери, які використовують електронних помічників, бачать збільшення продуктивності на 30-40%. Це, в свою чергу, має значний вплив на результати діяльності компанії.

3.2 SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці на ТОВ «Альпмонтаж»

Сьогодні світова спільнота входить в Індустрію 4.0, яка передбачає повну цифровізацію просторів, суб'єктів і процесів, використання нових матеріалів, нового виробництва та нових систем управління. Однією з її похідних є цифрова система управління охороною праці [75, с. 421]. Проведення SWOT-аналізу впровадження цифрових технологій для забезпечення охорони праці в ТОВ «Альпмонтаж» обумовлено проникненням цифрових технологій в усі сфери життя сучасного суспільства. Бізнес та уряди в усьому світі визнали необхідність прискорення процесу оцифрування економіки та цифрової трансформації з метою отримання конкурентних переваг у цифровому просторі нової глобальної економіки, що включає в себе потребу в технологічних та наукових знаннях. Систематичне опрацювання таких змін

Цифрова трансформація, яка колись була пріоритетом для окремих інноваційних компаній, сьогодні є масштабним явищем, а пов'язані з нею проєкти мають вирішальне значення не лише для успіху окремих компаній, але й для регіонів та країн. Водночас ця конкретна зміна (діджиталізація) тісно пов'язана з тенденціями формування послуг у соціально-економічних системах і переважно реалізується на їхній основі. Крім того, цей зв'язок і механізми його реалізації ще недостатньо вивчені, а інструменти для їх виявлення, оцінки та управління ними потребують розробки.

Сьогодні цифровий світ є частиною кожного аспекту нашого життя. Цифрова економіка стрімко розвивається, а бізнес-моделі швидко змінюються, а це означає, що всі бізнес-процеси потребують реструктуризації, щоб отримати конкурентну перевагу. Конвергенція онлайн та офлайн діяльності лежить в основі великих перспектив цифрової економіки [76, с. 130]. Це стає можливим завдяки кільком фундаментальним факторам, таким як універсальне підключення до глобальних мереж, швидке поширення сенсорних пристроїв і великих баз даних. Крім людей, зараз інтернетом користуються близько 10 мільярдів машин і механізмів (пристроїв, датчиків, приладів). За даними Бостонської консалтингової групи (BCG), у майбутньому обсяг даних буде подвоюватися кожні два роки [77].

Оцифрування або діджиталізація - це перехід на електронні платформи. Оцифрування часто ототожнюють з автоматизацією, яка перекладає частину завдань з людських ресурсів на програмні рішення. Однак автоматизація - це лише перший етап діджиталізації. Автоматизація - це міграція бізнес-процесів в електронні системи для зберігання та обміну даними. Діджиталізація - це наступний крок в оптимізації бізнес-процесів шляхом адаптації до інструментів і технологій цифрової економіки. Однак важливо розуміти, що, хоча оцифрування підвищує продуктивність, воно не змінює бізнес-модель.

Переваги оцифрування для безпеки на робочому місці є значними. Спрощується не лише управління ресурсами, але й миттєвий доступ до додаткової інформації про використання засобів індивідуального захисту, навчання та медичні огляди. Це також сприяє створенню цифрової культури. Використання

новітніх технологій у процесі цифрової трансформації значно покращує загальну ефективність роботи компанії і, перш за все, сприяє підвищенню рівня безпеки та гігієни праці на виробництві. Перш за все, на робочому обладнанні та працівниках слід встановлювати датчики для автоматичного моніторингу їхніх рухів під час виробництва, аналізу потенційно небезпечної поведінки та запобігання травмам і нещасним випадкам під час роботи. Це також стосується можливості встановлення

У [78] оцифрування мереж пропонується як один з ключових напрямків підвищення ефективності безпеки праці на електрообладнанні. "Цифрова електрика" - це поняття комплексу організаційних, апаратних і програмних засобів, призначених для підвищення безпеки робіт в електромережі об'єкта за рахунок автоматизації процесів планування, виконання та контролю. Проєкт "Цифровий електрик" передбачає управління наступним [79]:

- щоденний моніторинг працівників з точки зору безпеки праці;
- наочність - психологічна підготовка працівників до виконання своїх завдань відповідно до вимог безпеки.

У роботі [79] підкреслюється важливість впровадження сучасних технологій в системи управління охороною праці з метою покращення економічних та соціальних показників. Автор також встановлює необхідність цифрової трансформації промислових підприємств на основі активного використання смарт-технологій та визначає основи побудови "цифрового підприємства". Сьогодні великі підприємства прагнуть розвивати власні інноваційні центри, які займаються розробкою платформних рішень.

Цифрова трансформація вже успішно впроваджується промисловими компаніями в багатьох країнах світу, що призводить до створення цифрових компаній. Наприклад, сьогодні успішно використовуються такі програми, як "Цифрова Європа 2020", німецька "Індустрія 4.0" та китайська "Інтернет плюс" [80, с. 471].

Як показує дослідження McKinsey & Company, темпи розвитку цифрової економіки з кожним роком прискорюються. За їхніми оцінками, до 2025 року 80-

100% світової промисловості буде використовувати промислові технології IoT. Причиною цього є те, що промисловість є основним джерелом інновацій у сучасному світі [81].

Під час глобальної пандемії багато людей працюють онлайн. В таких умовах надзвичайно складно впроваджувати цифрові технології для забезпечення безпеки праці. У дослідженні [81] наводяться дані емпіричного дослідження, проведеного у двох китайських містах, Пекіні та Ченду, яке вивчає трудові відносини, охорону праці та соціальний захист у новій цифровій економіці [82, с. 1531].

Традиційні трудові відносини, що характеризуються письмовими контрактами з чітко визначеними правами та обов'язками роботодавців і працівників, все частіше замінюються новими формами зайнятості, які є нестабільними, мінливими та вразливими, створюючи "цифрову робочу силу". Трудові та соціальні права послаблюються, а соціальний контроль над працівниками зростає. Зростає використання систем онлайн-оцінювання, сумісних зі смартфонами та додатками. Працівники, зайняті в економіці онлайн-обміну, є більш індивідуалізованими, ніж будь-коли, що призводить до появи неорганізованого та безправного "цифрового робітничого класу". [83, с. 234].

Метою заходу було дослідити перспективи та проблеми впровадження інформаційних технологій у сфері охорони праці та охарактеризувати управління підприємством в умовах цифровізації. Для досягнення цієї мети було використано метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз має велике значення для розуміння перспектив цифрової економіки. Сьогодні SWOT-аналіз широко використовується в різних сферах управління. Завдяки своїй універсальності він може використовуватися на різних рівнях і для різних об'єктів, таких як аналіз продуктів, компаній, конкурентів, міст, регіонів тощо. Метод як інструмент управлінського дослідження (бізнес-аналізу) може бути використаний для будь-якої компанії, щоб запобігти її потраплянню в кризову ситуацію [83, с. 234]. Методика SWOT-аналізу складається з характеристики внутрішнього середовища цифровізації (виділення

сильних і слабких сторін) та зовнішнього середовища (виділення можливостей і загроз) (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз процесу диджиталізації системи управління охороною праці на ТОВ «Альпмонтаж»

Сильні сторони диджиталізації	Слабкі сторони диджиталізації
Паперовий документообіг можна повністю ліквідувати та запровадити електронний. Дані про охорону праці можна аналізувати з різних підрозділів компанії групи.	Відсутність чіткого напрямку розвитку стратегії, високі витрати порівняно з конкурентами, низька обізнаність працівників про переваги цифровізації, брак знань та навичок працівників у сфері цифровізації, модернізації обладнання, збільшення кількості програмних продуктів.
Можливості цифровізації	Загрози цифровізації
Спрощення управління та контролю за дотриманням вимог охорони праці, використання власних розробок та ноу-хау, можливість виходу на нові рівні, можливість цифровізації процесів інструктажу, використання електронного цифрового підпису відповідно до законодавства, моніторинг технологічних процесів, стану обладнання, нормативів та поведінки людей інтелектуальними системами, попередження на основі слабких сигналів та усунення цих загроз, виявлення нещасних випадків під час роботи, які раніше були неможливими за допомогою цифрових технологій, також будуть можливі.	Досі існують правові прогалини та обмеження, зокрема, пов'язані з недостатнім фінансуванням ІТ-інфраструктури, поведінкою хакерів та обробкою біометричних даних.

