

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>

УДК 331.108:004.05

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

FEATURES OF INTEGRATING DIGITAL TECHNOLOGIES INTO STAFF DEVELOPMENT MODELS

Бей Ганна Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6367-3494>

Дідик Є. В.

магістр,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7239-903X>

Bei Hanna, Didyk Yelizaveta
Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття присвячена дослідженню особливостей інтеграції цифрових технологій у моделі розвитку персоналу. Розглядаються сучасні тренди в цифровізації управління персоналом, такі як використання платформ для онлайн-навчання, інструменти аналітики відстеження продуктивності, а також застосування штучного інтелекту для персоналізованих програм розвитку. Особливу увагу приділяється викликам та можливостям, які виникають при впровадженні таких технологій, зокрема питанням мотивації, залученості та адаптації співробітників до нових форматів навчання. Результати дослідження вказують на те, що цифрові технології сприяють підвищенню ефективності процесів розвитку персоналу, проте потребують гнучких стратегій для успішної інтеграції в організаційну культуру.

Ключові слова: управління, персонал, розвиток персоналу, цифровізація, невизначеність, нестабільність, проривні технології, стратегія, бізнес-процеси, конкурентоспроможність.

The article explores issues of integration of digital technologies into contemporary employee development models. The authors examine key trends in digitalization of human resource management, particularly the widespread use of online learning platforms, analytics tools for monitoring employee performance, and the implementation of artificial intelligence to create personalized development programs. Research also identifies peculiarities of functioning of modern enterprises and outlines the key requirements for employees in the context of instability, uncertainty and volatility inherent in the current period of socio-economic development (SPOD, VUCA, DEST and BANI concepts). The focus is made on how digital tools are transforming traditional approaches to employee training and development by enhancing personalization and flexibility. At the same time, challenges related to the integration of these technologies are analyzed, including issues of motivation, employee engagement, resistance to change, and the need to develop new competencies to adapt to digital environments. The influence of digital technologies on the development of personnel of enterprises is substantiated, the advantages of their use and the necessary managerial actions are determined. Special attention is given to the impact of digital technologies on organizational culture and ways to mitigate the potential negative effects of digital transformation. Trends in the leading practices of using digital technologies in the systems of personnel development of enterprises are outlined, the possibilities of applying their experience in the Ukrainian business environment are determined. The findings indicate that the successful integration of digital solutions into employee development depends on the flexibility of management, readiness for change, and a systematic approach that considers the individual needs of employees and the organization's specific context. The article offers practical recommendations for organizations that are planning to implement or improve their digital strategies for employee development.

Keywords: management, personnel, personnel development, digitalization, uncertainty, instability, disruptive technologies, strategy, business processes, competitiveness.

Постановка проблеми. Цифровізація та процеси інноваційного розвитку охоплюють сьогодні всі сфери бізнесу, від щоденних операцій до стратегічного планування. Компанії використовують сучасні технології для вдосконалення своїх бізнес-моделей, створення нових можливостей для зростання ринку та вирішення важливих соціальних питань. Це не тільки перехід від аналогових інструментів до цифрових, але й трансформація культури та переосмислення способів функціонування бізнесу, підходів до управління, в основі яких знаходиться людина (людиноцентризм), необхідність гнучко пристосовуватись до умов нестабільності, невизначеності та складності на противагу стабільності та визначеності, притаманним традиційному баченню (концепція SPOD/VUCA), а також у періоди нестабільності, крижкості та волатильності (концепція DEST/BANI). При цьому саме якість розвитку людського потенціалу визначає реальну здатність підприємств та організацій залишатись конкурентоспроможними в нових умовах, успішно долати кризи та розробляти нові креативні управлінські рішення. Зміни, що відбуваються у сфері підготовки та навчання кваліфікованих фахівців (методологія, інструменти, способи трансферу знань), перехід від парадигми управління знаннями в бік управління талантами та компетенціями, в тому числі цифровими, викликані поширенням цифрових технологій, мають свої особливості, що повинні бути враховані для побудови ефективних систем неперервного розвитку. При цьому інтеграція цифрових технологій у моделі розвитку персоналу надає переваги персоналізації, доступності, гнучкості в аналітиці, застосуванні генеративних алгоритмів, мікронавчання, робить їх більш ефективними та адаптованими до індивідуальних потреб працівників й реалізації стратегічних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення ефективності та життєздатності моделей розвитку персоналу не є новою та привертає увагу дослідників сфери управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, орієнтованих на людський розвиток, від моменту формування базових концепцій. О. Іващенко, А. Гірман [1], Л. Петрова, В. Гавренкова [2], Т. Федотова [3], Т. Гринько, Л. Семів, О. Здрок, О. Третьяк та ін. здійснюють фундаментальний аналіз моделей і систем розвитку персоналу, що дозволяють ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємств.