Таким чином, дослідження допомогло виявити проблеми:

- Оскільки поширення цифрових технологій охоплює всі галузі економіки та всі сфери життя суспільства, важливо дослідити ступінь готовності та прийняття змін, що передбачає моніторинг стану шляхів до інноваційних змін, пов'язаних з автоматизацією, та виявлення проблем і труднощів. - Зміни на ринку праці та безпеки виробничих процесів супроводжуються скороченням зайнятості, появою нових професій і зміною кваліфікації працівників, а також здійснюються комплексні кроки з вивчення можливих наслідків, пов'язаних з автоматизацією. Існує потреба в розробці та впровадженні навчальних програм, які повинні постійно розвиватися, а також у впровадженні нових спеціалізованих навчальних

програм, на основі яких можна було б будувати навчальні програми. У цьому контексті організаційне середовище може спочатку зіткнутися з труднощами, пов'язаними з відсутністю своєчасного забезпечення достатньо кваліфікованого персоналу, що відповідає сучасним вимогам, і корпоративна структура повинна діяти на випередження.

- Впровадження державно-приватного партнерства має на меті зміцнення довгострокової співпраці між державою та підприємствами у вирішенні питань охорони праці та промислової безпеки. В епоху активного впровадження цифрових технологій особливого значення набуває єдина база знань для навчальних закладів та високотехнологічних організацій, яка сприятиме накопиченню та поширенню кращих практик і надаватиме технічну та фінансову підтримку для впровадження нових форм технологій.

- Впроваджуючи автоматизацію в управління, сучасні організації повинні розробити прогресивну кадрову політику. Ця політика повинна включати низку заходів для підтримки працівників в організаційних змінах, пов'язаних з діджиталізацією. Основними цілями є впровадження адаптивних практик, підвищення кваліфікації та мотивації, а також встановлення об'єктивних критеріїв для оцінки та розвитку людських ресурсів. Це дозволить організаціям використовувати нові технології для швидшого досягнення кращих результатів.

- Діджиталізація управління охороною праці та її поширення на всі сектори економічної діяльності створює проблеми, які виникають під час трансформації та змін. Це слід розглядати як виклик існуючим системам управління та можливість для організацій запобігти потенційним ризикам. Оцифрування сприяє сталому розвитку, підвищує очікувану ефективність та результативність, приносить незаперечні переваги та посилює конкурентоспроможність.

Тому було проведено SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення охорони праці в ТОВ «Альпмонтаж» з метою виявлення сильних і слабких сторін, переваг і загроз діджиталізації у сфері охорони праці.

Цифровізація системи управління охороною праці компанії та її поширення на всі сфери бізнес-діяльності закономірно тягне за собою появу проблем, які

виникають у часи змін і трансформації, що слід розглядати як виклик існуючій системі управління. Готовність до запобігання потенційним ризикам забезпечує довгостроковий розвиток організації, підвищує ефективність та результативність, очікувану від цифровізації, а також приносить незаперечні переваги та підвищує конкурентоспроможність ІТ.

3.3 Розробка цифрової культури на ТОВ «Альпмонтаж»

Сьогодні цифрові технології трансформували всі сфери життя суспільства - культурну, економічну, політичну, наукову та освітню - і створили новий феномен світосприйняття: цифрову культуру. За оцінками ООН [84, с. 424], у майбутньому буде створено близько 2 млн нових робочих місць у сферах технологій, логістики, математики, архітектури та інженерії. Як правило, близько 90% робочих місць вимагатимуть впровадження цифрових навичок та цифрової культури.

За даними Boston Consulting Group, діджиталізація та цифрова культура є основними драйверами зростання ВВП. Крім того, за оцінками деяких експертів, частка глобальної інформаційної економіки, яка враховує цифрові навички, ефективне впровадження та розвиток цифрової культури в економіці та цифрового капіталу, вже досягла 22,5% світової економіки. [85]. Крім того, очікується, що світовий ринок цифрових трансформацій зростатиме в період з 2016 по 2027 рік.

За даними BCG [86], близько 80% компаній, які приділяють увагу своїй цифровій культурі, досягають набагато вищих економічних результатів, ніж ті, чий управлінські команди не займаються цим питанням. Згідно з дослідженням McKinsey [87], приблизно 45% завдань у компаніях можна автоматизувати. Це звільняє співробітників від повторюваних завдань і дозволяє їм зосередити більше уваги на дійсно складних і творчих завданнях [88].

Метою даного заходу є розвиток цифрової культури та її основних складових в системі управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж».

Стрімкий розвиток цифрових технологій, масштабна діджиталізація всіх сфер діяльності та активне використання цифрових технологій сучасним суспільством створили нову сучасну культуру людини - цифрову культуру. Поняття цифрової культури вперше було введено в науковий обіг у 2000-х роках. Це пов'язано з появою у 2004 році технологій Веб 2.0 - другого покоління мережевих інтернет-сервісів, з якісно новим підходом до організації впровадження та підтримки веб-ресурсів [89-93].

Виникнення та розвиток сучасної цифрової культури є тісною взаємодією стратегій науково-технічного розвитку, політичних рішень, філософських дискурсів (від Нового часу до постмодернізму) та впливу протестних рухів (контркультури) проти зміни цінностей, що відображають Новий час, психоделічну революцію та кінець 20 століття переплетення молодіжних протестних рухів).

Хронологічний поділ розвитку цифрової культури представлено в таблиці 3.5 [94, с. 94].

Таблиця 3.5 - Періодизація еволюційного розвитку цифрової культури

Період	Характеристика періодів розвитку
60-70-ті рр. XX ст.	Побудова технологічної інфраструктури для реалізації проектів інформаційного суспільства - комп'ютерів та комп'ютерних мереж.
80-90-ті рр. XX ст.	Розвиток цифрових технологій, що характеризує діджиталізацію як основний напрямок розвитку цифрової культури.
2000-ті роки – до цього часу	Антропологічні революції та природа людини як зміни в "характері культурного споживання".

Сьогодні стрімкий розвиток цифрової культури пов'язаний з появою нових конкретних форм інформаційної та віртуальної культури і нових типів культурної комунікації, а поява феномену цифрової культури є суперечливою за своїми наслідками. Воно є проблематичним". Цифрова культура - це комп'ютерний світ, що функціонує за принципом цифрового двійкового кодування". [95, с. 224], який виник наприкінці 20 століття і згодом переріс у культуру штучного життя.

При вивченні цифрової культури виділяють такі ключові риси: влада технологій, глобальна технологізація та поразка людини перед технологіями. Доцільно розглядати цифрову культуру на кількох рівнях [96]:

- Матеріальний (технологічні системи сучасних цифрових пристроїв: комп'ютери, смартфони, цифрові камери з відповідним програмним забезпеченням).

- Функціональний (соціальний): спосіб повсякденного життя, форми взаємодії, ритуали, що гарантують діяльність інститутів, які визначають традиції різних груп мешканців (класифікація електронних документів як творів технологічного мистецтва) [97].

- Символічна: символічна природа цифрової культури, без сумніву, формується в логіці цифрового кодування та розвитку мов програмування [98].

- Духовний: стосується вкорінення культури в духовному житті людей (цей рівень цифрової культури зачіпає дискусійне питання прийняття чи неприйняття технологічних імперативів, а також нових звичок поведінки з інформаційними даними).

- Духовно-ціннісний. Він включає цінності цифрової культури в національному, міжнародному, релігійному, соціально-політичному та метафізичному контекстах.

Інші [100] визначають цифрову культуру як стійкі соціально-психологічні характеристики та якості індивідів, прийняття (або неприйняття) стереотипів поведінки в конкретному цифровому середовищі, формування певних звичок мережевої взаємодії та роботи з інформацією.

Сучасна наука також схильна трактувати цифрову культуру як технологічний феномен. Це пов'язано з тим, що всі об'єкти цієї культури функціонують за допомогою цифрових пристроїв і систем, заснованих на принципі цифрового кодування інформації за допомогою двійкових кодів. Детермінанти цієї культури (з технічного аспекту). [101]. У цьому випадку поняття "цифрова культура" збігається з визначенням "електронної культури" (е-культури) як сукупності результатів творчості та спілкування людей в умовах

впровадження інформаційних технологій та формування єдиного інформаційного простору [102].

Оскільки всі сучасні інформаційно-комунікаційні засоби (комп'ютери, мобільні телефони, кіно- і телекамери, аналогові та цифрові відеокамери, плеєри, планшети, фотоапарати тощо) є електронними пристроями, то семантичне поле е-культури в усьому своєму розмаїтті включає явища комп'ютерної, мультимедійної та кіберкультури включно [103].

Інші аспекти цифрової культури висвітлюються через розуміння її як системи правил поведінки людини, яких вона дотримується при використанні інформаційно-комунікаційних технологій [103]. Автори виділяють наступні складові цифрової культури [104]:

- Рациональне споживання інформації.
- Критичне мислення, яке стосується кількості та якості сприйнятої інформації і включає пошук (вибір надійних джерел інформації), інтерпретацію (надання пріоритету фактам над думками), дослідження (поглиблений аналіз інформації для формування висновків) та оцінку (перегляд інформаційних повідомлень з різних аспектів).
- Цифрова грамотність, тобто вміння використовувати сучасні ІТ та програмне забезпечення, особливо у професійній діяльності.
- ІТ-волонтерство - використання ІКТ не лише для власної вигоди, а й для покращення світу навколо себе.
- "Зелене" використання інформаційних технологій (greening IT); участь у вирішенні екологічних проблем, спричинених розвитком інформаційних технологій. Згідно з дослідженням, цифрову культуру можна визначити по-перше, як цінності сучасного суспільства, засновані на цифровому кодуванні, втілені в технологічних системах, включаючи комунікаційні механізми, по-друге, як систему змін у практиках і продуктах людської діяльності, пов'язаних з культурою цифрової епохи [105, с. 97].

Крім того, слід зазначити і підкреслити, що дослідження цифрової культури не обмежується аналізом цифрових технологій, форматів і гаджетів, а торкається

різних аспектів сучасного життя і соціальних змін. Тому вивчення цифрової культури - це не лише аналіз важливих явищ, але й спостереження за тим, що відбувається з культурою в епоху широкого розповсюдження цифрових технологій. Це питання здається очевидним, оскільки важко відокремити цифрову культуру від "нецифрової", оскільки важко відокремити цифрову культуру від "нецифрової". [106]. Справа не лише у стрімкій "цифровізації" сучасної культури, а й у тому, що цифрова культура органічно пов'язана з культурою більш раннього періоду, "доцифровою" культурою.

Під впливом цифрової культури в США та інших розвинених країнах з 1990-х років виникли нові напрямки фундаментальних досліджень. До них належать постматеріалізм, постгуманізм, нове екологічне мислення та екомодельовання. Постматеріалізм використовує сучасні наукові знання та всебічно розглядає цифрові елементи життя сучасної людини. [107, с. 7].

Сьогодні цифрова культура є невід'ємною частиною культури XXI століття і базується на цифрових хабах - великих кластерах [108, с. 303]:

- цифрові рішення (управління продуктами, управління проектами, agile/scrum, управління ресурсами);
- розробка програмного забезпечення (проектування цифрових рішень, розробка, тестування, аналіз якості, архітектура рішень, бізнес-аналіз); та
- аналітика даних (машинне навчання, алгоритми штучного інтелекту, архітектура та інженерія даних);
- цифрова інфраструктура (розробка, бездротові технології, інтернет речей, хмарні рішення, кібербезпека).

Світовий ринок праці також зазнає значних змін через швидкі технологічні інновації у багатьох сферах виробництва. Багато аналітиків прогнозують, що цифрова трансформація економіки докорінно змінить або повністю ліквідує багато професій у найближчі роки: у 2018 році віце-президент і директор з досліджень компанії Forrester [109] спрогнозував, що протягом наступного десятиліття (до 2027 року) цифрова культура вплине на 85% усіх професій прогнозують, що вона вплине на 85% усіх професій. Автоматизація призведе до

зникнення існуючих професій (до 17%) і, як наслідок, появи нових професій та цифрових навичок [110, с. 128].

Зокрема, сьогодні топ-менеджмент зосереджений на розробці більш гнучкого підходу до організації праці та забезпеченні темпів цифрової трансформації [111, с. 9]. Топ-менеджмент усвідомлює важливість та ефективність технологій для зростання: 38% керівників в Україні та 49% у світі планують розширити доступ до продуктів та послуг через онлайн-платформи, 36% респондентів в Україні та 67% у світі планують збільшити інвестиції у пошук проривних ідей та інновацій, 23% в Україні та 46% у світі планують працювати з інноваційними стартапами [112, с. 115].

Опитування показує, що керівники в усьому світі все більше усвідомлюють необхідність розширення цифрового потенціалу своїх компаній. Крім того, 58% українських респондентів та 78% опитаних бізнесменів і керівників зазначили, що їм потрібно швидко перенаправляти свої інвестиції в цифрові можливості та виходити з бізнесу, який застарів з точки зору цифровізації. Крім того, майже дві третини (67%) респондентів у всьому світі мають намір інвестувати у відкриття проривних технологій та інновацій, тоді як 36% керівників в Україні мають такі наміри. [113].

Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) 2018 року [114, с. 19], основними факторами, що впливають на професійні зміни на глобальному ринку праці до 2022 року, є:

- Поширення швидкісного мобільного інтернету, технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних та хмарних технологій.
- Подальший розвиток технологій Інтернету речей, так званого "машинного навчання", а також технологій віртуальної та доповненої реальності.
- Тенденція до роботизації в різних сферах людської діяльності.
- Зміна співвідношення розподілу праці між людьми та роботами в бік роботизації у 2018-2022 роках через прискорену автоматизацію виробництва.
- Зміни в структурі зайнятості. Майже 50 % компаній очікують, що автоматизація призведе до скорочення робочої сили та зміни характеру їхнього

бізнесу до 2022 року. Водночас понад чверть респондентів очікують, що процес автоматизації призведе до створення нових професій у їхніх компаніях.

- Перспективи зміни професій є оптимістичними. Очікується, що разом із втратою деяких робочих місць, створення нових робочих місць сприятиме збільшенню зайнятості: до 2022 року частка нових робочих місць у загальному секторі зросте на 11%, з 16% до 27%. З огляду на ці тенденції, за деякими оцінками, до 75 мільйонів робочих місць можуть бути втрачені внаслідок прискореної автоматизації виробництва та змін у розподілі праці. Водночас може бути створено до 133 мільйонів нових робочих місць для працівників, які зможуть адаптуватися до нового розподілу праці між людиною та роботизованими системами.

- Певні професії будуть популярними: аналітики даних, науковці, розробники програмного забезпечення, фахівці з електронної комерції та соціальних мереж та інші професії, пов'язані з технологіями, будуть користуватися високим попитом до 2024 року. Очікується також зростання попиту на працівників сфери обслуговування клієнтів, продажів і маркетингу.

Крім того, інтенсивний розвиток сучасних цифрових технологій означає, що в цьому секторі будуть потрібні фахівці зі штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних, спеціалісти з автоматизації процесів, аналітики з інформаційної безпеки, дизайнери інтерфейсів, інженери з робототехніки та експерти з блокчейну.

- Зміни у навичках та компетенціях, необхідних для більшості професій. Більшість роботодавців очікують, що до 2023 року навички, необхідні для багатьох професій, суттєво зміняться.

- Потреба в перекваліфікації; очікується, що до 2024 року щонайменше 54% усіх працівників потребуватимуть значної перепідготовки та підвищення кваліфікації; та Цифрова трансформація різних секторів суспільства, розвиток штучного інтелекту, автоматизація та роботизація багатьох виробничих процесів і поява нових професій призвели до необхідності розвитку нових навичок і компетенцій фахівців, особливо тих, що пов'язані з умінням працювати з

цифровими технологіями, тобто цифрових навичок і цифрових компетенцій [114, с. 19]. Це призвело до необхідності розвитку нових навичок і компетенцій [114, с. 19].

У багатьох країнах світу проводяться інтенсивні дослідження у сфері освіти та розвитку цифрових навичок і цифрових компетентностей фахівців різних професій. Наприклад, згідно з Рамкою цифрової компетентності, розробленою у 2019 році, цифрова компетентність визначається як "здатність виявляти, розуміти, організовувати, оцінювати, створювати та поширювати дані за допомогою цифрових технологій". Це багатогранна здатність людини, яка включає навички ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій), когнітивні навички, соціальні навички та здатність взаємодіяти з іншими за допомогою цифрових технологій.