О. Струтинська [4], М. Кравченко, В. Салабай, А. Феррарі [5], С. Кірілмаз [6] обґрунтовують роль і значення вчасного набуття цифрових компетенцій працівників, зокрема досвід країн ЄС та інших передових економік світу, а також підприємств-лідерів галузі. Г. Арбабі, Л. Ванг, Дж. Жень [7], І. Варіс, О. Кравчук, Ю. Парашук [8], І. Яковенко, О. Петряєв, Н. Чернікова, В. Вороніна, К. Чеботарьов [9], Л. Ремньова [10], Т. Забаштанська. М. та Н. Саксена [11] досліджують особливості цифровізації сфери управління персоналом, застосування цифрових технологій для підвищення ефективності роботи служб управління персоналом, менеджменту персоналу в цілому.

Виявлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на вагомий внесок окреслених науковців та дослідників у теоретичне та методологічне обґрунтування трансформації моделей розвитку персоналу в контексті цифровізації, відзначимо однак потребу у більш точному визначенні особливостей процесу інтеграції цифрових технологій, необхідних базових кроків, послідовності її реалізації в умовах невизначеності, нестабільності та підвищеної складності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз та визначення особливостей інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу підприємств, врахування яких у подальшому дозволить полегшити та прискорити процес інтеграції, навести додаткові переваги й обмеження цифровізації професійного навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постіндустріальна людиноцентрована модель розвитку сучасного суспільства передбачає, що конкурентоспроможність підприємств сьогодні перш за все визначається рівнем кваліфікації та професійної майстерності персоналу (інтелектуальний капітал, прагнення до знань та удосконалення, висока мотивація, навички та досвід), а висока продуктивність праці забезпечується ефективними стимулами, персоналізованим підходом, залученням стейкхолдерів у процеси створення цінності, налаштуванням і оптимізацією процесів в контексті постійного вдосконалення і оновлення.

Одночасно з тим, змінюється не лише бачення ролі людини у забезпеченні економічної, соціальної, екологічної та інших складових стійкості та конкурентоспроможності підприємств. На початку XXI століття в науковій парадигмі оцінки ризиків та загроз розвитку глобального світового середовища

відбулись суттєві зміни, зокрема перехід від існування в умовах визначеності (концепція SPOD-світу) до необхідності пристосування економік, підприємств і працівників до постійних змін в умовах нестабільності, невизначеності, складності управління та неоднозначності вибору управлінських рішень (концепція VUCA-світу) (табл. 1).

Наведені акроніми в активному науковому вжитку застосовуються з 2014 року завдяки конкретизації Н. Беннетом та Дж. Лемоін [12] їх застосування у бізнес-середовищі як реакція на те, що стандартизовані традиційні підходи більше не спроможні забезпечувати достатній рівень стійкості та протидії зовнішнім загрозам і ризикам. Зміни умов функціонування соціального та економічного середовища потребують перегляду стратегії управління бізнес-процесами і висувають нові вимоги до ключових характеристик і моделей розвитку персоналу підприємств. Згідно концепції VUCA вже недостатньо мати високий рівень кваліфікації та бути компетентним

у профільній галузі, застосовувати модельні стратегії управління бізнес-процесами, натомість саме високотехнологічність та гнучкість, здатність приймати процеси в умовах невизначеності, застосовувати креативність, критичний розум, інтуїцію визначають характеристики та вимоги до персоналу.

У подальшому процеси суспільно-економічного розвитку ставатимуть все більш хаотичними, турбулентними, егоцентричними (DEST-світ), а період повномасштабного вторгнення в Україну взагалі визначається сьогодні терміном BANI (крихкість, волатильність, нестабільність), результати подій у якому надзвичайно складно передбачити. Ю. Чалюк підкреслює, що для українського бізнес-середовища сьогодні є характерним тимчасовий відхід від концепції VUCA в сторону BANI, де попередньо обмежені загрози та ризики підприємництва стають все більш небезпечними [13]. При цьому аналізуючи вимоги до найважливіших рис працівників, здатних продовжувати продуктивну діяльність в подібних

Таблиця 1

Порівняння SPOD-концепції та VUCA-концепції функціонування та управління бізнес-процесами

Характеристики	SPOD-концепція	VUCA-концепція
Умови функціонування соціального та економічного середовища	Бізнес-середовище функціонує в умовах відомої визначеності: Steady (стійкий); Predictable (передбачуваний); Ordinary (простий); Definite (визначений)	Сучасне бізнес-середовище функціонує під впливом загроз: Volatility (нестабільність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність)
Стратегії управління бізнес-процесами	Передбачуваність Процесний підхід Управління змінами Використання і адаптація модельних стратегій для управління різноманітними економічними процесами і ситуаціями Можливість отримання передбачуваного економічного результату	Недетермінованість Висока швидкість та неможливість прогнозування параметрів змін і планування перспективних кроків Відсутність факторів визначення перспективності рішень Ситуаційний підхід Складність аналізу ситуацій та необхідність своєчасного вирішення проблем Труднощі вирішення великої кількості завдань функціонування бізнесу
Персонал	Компетентний професіонал, здатний використовувати модельні стратегії управління бізнес-процесами	Високотехнологічний гнучкий спеціаліст, здатний приймати рішення в умовах невизначеності
Ключові вимоги до персоналу	Професіоналізм у своїй сфері, аналітичний розум, модельне мислення, здатність формувати довгострокові стратегії	Креативність у прийнятті рішень, критичний розум, творчий підхід, інтуїція, комунікативність

Джерело: складено авторами за [12; 13]

умовах, все частіше бачимо такі як стійкість і психологічна витривалість, високий емоційний інтелект, нелінійна адаптивність, здатність до імпровізації, співпраці і взаємопідтримки, створення середовища спільного вирішення проблем. Неперервне якісне навчання та оновлення компетенцій стає основною вимогою, а цифрові технології пропонують гнучкі інструменти та рішення, здатні забезпечити належний рівень реалізації цієї вимоги.

В дослідженнях сучасних авторів [1–11; 14–16] все частіше згадуються передумови формування корпоративних систем розвитку персоналу у цифрову еру, зокрема такі як платформи-інтегратори, інтегровані мобільні застосунки, чат-боти на основі використання штучного інтелекту, інструменти HR-аналітики та Big Data, хмарних систем, VR-технологій. Технологій доповненої та віртуальної реальності суттєво розширюють можливості навчання та розвитку, складають візуально-емоційне уявлення про особливості організації та виконання виробничих завдань, дозволяючи максимальне занурення в унікальний гейміфікований досвід. Використання цифрових технологій не тільки активно впливає на розвиток персоналу і надає підприємству чимало переваг, але й потребує додаткових зусиль для того, щоб отримати максимум ефекту від їх впровадження (рис. 1):

(1) розробка і оцінка альтернативних варіантів застосування цифрових технологій в моделі розвитку персоналу;

(2) прогнозування очікуваної ефективності на етапах розробки стратегії розвитку персоналу та в процесі практичної реалізації;

(3) ретельний відбір, застосування й відстеження динамік показників оцінки персоналу і ефективності розвитку персоналу, внесення своєчасних коректив;

(4) створення підрозділів розвитку персоналу і забезпечення їх висококваліфікованими фахівцями, оснащення необхідним обладнанням, програмним забезпеченням, засобами цифрових комунікацій;

(5) проведення навчання керівників, менеджерів і працівників підприємства з метою формування і вдосконалення цифрової компетенції відповідно до вимог стратегії розвитку персоналу і підприємства в цілому, а також вимог концепції VUCA/BANI-світу й подальших трансформацій середовища функціонування.

Разом із тим моделі розвитку персоналу підприємств трансформуються і доповнюються під впливом цифровізації бізнесу та

HR-процесів, а також з урахуванням новітніх трендів освітнього середовища, набуття і визнання отриманих знань, навичок, компетенцій.