Цифрова грамотність також включає здатність діяти етично та відповідально під час роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, розпізнавати кримінальні та цивільно-правові зобов'язання, недоторканність приватного життя та персональних даних, авторські права та права інтелектуальної власності, а також закони, що регулюють особисту власність.

Крім того, високий рівень цифрової грамотності та математичних навичок дозволить їм використовувати, збирати та оцінювати дані. Вони зможуть створювати цифровий контент, включаючи програмування, використовувати сучасне програмне забезпечення та користуватися пристроями на основі штучного інтелекту, включаючи роботів.

Дослідження показують, що на сучасному етапі суспільного розвитку не лише високотехнічні професії потребують цифрової компетентності. Практично всі професії потребують цифрової компетентності - від працівників кол-центрів до висококваліфікованих ІТ-спеціалістів.

У таблиці 3.6 показано попит роботодавців на цифрові навички відповідно до кваліфікаційних рівнів працівників.

Як видно з таблиці 3.6, 82% усіх професій, затребуваних на ринку праці, потребують цифрових навичок. Серед них 77% працівників низькокваліфікованих професій також потребують цифрових навичок, а 85% та 83% працівників

середньо- та висококваліфікованих професій відповідно [114, с. 19].

Таблиця 3.6 - Попит роботодавців на цифрові навички працівників залежно від рівня їх кваліфікації

Рівень майстерності	Загальна кількість оголошень про роботу, тис.	Оголошення про роботу у професіях, що вимагають цифрових навичок, тис.	% оголошень про роботу в професіях, які вимагають цифрових навичок
Низькокваліфікований (low-skill)	2112	1629	77
Середньокваліфікований (middle-skill)	2602	2214	85
Висококваліфікований (high-skill)	4686	3873	83
Робочі місця (all jobs)	9400	7717	82

Опитування показало, що за управління інноваціями та змінами в компанії відповідають насамперед топ-менеджери компанії (у 83% випадків) та їхні представники, і лише деякі респонденти (23%) зазначили, що у них є спеціальний відділ. Дуже часто це завдання покладається на топ-менеджерів, які не мають формальних методів, процедур і структур для підтримки стратегічного планування. При цьому брак фінансування не вважається головною перешкодою для розвитку корпоративної культури. У більшості випадків ініціаторами змін також виступають топ-менеджери компанії та HR-менеджери.

На сьогоднішній день корпоративна культура ТОВ «Альпмонтаж» включає наступні елементи: місія, корпоративні цілі, основні цінності, стиль спілкування, модель поведінки, корпоративні комунікації, історія компанії, девіз або рекламний слоган, традиції. Корпоративна культура підвищує стійкість компанії, збільшуючи її гнучкість. Вона визначає спосіб дій, який дозволяє працівникам швидко та адекватно реагувати на несподівані події.

З позитивним розвитком цифрової культури швидко формуються цифрові навички та цифрові компетенції (комунікація та співпраця, інформаційна грамотність, створення цифрового контенту, інформаційна безпека та навички вирішення проблем).

Основними складовими корпоративної культури ТОВ «Альпмонтаж» в

умовах цифрової економіки є цифрові навички та компетенції, мислення та поведінка, ділові відносини та джерела експертизи, а також моделі розвитку кар'єри (рисунок 3.1).

До особливостей цифрової культури ТОВ «Альпмонтаж» можна віднести застосування клієнтоорієнтованого підходу до логістичних послуг у контексті маркетингу взаємовідносин, делегування повноважень, управління ризиками в системі управління ризиками підприємства, більше дій, планування відходить на задній план акцент на співпрацю, а не на індивідуальні зусилля; успіх досягається завдяки командній роботі та обміну інформацією між відділами та функціями. Повторювані та швидкі темпи цифрової роботи вимагають вищого рівня прозорості та співпраці.



Рисунок 3.1 - Змістовна структура корпоративної культури в епоху цифрових трансформацій

Сьогодні для підвищення ефективності розвитку підприємства (організаційної культури) ТОВ «Альпмонтаж» в умовах цифрової економіки необхідно впроваджувати комплексний підхід, основною метою якого є симбіоз

та постійний взаємозв'язок факторів впливу, складових, цифрових компетенцій та навичок, інформаційних технологій (рисунок 3.2).

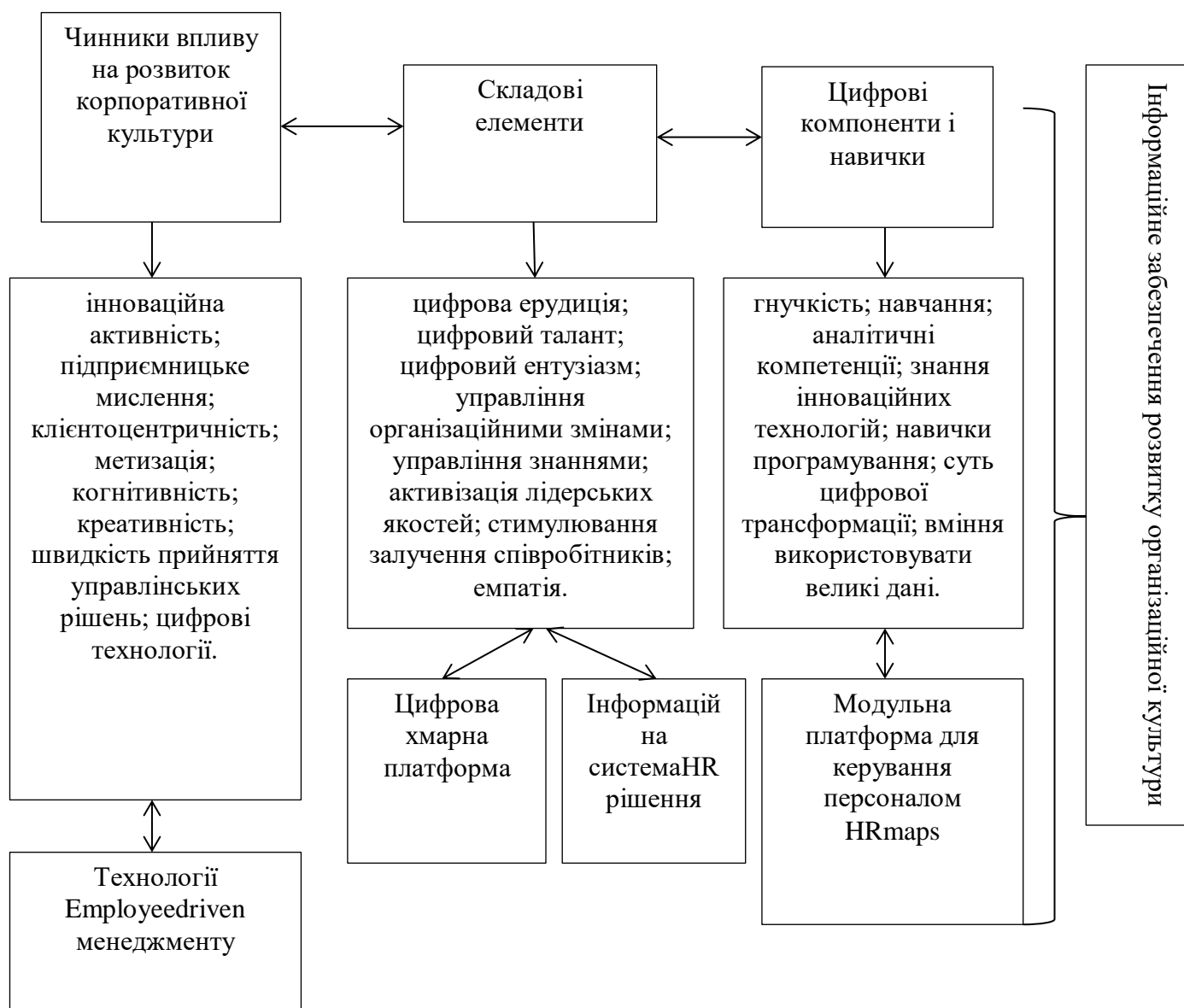


Рисунок 3.2 - Комплексний підхід до модернізації корпоративної культури ТОВ «Альпмонтаж» в епоху цифрових перетворень

Цифрові компетентності є ключовими компетентностями в контексті Четвертої промислової революції. Вони включають такі поняття, як інформаційна та медіаграмотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та захист персональних даних, а також навчання впродовж життя.