До таких змін слід віднести: можливість масштабування навчального процесу завдяки масовому використанню онлайн-технологій, навчальних платформ, продуктів на основі генеративних алгоритмів; постійне вдосконалення логіки та естетики побудови, структурованості, зручності у використанні, можливості інтеграції із автоматизованими системами управління підприємством, а також програмними продуктами на базі мобільних пристроїв, створення нового контенту, використання нових методів навчання;

посилення вимог до якості навчальних курсів, їх візуалізації, подання; зростання ролі тьюторів, менторів і модераторів під час реалізації навчальних програм за індивідуальними траєкторіями; суттєве скорочення життєвого циклу навчальних курсів, як наслідок постійний апгрейд, ревіталізація та рекомбінація відповідно до конкретних професійних завдань та вимог.

Впровадження цифрових технологій в моделі розвитку персоналу потребує стратегічної закріпленості та практичної реалізації під контролем фахівців з HR-менеджменту, достатньо компетентних, досвідчених, гнучких, спроможних швидко орієнтуватись у вимогах та можливостях професійної підготовки, а також рівня стійкості працівників в умовах середовища невизначеності, крижкості, волатильності, нестабільності, турбулентності [16]. В межах реалізації функції неперервного розвитку мають бути визначені:

(1) цілі навчання за допомогою цифрових технологій (узгодженість із стратегічним баченням, кадровою політикою та планами);

(2) можливості підприємства з реалізації навчання за допомогою цифрових технологій (наявність фінансових, людських, інфраструктурних ресурсів для підтримки використання);

(3) види цифрових технологій, програмних продуктів та сервісів, апаратного забезпечення, за допомогою яких буде проводитись навчання;

(4) напрями впровадження цифрових технологій навчання персоналу із найменшими ризиками та збитками (аналіз, оцінка та прогноз результативності доступних альтернатив);

(5) результати моніторингу персоналу щодо їх готовності та ставлення до навчання із використанням цифрових технологій.