Згідно з опитуванням KPMG, 42% українських та 69% світових керівників планують скоротити офісні площі та запровадити віддалену роботу для частини

співробітників після завершення пандемії. Проактивне використання навчання впродовж життя та розвиток цифрових навичок є захистом від шоків майбутніх технологічних змін.

У 2016 році Європейська Комісія представила так звану "Рамку цифрових компетентностей для громадян" (скорочено DigComp) (DigComp2.0: Digital Competence Framework for Citizens), яка була оновлена у 2017 році та опублікована у виданні "Рамка цифрових компетентностей: вісім рівнів володіння та приклади використання" (DigComp2.1: Digital Competence Framework for Citizens). Рамка цифрової компетентності: вісім рівнів володіння та приклади використання" (DigComp2.1: Digital Competence Framework for Citizens), яка була презентована на конференції в Брюсселі (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Концептуальна еталонна модель Dig Comp 2.0

Сфера компетентності Вимір 1	Компетентність Вимір 2
Інформація та вміння працювати з даними	1.1 Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту
	1.2 Оцінка даних, інформації та цифрового контенту
	1.3 Управління даними, інформацією та цифровим контентом
Комунікація та співробітництво	2.1 Взаємодія за допомогою цифрових технологій
	2.2 Обмін за допомогою цифрових технологій
	2.3 Реалізація громадянської позиції за допомогою цифрових технологій
	2.4 Співробітництво за допомогою цифрових технологій
	2.6 Управління цифровою ідентичністю
Створення цифрового контенту	3.1 Розробка цифрового контенту
	3.2 Інтеграція та перероблення цифрового контенту
	3.3 Авторське право і ліцензії
	3.4 Програмування
Безпека	4.1 Захист пристроїв
	4.2 Захист персональних даних і приватності
	4.3 Захист здоров'я і благополуччя
	4.4 Захист навколишнього середовища
Розв'язання проблем	5.1 Розв'язання технічних проблем
	5.2 Визначення потреб і технологічних заходів реагування
	5.3 Творче використання цифрових технологій
	5.4 Виявлення прогалин у цифровій компетентності

При формуванні різних навчальних курсів ТОВ «Альпмонтаж» враховує навички/компетенції, що мають критично важливе значення в сучасній цифровій

економіці.

- Загальні навички в галузі інформаційних технологій.
- Спеціалізовані навички в галузі інформаційних технологій.

З точки зору перспектив формування та розвитку компетенцій, які вважаються найбільш важливими для організаційного розвитку в ЄС, респонденти виділили загальні ІТ (63%) та спеціалізовані ІТ (28%).

Протягом наступних п'яти років очікується подальший зсув у бік розвитку когнітивних навичок працівників, таких як комплексне вирішення проблем, креативність, комунікація та співпраця з іншими працівниками. Ключові тенденції подальшого професійного розвитку людських ресурсів включають розвиток сфер когнітивної діяльності людини та зростання значення когнітивних навичок. Зростатиме роль роботи з великими масивами даних, технологією DT-даних, а також аналітичних навичок та вміння створювати смисли [114, с. 19].

За даними ВЕФ [24], наразі у світі налічується не більше 22 000 докторів філософії, в тому числі у сфері штучного інтелекту, і понад 10 000 вакансій лише у США. За останнє десятиліття кількість людей, які працюють в секторі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в ЄС, зросла на 33% порівняно з 2% зростанням загальної зайнятості Освіта в галузі ІКТ - це перспективний шлях до кар'єрного зростання на ринку праці.

Дослідження показують, що все більше і більше робочих місць вимагатимуть підвищення кваліфікації. Глобальна економіка, заснована на знаннях, потребуватиме більше висококваліфікованого персоналу.

До 2030 року робочий час з використанням інноваційних технічних навичок збільшиться на 20%, а робочий час з використанням базових технічних навичок - на 65%. Згідно з дослідженням, 90% робочих місць потребуватимуть цифрових навичок у наступному десятилітті, а в 2021 році 53% українців матимуть цифрові навички нижче базового рівня. У відповідь на це Міністерство цифрової трансформації України розпочало масштабну інформаційну кампанію "Місяць цифрової грамотності", щоб заохотити українців до набуття цифрових навичок.

Отже, цифрову культуру в ТОВ «Альпмонтаж» слід розглядати як

сукупність принципів, цінностей і методів в системі управління персоналом з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії між керівництвом, топ-менеджерами та працівниками і для вирішення завдань у професійній діяльності. По суті, це набір установок, які дають співробітникам свободу мислення і здатність оцінювати ситуації, своєрідний негласний кодекс того, як повинні вестися справи в компанії.

Цифрова культура - це усталений набір моделей поведінки працівників на підприємствах, що сформувався під впливом трансформації цифрового суспільства і передбачає підвищення рівня цифрової компетентності, грамотності та вміння користуватися сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями та програмним забезпеченням.

З вищезазначеного можна зробити наступні висновки. Під впливом цифрової трансформації відбувається оцифрування різних сфер людського життя та формування нового типу соціальної культури - цифрової культури. Ключовими принципами формування та розвитку цифрової культури визначено такі:

- гнучкість і прийнятність (організаційна гнучкість - це не тільки швидкість, але й маневреність та оперативність). (Це означає більший акцент на експерименти, тестування та навчання; культуру сміливості та меншу нехіть до ризику; здатність діяти швидко, коли це необхідно);

- клієнтоорієнтованість (клієнтоорієнтованість є широкою та глибокою і має бути відображена в стратегії, процесах та структурах, але, перш за все, вона повинна бути вбудована в корпоративну культуру);

- орієнтація на результат (цифрова культура орієнтована на результат і визначає та оцінює розвиток підприємства, а також цифрові навички та компетенції працівників).

- передбачення (характеризується переконливими спільними цілями).

- технологічна грамотність (культура, що базується на всебічній технологічній грамотності, але підтримує оптимальний баланс між загальними та спеціалізованими знаннями, технологіями як допоміжними засобами, а також більшою довірою та гнучкістю до технологій).

- Адаптивність до нових викликів та викликів, що постають перед бізнесом, та гнучкість.

- Адаптивність до глобальних викликів та організаційних змін.

- Мережевий підхід до формування цифрової платформи (відкритість до використання зовнішніх ресурсів та розбудови зовнішніх можливостей; здатність використовувати платформні системи та технології).

- Співпраця та навчання (культури, що підтримують потоки знань, безперервне навчання та легкість міждисциплінарної співпраці).

У 21 столітті цифрова культура стала фактором, що впливає на соціальну та професійну мобільність, тим самим суттєво змінюючи моделі поведінки нинішнього покоління. Завдяки розвитку цифрових технологій трансформуються традиційні культурні сфери, змінюється суспільний світогляд та переоцінюються цінності. Термін "цифрова культура" має багато значень, але в контексті професійної діяльності він означає вміння застосовувати цифрові знання, навички та компетенції. У контексті повсякденного спілкування - це гармонійне поєднання цифрового простору та класичних підходів до розуміння культури поведінки.

Висновки до розділу 3

З метою посилення цифрових технологій в управлінні персоналом в ТОВ «Альпмонтаж» пропонується запровадити використання цифрових інструментів в управлінні персоналом компанії як основи для розвитку компанії. Зокрема, запропоновано нові цифрові технології управління персоналом, рекомендовані для використання в ТОВ «Альпмонтаж», основні цифрові тренди в управлінні персоналом, а також технології та інструменти для підбору персоналу.

Також представлено використання SWOT-аналізу для впровадження цифрових технологій для забезпечення охорони праці в ТОВ «Альпмонтаж». Обговорюються перспективи та проблеми впровадження інформаційних

технологій у сфері охорони праці та визначаються особливості управління промисловим підприємством в умовах діджиталізації. Висвітлено переваги та недоліки процесу діджиталізації системи управління охороною праці.

Запропоновано та обґрунтовано запровадження нового наукового напрямку (концепції) цифрової безпеки у сфері охорони праці, а також необхідність впровадження та розвитку нових цифрових технологій у сфері охорони праці на ТОВ «Альпмонтаж». З метою запобігання порушенням у сфері охорони праці розроблено систему цифрових платформ у кожному підрозділі (інтеграція, передбачена конвенціями МОП) та науково обґрунтовано механізми взаємодії між трьома елементами (суб'єктами) охорони праці з метою удосконалення системи безпеки ТОВ «Альпмонтаж» на глобальному рівні. Науково пояснено механізм взаємодії між трьома елементами (суб'єктами) охорони праці.