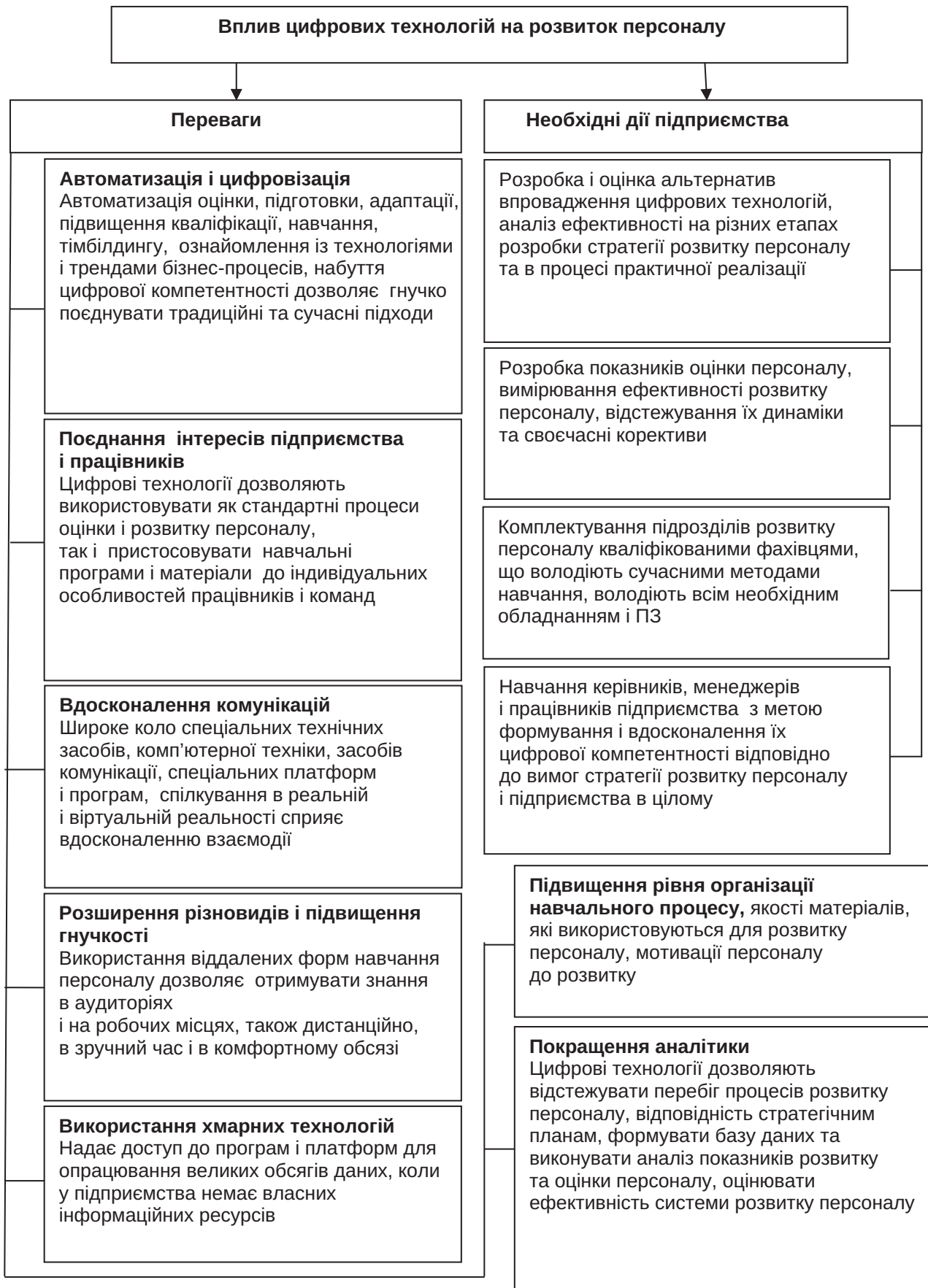


Рис. 1. Вплив цифрових технологій на розвиток персоналу

Джерело: складено авторами за [5–8; 14–16]

За результатами аналізу трансформації провідних корпоративних практик з навчання персоналу відзначимо наступні тенденції: поєднання традиційних навчальних заходів із навчальними курсами в цифровому форматі; використання цифрових платформ для організації навчання, адаптованих під мобільні пристрої; адаптація традиційних методів навчання до он-лайн формату; персоналізація процесів навчання персоналу; розвиток інфраструктури забезпечення неперервності навчання, апробація нових технічних і цифрових засобів навчання; трансформація змісту навчання в бік розвитку цифрових компетенцій і (рис. 2).

Цифровізація розвитку персоналу має суттєві переваги перед традиційним навчанням, оскільки процеси навчання і розвитку стають доступними для всіх працівників підприємства, особливо для компаній із територіально розподіленою організаційною структурою; підвищується відповідність освітнім потребам сучасного персоналу (стислість, наочність, різноманітність навчальних матеріалів, активна практична взаємодія в процесі навчання); підприємства отримують широкі можливості адміністрування процесу навчання та освітньої аналітики; створюються комфортні умови для навчання (можливість самостійного вибору освітнього маршруту, тематики, темпу, місця і часу навчання; швидкий і необмежений доступ до навчальних матеріалів); збільшується кількість каналів для отримання нових знань; методи та інструменти навчання стають більш різноманітними та цікавими, а гнучкий підхід до формування та оновлення навчального контенту дозволяє підтримувати його в актуальному стані.

Серед успішних прикладів інтеграції цифрових технологій у системи розвитку персоналу українських підприємств можна відзначити одну з найбільших ІТ-компаній «SoftServe», яка використовує власні платформи онлайн-навчання для оволодіння технічними навичками, удосконалення управлінських підходів, розвитку м'яких навичок, активно застосовує гнучку аналітику для моніторингу прогресу працівників, налаштування індивідуальних навчальних планів, що підвищує мотивацію та ефективність розвитку [17].

Лідер у сфері логістики «Нова Пошта» використовує готові рішення у форматі спеціалізованих навчальних платформ та інтерактивні тренінги, що допомагають персоналу адаптуватися до змін в операційних процесах та нових технологій [18]. Окрім того функціонує

внутрішня система розвитку персоналу, що включає онлайн-курси, спрямовані на підвищення компетенцій у сфері логістики, управління, клієнтського сервісу. Ще один успішний приклад – гірничо-металургійна компанія «Metinvest», що також ефективно поєднує системи дистанційного навчання та внутрішні навчальні платформи для підвищення кваліфікації, активно розвиває корпоративну академію, де співробітники можуть брати участь в онлайн-курсах, тренінгах і сертифікаційних програмах, що відповідають їхнім індивідуальним потребам [19]. Один з найбільших телеком-операторів в Україні, компанія «Київстар» впроваджує корпоративну систему дистанційного навчання, яка дозволяє працівникам проходити тренінги онлайн та підвищувати свої навички в зручний для них час [20].

Тут також на постійній основі використовуються інструменти аналітики для оцінки ефективності навчання та індивідуалізації програм підготовки.