Представлено пропозиції щодо розвитку цифрової культури в ТОВ «Альпмонтаж». Наразі цифрова трансформація змінює способи здійснення та організації трудової діяльності, сам трудовий процес, стимулюючи появу цифрового мислення, роблячи досвід працівників унікальним і формуючи особливе цифрове середовище та цифрову культуру компанії.

Проаналізовано та узагальнено теоретичні засади розвитку цифрової культури. Розглянуто існуючі підходи до трактування цифрової культури, запропоновані різними науковими школами. Визначено ключові фактори, що впливають на професійні зміни на глобальному ринку праці з урахуванням інтенсифікації процесу діджиталізації та специфіки цифрових навичок персоналу, яких вимагають роботодавці відповідно до рівня його кваліфікації.

З урахуванням міжнародного досвіду розроблено структуру цифрових компетентностей. Ця структура включає такі елементи, як комунікація та співпраця, інформаційна грамотність, навички вирішення проблем та питань, інформаційна безпека та створення цифрового контенту. Дослідження показало, що цифрову культуру слід розглядати як сукупність принципів, цінностей і методів в системах управління людськими ресурсами з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії між керівництвом, топ-

менеджерами та працівниками, а також для вирішення проблем у професійній діяльності. Цифрова культура - це спосіб поведінки працівників ТОВ «Альпмонтаж», що сформувався під впливом трансформації цифрового суспільства, який передбачає підвищення рівня цифрових навичок, грамотності та вміння користуватися сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями та програмним забезпеченням. Ключовими принципами формування та розвитку цифрової культури ТОВ «Альпмонтаж» в умовах цифрової економіки є організаційна гнучкість, клієнтоорієнтованість, орієнтація на результат, форсайт, технологічна грамотність, адаптивність до глобальних викликів та організаційних змін, мережевий підхід до формування цифрової платформи та постійне навчання.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади використання цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами на підприємствах. Розглянуто сутність управління людськими ресурсами в умовах цифровізації економіки, досліджено основні вектори та особливості інноваційного розвитку цифрових технологій в Україні та світі, встановлено особливості використання цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами у вигляді сутності, проблем, тенденцій та подальших розробок.

Таким чином, використання цифрових технологій на підприємствах, особливо серед молодих працівників, є ефективним способом мотивації цієї групи працівників до продуктивної праці та зменшення нестабільності серед працівників з високим потенціалом. Впровадження діджиталізації в процеси управління персоналом компаній та організацій має значний вплив на підвищення зацікавленості кандидатів покоління Z, які вважаються важливим ресурсом для сучасної, ефективної та інноваційної діяльності компанії. Варто зазначити, що діджиталізація HR-процесів компанії передбачає більше, ніж просто придбання та впровадження нового обладнання та програмного забезпечення. Діджиталізація означає активне впровадження комплексних змін, спрямованих на зміну корпоративної культури, систем управління, внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Своєчасне впровадження таких змін поступово покращить позиції компанії на ринку та підвищить її конкурентоспроможність.

Проведено дослідження проявів процесу діджиталізації в реаліях сучасного інноваційного розвитку бізнесу. Виявлено сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу та окреслено передумови впровадження цифрових трендів у вітчизняний бізнес-простір.

Останніми роками в Україні спостерігається розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та глобалізація суспільних процесів. На зміну традиційним соціально-трудовим відносинам, заснованим на принципах ієрархії

та централізації, приходять інноваційні відносини, спрямовані на швидке реагування на зміни та розвиток антикризової готовності. Ці елементи функціонування підприємств свідчать про те, що закладаються основи інноваційного розвитку. Його суть - знання науки управління підприємством і вміння підприємств працювати у найбільш взаємовигідний спосіб. І суспільству. Закладаються основи для формування парадигми розвитку управління людськими ресурсами. Її змістом є трансформація класичного бізнес-процесу "управління людськими ресурсами" підприємств в умовах цифрових технологій.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано управління людськими ресурсами ТОВ «Альпмонтаж» на основі використання цифрових технологій. Визначено загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, оцінку готовності людських ресурсів ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій та особливості управління людськими ресурсами ТОВ «Альпмонтаж» в умовах цифрових технологій як інтегрованого інформаційного середовища управління людськими ресурсами.

Надано загальну характеристику діяльності компанії та аналіз основних техніко-економічних показників. Зокрема, проведено оцінку готовності персоналу ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій, яка включає наступні етапи: розробка переліку компетенцій, що відображають готовність персоналу до впровадження цифрових технологій; розробка переліку компетенцій, набутих персоналом для кожного рівня цифрових технологій; створення анкети для опитування персоналу; розробка переліку компетенцій, набутих персоналом для кожного рівня цифрових технологій; розробка переліку компетенцій, набутих персоналом для кожного рівня цифрових технологій; розробка переліку компетенцій, набутих персоналом для кожного рівня цифрових технологій; розробка переліку компетенцій, набутих персоналом для кожного рівня цифрових технологій. рівня; створення анкети для оцінки рівня; формування матриці попарних порівнянь для визначення відносної важливості компетенцій; перевірка ступеня узгодженості думок колишніх працівників.

Продемонстровано технологію оцінки готовності працівників ТОВ «Альпмонтаж» до впровадження цифрових технологій та визначено основні

показники готовності працівників до впровадження цифрових технологій. Результати оцінки свідчать, що індекс готовності становить 46,8%, що є близьким до середнього показника.

Визначено специфіку управління персоналом ТОВ «Альпмонтаж» в умовах цифрових технологій як інтегрованого інформаційного середовища для управління персоналом. На основі отриманих результатів встановлено, що цифрова робоча платформа відкриває шлях для конкурентів до відбору найкращих талантів, а для працівників - до непередбачуваної присутності у світі. Встановлено, що вони допомагають проявити себе.

З метою вдосконалення цифрових технологій в управлінні персоналом ТОВ «Альпмонтаж» впроваджено цифрові інструменти в управлінні персоналом компанії як основу для розвитку компанії. Для забезпечення охорони праці в ТОВ «Альпмонтаж» запропоновано використовувати SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій. Рекомендовано розвиток цифрової культури в ТОВ «Альпмонтаж».

Розглянути останні тенденції та складові цифрового розвитку HR у найближчому майбутньому: автоматизація HR, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання. Оцінити вплив змін у веденні бізнесу та управлінні персоналом на розвиток HR-цифр та потенціал національних компаній щодо впровадження новітніх технологій у сфері управління персоналом. Виділено п'ять основних принципів впровадження новітніх цифрових HR-технологій на підприємствах.

Проаналізовано міжнародний досвід використання цифрових технологій в HR-сфері з використанням бенчмаркінгу та розглянуто нові інструменти підвищення ефективності HR-операцій. Будуть розроблені нові підходи до відбору цінних кадрів та обґрунтована необхідність переходу від управління персоналом до управління командами та процесами. Для впровадження діджиталізації у вітчизняних компаніях автор пропонує такі заходи, як діджиталізація HR-процесів та дистанційне навчання. Крім того, сформульовано етапи впровадження системи діджиталізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Збрицька Т. П. Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки / Т.П. Збрицька, О.В. Сорока // Економіка та суспільство. - 2021. - Випуск # 31[Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660-](https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660) (дата звернення: 11.11.2023).
2. Manu A. (2016). Behavior Space: Play, Pleasure and Discovery as a Model for Business Value (New Edition), Kindle Edition, 264 p.
3. Digital Transformation of Industries (2016). Industry Agenda, World Economic Forum. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wpcontent/blogs.dir/2016-exec-summary.pdf> - (дата звернення: 11.11.2023).
4. Liri Andersson (2017). Leadership Guidelines for the Digital Age. Leadership & Organisations [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/11-leadership-guidelines-for-the-digital-age-5516> - (дата звернення: 11.11.2023).
5. Решетнікова І. Л. Використання інтернет-технологій в маркетингу сфери послуг / І.Л. Решетнікова, Ю.О. Єременко // Маркетинг в Україні. - 2014. №5. - С. - 47–58
6. Сагайдак М.П., Лавренєв Н.К. Використання маркетингових інструментів і цифрових технологій у просуванні металургійної продукції. Маркетинг і цифрові технології. – Том 1, № 1, 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Users/%10-20171117%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%10-20171117%20(1).pdf) - (дата звернення: 11.11.2023).
7. Швиданенко Г. Диджиталізація - сучасний напрямок розвитку інноваційного підприємництва / Г. Швиданенко, М. Теплюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/8c9e849b-1698-419e-97e1-e9df3e0824c0> - (дата звернення: 11.11.2023).
8. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-

процесів /Г.В. Бей, Г.В. Серета // Економіка і організація управління. - 2019. - № 2(34). - С. 93–101.

9. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті / В.М. Голянич // Управлінське консультування. - 2017. - № 2. - С. 5–16.

10. Гудзь О.Є. Розроблення стратегії Digitalтрансформації підприємств / О.Є. Гудзь, В.В, Маковій // Інфраструктура ринку. - 2018. Вип. 25. - С. 248–254.

11. Денисов А.Ф. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу / А.Ф. Денисов, Д.С, Кардаш // Економіка і управління. - 2018. № 6. - С. 26–37.

12. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі / С.В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2016. - № 6. - С. 105–112.

13. Кульков В.М. Цифрова економіка: надії та ілюзії / В.М. Кульков // Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова. - 2017. № 5. - С. 145–156.

14. Легомінова С.В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / С.В, Легомінова, О.Ю. Гусєва // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 1(23). - С. 20–25.

15. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій / П.О. Осадчук // Молодий вчений. - 2018. - № 27. - С. 12–16.

16. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. Компетенції. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov - (дата звернення: 11.11.2023).

17. Щукина А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. Наукоеведение. 2017. Т. 9. № 1. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> - (дата звернення: 11.11.2023).

18. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. Perspective. 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technologytrends-2016-by->

Bersin.pdf - (дата звернення: 11.11.2023).

19. Bersin J. Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talentpredictions-for-2016/>. - (дата звернення: 11.11.2023).

20. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kharkov.hh.ua/article/19271> - (дата звернення: 11.11.2023).

21. HCTrends2017: Digital HR. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017> - (дата звернення: 11.11.2023).

22. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання DIGITAL технологій в управлінні персоналом / Г.І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 41. - 2021. - С.54-60.

23. Про захист персональних даних. Закон України. Документ 2297-VI, чинний, поточна редакція. Редакція від 12.01.2022, підстава – 1962-IX. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> - (дата звернення: 11.11.2023).

24. Денисенко М.П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес / М.П. Денисенко, Н.В. Давиденко // Економіка та держава. - 2020. № 1. - С. 46–49

25. Кащук К.М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. Економіка. Управління. Інновації. 2018. Випуск № 1(22). [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 - (дата звернення: 11.11.2023).

26. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2017. - № 2. - С. 13–17.

27. Щетініна Л.В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова, М.І. Даниляк // Проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 277–283.

28. Джейсон Дорсі, Деніс Вілла Електронна книга Zкономіка. Як покоління Z змінює майбутнє бізнесу. Видавництво Yakaboo Publishing, 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.yakaboo.ua/ua/zkonomika-jak-pokolinnja-z-zminjue-majbutne-biznesu.html> - (дата звернення: 11.11.2023).

29. Василик А.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А.В. Василик, О.В. Іщенко // Економічний простір. -2018. № 131. - С. 53–63.

30. Васьків Р.І. Гейміфікація: новий інструмент в управлінні персоналом «Спецпроект: анализ научных исследований» 2014 год [Електронний ресурс] – Режим доступу:http://www.confcontact.com/2014-specproekt/ek4_vaskiv.htm - (дата звернення: 11.11.2023).

31. Челядінова Н.Г. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації / Н.Г. Челядінова, В.І. Куделя В.І. // Економіка та управління підприємствами. Випуск 69. - 2022. - С.125-129.

32. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. Київ : КНЕУ, 2017. - 500 с.

33. Управление персоналом: учебник / пер.с укр. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков и др. Киев: КНЭУ ; Краматорск : НКМЗ, 2013. - 693 с.

34. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка / В.С. Куйбіда, О.М. Петроє, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук. - Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

35. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах / К.О. Січкаренко // Приазовський економічний вісник. - 2018. Вип. 3. - С. 30–34.

36. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiyaposhuku-personalu/> - (дата звернення: 11.11.2023).

37. Digital в HR: інструменти, автоматизація и використання цифрових технологій. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://kiev.hh.ua/article/19271>

- (дата звернення: 11.11.2023).

38. До «Делойт» в Україні працевлаштувався ботрекрутер. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbotdtaica-at-deloitte-ukraine.html> - (дата звернення: 11.11.2023).

39. Рудокова С. Г. DIGITAL HR – майбутнє кадрового адміністрування / С.Г. Рудокова, Н.С. Данилевич, Л.В. Щетініна, Я.А. Касяненко //БІЗНЕСІНФОРМ. - № 1 '2020. - С.265-270.

40. Кучинський В. А. Інноваційні технології в менеджменті персоналу і управлінні виробничими системами / В.А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2018. –№ 19 (1295). –С. 127-130.

41. Кучинський В. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / В.А. Кучинський, А.Д. Гайдукова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 60 (1169). – С. 17-22.

42. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства / П.Г. Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

43. Кучинський В. А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Кучинський, А.Д. Гайдукова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 65 (1107). – С. 137-145.

44. Кучинський В.А. DIGITAL HR як нова парадигма управління персоналом / В.А. Кучинський, А.О. Більбасова

45. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 8. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9 - (дата звернення: 11.11.2023).

46. Бузько І.Р. Інституційні реформи та забезпечення розвитку персоналу

міжнародних компаній у контексті євроінтеграційних процесів / І.Р. Бузько, Ю.Ю. Дяченко, О.А. Немишкало // Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 2. - 2014. - С. 36-38.

47. Верхоглядова Н.І., Русієнко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf - (дата звернення: 11.11.2023).

48. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

49. Третяк О.П. Сучасні персоналтехнології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. - № 24(4). - С. 389–396.

50. Бойко В. І. До питання оцінки економічного стану сільських територій / В.І. Бойко, О.А. Козак // Економіка АПК. - 2008. - № 3. - С. 20–24.

51. Бережна Ю.С. Сутність сталого розвитку сільського господарства / Ю.С. Бережна // Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. - 2010. Т. 23(62). - № 1. - С. 35– 41.

52. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Завіновська Г. Т. – Київ: КНЕУ, 2003. – 300 с.

53. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації / І.В. Застрожнікова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2020. - № 4. - С.59-66.

54. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

55. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

56. Вільхівська О.В. Оцінювання підготовленості персоналу до впровадження технологій електронного бізнесу / О.В. Вільхівська, М.А. Вовк [Електронний ресурс] – Режим доступу://[http://dx.doi.org/10.21511/ed.18\(1\).2019.01](http://dx.doi.org/10.21511/ed.18(1).2019.01) - (дата звернення: 11.11.2023).

57. Биба В.В. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України / В.В. Биба, В. Гаташ В. // Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво). Полтава: Полтннту, 2013. Вип. 4(39). - Т. 2. С. 3–9

58. Бочко О.Ю. Вплив цифрових технологій на поведінку споживача / О.Ю. Бочко // Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: II Міжнародна науково-практична конференція, 20–21 лютого 2020 р.: [тези доп.]. Рівне: О. Зень, 2020. - С.178-180

59. Будівельна галузь України тримає темпи зростання, але стрімко втрачає працівників. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2879111-budivelna-galuz-ukraini-zrostaе-ale-strimkovtracae-pracivnikiv-ekspert.html> - (дата звернення: 11.11.2023).

60. Булат Р. Є. Правові норми та психологічний супровід управління персоналом в будівництві / Р.Є. Булат. - СПб: Бізнес-преса, 2010. - 197 с.

61. Гончар В.О., Морозов О.Ф. Аналітичний огляд проблем управління людським капіталом будівельних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/102742/97808> - (дата звернення: 11.11.2023).

62. Гришова І. Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки / І.Ю. Гришова // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 340-346.

63. Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Херсонський Міжнародний університет бізнесу і права. Х., 2011. - 245 с.

64. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ . - 2010. - № 17. - С. 172-180.

65. Подвальна Г. В. Процес формування іміджу у свідомості клієнтів / Г.В. Подвальна // Тезиси докладов III Всеукраїнської научно-практичної конференції «Рефлексивні процеси і управління в економіці» (Севастополь, 26-29 вересня 2012 г.). Севастополь, 2012. - С. 120 – 121.