Незважаючи на виклики воєнного часу, застосування цифрового навчання також здійснюється і в сфері агропромисловості. Так, провідний виробник фруктових наповнювачів та заморожених фруктів «Агрона Фрут Україна» приділяє особливу увагу постійному розвитку та актуалізації навичок працівників на всіх рівнях. Окрім технічних навичок, компанія акцентує увагу на розвитку креативності та професіоналізму в рамках команди, що дозволяє утримувати лідерські позиції на ринку. Наразі навчання на робочому місці у ТОВ «Агрона Фрут Україна» відбувається в найкоротші терміни у формі стажувань. Як свідчать результати внутрішнього моніторингу працівники загалом незадоволені організацією процесу стажування (40,7%), вказуючи на його стандартизованість та відсутність опцій для забезпечення гнучкості.

З технологічної точки зору «Агрона Фрут Україна» не в повній мірі використовує можливості платформи Workday HR [21], як одного із модулів системи автоматизованого управління підприємством, зокрема з точки зору аналізу талантів та посилення системи розвитку персоналу із використанням технологій генеративного та штучного інтелекту. Подальша інтеграція цифрових технологій в модель розвитку персоналу «Агрона Фрут Україна» має передбачати: створення системи прийняття рішень на основі технологічних можливостей платформи Workday Talent Optimization, яка використовує інформаційні панелі та аналітику для оцінки розвитку

Тенденції трансформації корпоративних практик розвитку персоналу	
	<p>Трансформація очних навчальних курсів у цифровий формат Реалізація концепції змішаного навчання, коли традиційні навчальні заходи (лекції, семінари, тренінги) поєднуються з освітніми програмами в цифровому середовищі. Забезпечує безпосередню взаємодію з викладачами та колегами, і при цьому надає можливість для віддаленого отримання знань у зручному для працівника режимі</p>
	<p>Використання цифрових платформ, адаптованих під мобільні пристрої Навчальні заходи в цифровому середовищі мають масовий характер, здійснюються синхронно/асинхронно, індивідуально/в групі, самостійно/під керівництвом викладача, що викликає необхідність у створенні потужної цифрової інфраструктури (мультиформатний режим). З боку працівників формується запит на доступність освітніх платформ в будь-якому місці і часу, з можливістю підключення до них з будь-якого пристрою, що обумовлює необхідність використання різних систем управління навчанням (Learning Management System), адаптованих під мобільні пристрої. Застосовується готові ринкові і власні технічні рішення, а в майбутньому прогнозується формування комплексних digital-систем, які інтегрують рішення в сфері оцінки, навчання та розвитку, кар'єри тощо</p>
	<p>Адаптація традиційних методів навчання до онлайн-формату, пошук і випробування нових методів цифрового навчання Запровадження в процеси розвитку персоналу вебінарів, відео конференцій, онлайн-курсів, e-mail-розсилок, корпоративних подкастів, sms-тренінгів, онлайн-марафонів, відеоматеріалів, лонгридів</p>
	<p>Персоналізація процесів навчання персоналу Кожному працівнику надається можливість отримати індивідуальний досвід навчання, розроблений відповідно до проблем, які він вирішує в своїй роботі, плану розвитку кар'єри, особистих побажань та схильностей, в тому числі із використанням можливостей гнучкої аналітики та генеративного інтелекту</p>
	<p>Апробація нових технічних і цифрових засобів навчання, розвиток інфраструктури Розвиток матеріально-технічної бази навчання персоналу має дуже велике значення. Використання конференц-залів для навчання, унікальної технології classroom – простору у вигляді навчальної аудиторії з відеостіною, на якій транслюються екрани слухачів для залучення в контакт зі спікером, дозволяють вести лекції або проектну роботу у віддаленому форматі з ефектом присутності в аудиторії завдяки візуальному контакту і невербальній взаємодії між спікером і слухачами. При цьому учасники навчання бачать не тільки лектора, а й своїх колег</p>
	<p>Трансформація змісту навчання в бік цифрових компетенцій та виконання вимог VUCA/BANI середовища Трансформується не тільки організація, методології і методи навчання, але і його змістовне наповнення. Результатом навчання працівників стає отримання професійних (hard skills), над професійних, або гнучких навичок (soft skills), формування цифрових компетенцій (digital skills)</p>