66. Покатаєв П. С. будівельна галузь як об'єкт державного регулювання / П.С. Покатаєв // Держава та регіони. - 2010. № (4)83. Серія «Державне управління».

67. Пушкар Т. А. Особливості економічної безпеки підприємств будівельної галузі / Т.А. Пушкар, К.С. Дяченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2(5). - С. 134–139.

68. Розвиток будівельної галузі та детінізація ринку праці у будівництві [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.minregion.gov.ua/press/news/rozvitok-budivelnoyi-galuzi-ta-detinizatsiya-rinku-pratsi-ubudivnitstvi/> - (дата звернення: 11.11.2023).

69. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. - 2010. Вип. 17. - С. 210-218.

70. Achkasov Oksana V., Mazhnyk Lidiia O. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificit. Актуальні проблеми економіки. - 2016. - №2(176). - С.202-206.

71. Подвальна Г. В. Управління персоналом будівельних підприємств в умовах цифровізації: основні підходи та проблеми / Г.В. Подвальна, О.Ю. Бочко

72. Сватюк О.Р. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера / О. Р. Сватюк, А. О. Захарец, Й. С. Ситник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. - № 2 (8). - 2022. – С. 210-222.

73. Перерва П. Переваги та недоліки діджиталізації управління виробничим персоналом / П. Перерва, В. Кучинський // IX Українсько-Польські Наукові Діалоги IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279870> - (дата звернення: 11.11.2023).

74. Digital в HR. Як ефективно використовувати цифрові платформи [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://mind.ua/openmind/20190131-bitva-za-talanti-yakim-mae-buti-digital-hr> - (дата звернення: 11.11.2023).

75. Крайнюк, О.В. Підвищення безпеки виробництва за допомогою цифрових технологій / Крайнюк О.В., Буц Ю.В., Богатов О.И. // Theory, science and practice. Abstracts of III International Scientific and Practical Conference. Токуо, Japan.– 2020.– РР. 421-423.

76. Крайнюк О.В. Перспективи диджиталізації у сфері охорони праці / Крайнюк О.В., Буц Ю.В., Барбашин В., Діденко Н.В. // Комунальне господарство міст, 2020, Т. 6, Вип. 159. – С. 130–138.

77. Sergeenko, Y. S. Digitalization of Safety in the Field of Labor Protection // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – IOP Publishing, 2020. – Т. 543. – №. 1.

78. Kuvshinov, D. Prophylactic Approach to Industrial ElectroTraumatism Taking into Account Individual Psycho-Physical Peculiarities of Worker Taking into Account Network Digitalization // E3S Web of Conferences. – EDP Sciences, 2020.– Т. 174.– .С30-25.

79. McKinsey Global Institute (2017) The analytical report on digital Russia: A New Reality. Full Report. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.mckinsey.com>. - (дата звернення: 11.11.2023).

80. Nurova, O. Leading Digital Technologies in the Industrial Safety Management // 6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019). – Atlantis Press, 2020. – С. 471–476.

81. Chen B., Wan J., Shu L., Li P., Mukherjee M., Yin B. “Smart Factory of Industry 4.0: Key Technologies, Application Case, and Challenges” IEEE Access, Vol. 6, .6505-6518, 2018.

82. Chen B., Liu T., Wang Y. Volatile fragility: New employment forms and disrupted employment protection in the new economy //International journal of environmental research and public health. – 2020. – Т. 17. – №. 5. – С. 1531–1533.

83. Крайнюк О.В. SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для

забезпечення безпеки праці / О.В. Крайнюк, Ю.В. Буц, В.В. Барбашин // Комунальне господарство міст, 2021, том 3, випуск 163. - С. 234-238.

84. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки / Н.М. Дащенко // Бізнес Інформ.-2020. -№ 4. - С. 424-432.

85. Boston Consulting Group (2020). Strategic Management Consulting. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bcg.com/> - (дата звернення: 11.11.2023).

86. McKinsey Global Institute (2020). Digital identification: A key to inclusive growth. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview> - (дата звернення: 11.11.2023).

87. Vincent, M. (2020). Understanding Digital Culture. SAGE Publishing. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/understanding-digital-culture/book252120> - (дата звернення: 11.11.2023).

88. Rowles, D., & Brown, T. (2019). Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation. New York: Management Futures.

89. Creeber, G., & Martin, R. (2009). Digital Cultures: Understanding New Media. New York: Open University Press.

90. Hand, M. (2008). Making Digital Cultures: Access, Interactivity, and Authenticity. Ashgate Publishing.

91. Doukidis, G., Mylonopoulos, N., Pouloudi, N. (2004). Social and Economic Transformation in the Digital Era. New York: Idea Group Inc.

92. Silver, D., & Gauntlett, D. (2001). Looking Backwards, Looking forwards: Cyberculture Studies 1990-2000 (pp. 19-30). London: Arnold.

93. Астаф'єв, О. А. (2022). Питання розвитку цифрової культури українського соціуму. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/pitannya-rozvitku-cifrovoi-kulturiukrainskogo-sociumu> - (дата звернення: 11.11.2023).

94. Струтинська О. В. Цифрові навички і цифрова компетентність:

зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України / О.В. Струтинська // Фізико-математична освіта. - 2020. - 3(25(1)). С. 94-102.

95. Левчук Л. Т. Історія світової культури / Л.Т. Левчук, В.С. Гриценко, В.В. Єфименко. - Київ: Центр учбової літератури, 2010. - 400 с.

96. Digitle. Про компоненти цифрової культури. Блог про розвиток цифрового суспільства. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://digitle.wordpress.com/2016/10/04/12499875/> - (дата звернення: 11.11.2023).

97. Національний інститут стратегічних досліджень (2014). Питання розвитку цифрової культури українського соціуму: аналіт. записка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1631/> - (дата звернення: 11.11.2023).

98. Forrester (2021). Technology & Innovation APAC. URL: <https://www.forrester.com/bold> - (дата звернення: 11.11.2023).

99. KPMG (2021). Погляд керівників бізнесу в Україні. Звіт за результатами опитування. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2021/11/ukrainian-business-leaders-outlook2021.html> - (дата звернення: 11.11.2023).

100. World Economic Forum (2021). Economic Progress. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.weforum.org/> - (дата звернення: 11.11.2023).

101. EU Science Hub (2021). The Digital Competence Framework. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://joint-researchcentre.ec.europa.eu/digcomp/digital-competence-framework_en - (дата звернення: 11.11.2023).

102. Social Science Research Council (2020). Digital Culture. URL: <https://www.ssrc.org/programs/digital-culture/> - (дата звернення: 11.11.2023).

103. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez S., Van den Brande, G. (2016). DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model. Luxembourg: Publication Office of the European Union. EUR 27948 EN. doi:10.2791/11517.

104. BIS Research Paper Number 102 «Continuing vocational training survey» (CVTS4). 2013. February. [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://www.gov.uk/government/uploads/attachment_data/file/81645/bis-13-587-continuing-vocational-training-survey-cvts4.pdf - (дата звернення: 11.11.2023).

105. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування / О.В. Вартанова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. Вип. № 5(61). - С. 97-102.

106. Trushkina, N. (2019). Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*, 2(4), 7-25. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(1)). - (дата звернення: 11.11.2023).

107. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), С. 7-38. .

108. Трушкіна Н. В. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств / Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // Проблеми економіки. - 2020. - 2(44). - С. 303-311.

109. Bezpartochna, O., Trushkina, N., Chernukh, D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. In: M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde (Eds.), *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* (pp. 121-137). Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences.

110. Харчишина О. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина, Н.В. Трушкіна // *Moderní aspekty vědy: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 128-139). Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.

111. Kryshchanovych, S., Prosovych, O., Panas, Y., Trushkina, N., Omelchenko, V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 9-14.

112. Григорак М. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній / М. Григорак, Н. Трушкіна, Д. Чернух // *Věda a perspektivy*. - 2022. - 7(14). - С. 115-129.

113. Чернух, Д., & Трушкіна, Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022) (pp. 97-105). Varna: International Science Group. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37>. - (дата звернення: 11.11.2023).

114. Трушкіна Н. Цифрова культура компаній: уточнення термінології / Н. Трушкіна, Д. Чернух // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 19- 33.