Рис. 2. Тенденції трансформації провідних практик розвитку персоналу

Джерело: складено авторами

талантів; розширення функцій інтегрованої системи розвитку навичок, що об'єднує кадрову інформацію з даними про навички, досвід та таланти працівників, дозволяючи проектувати траєкторії підвищення кваліфікації на основі висновків штучного інтелекту; надання більших повноважень лінійним керівникам для прийняття рішень щодо розвитку персоналу на основі глибокого розуміння потреб команди через екосистему Manager Insights Hub; забезпечення працівників можливістю активно планувати свій кар'єрний шлях за допомогою Career Pathing, що дозволяє персоналізувати та зберігати кар'єрні траєкторії; використання функціоналу Workday Talent Marketplace – це рішення, яке забезпечує прозорість та з'єднує працівників з можливостями на основі їхніх наявних або бажаних навичок, дозволяючи їм брати активну участь у власному кар'єрному розвитку, усуваючи бар'єри для професійної мобільності.

Висновки. Отже, незалежно від типу моделі розвитку персоналу, кожне сучасне підприємство має широкі можливості для впровадження цифрових технологій, а напями, обсяги, форми, інструменти процесу цифровізації розвитку персоналу залежать від бізнес-стратегії і кадрової політики підприємства, наявних людських і технічних ресурсів, особливостей корпоративної культури і ставлення до ефективності особистісного розвитку із застосуванням цифрових інструментів. Найбільші можливості для всебічного розвитку працівників і постійного вдосконалення їх конкурентоспроможності надають сьогодні модель-концепція неперервного людського розвитку і модель розвитку персоналу на основі управління компетенціями.

Розробка інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу в умовах поступової цифрової трансформації бізнесу повинна базуватись на таких вихідних положеннях:

(1) зміна характеру праці від виконавчо-репродуктивного до інтелектуально-

інноваційного в результаті переходу на нові наукоємні та інформаційні технології висуває нові вимоги до рівня кваліфікації фахівців і набутих ними компетенцій, перетворюючи неперервність навчання та професійного розвитку персоналу із застосуванням цифрових технологій у нову норму;

(2) методи розвитку персоналу повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку бізнесу і синхронізуватись з нею в часовому горизонті;

(3) застосування в системі корпоративної освіти платформ-інтеграторів, інтегрованих мобільних застосунків, чат-ботів на основі використання генеративного інтелекту, інструментів HR-аналітики та Big Data, хмарних систем, технологій доповненої реальності та віртуалізації внутрішнього простору суттєво розширює можливості адаптації, навчання та розвитку персоналу;

(4) підвищення цінності інтелектуального капіталу потребує все більшої інтелектуалізації та креативізації людської праці, тому в процесах корпоративного навчання необхідно використовувати сучасні форми навчання, які дозволяють розвивати не лише hard skills та soft skills, але й метанавички (емоційний інтелект, самоаналіз, інтуїція, психологічна стійкість), актуальні у невизначеному, нестійкому, турбулентному та волатильному середовищі.

Впровадження та використання цифрових технологій на підприємствах дозволяє пришвидшувати процеси оволодіння новими компетентностями, необхідними для розширення функціонального призначення працівників, надає можливість працювати з великим обсягом даних та приймати обґрунтовані рішення, зберігати продуктивність незважаючи на рівень агресивності зовнішніх загроз та ризиків, зменшувати рівень рутинного навантаження із використанням цифрових інструментів, сприяє використанню найновіших технологічних рішень та здійсненню цифрових трансформацій у пришвидшеному режимі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іващенко О. В., Гірман А. П. Реалії та перспективи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Бізнесінформ*. 2015. № 10. С. 408–413.
2. Гавренкова В. В. Концептуальні основи забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 31. С. 64–68.
3. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022. № 3 (126). С. 34–39.

4. Струтинська О. В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС та перспективи для України. *Фізико-математична освіта (ФМО)*. 2020. № 3 (25). Ч. 1. С. 94–102.
5. Ferrari A. Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. Luxemburg: IPTS-JRC. 2011. URL: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC68116.pdf> (дата звернення: 20.08.2024)
6. Kirilmaz S. K. Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Pressacademia*. 2020. 7(3), pp. 188–200. DOI: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282>
7. Wang L., Zheng G. Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity. *Academy of Management Proceedings*, 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>
8. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv menedzhmentu personalu: Mozhlyvosti HRM-system. *Galickij ekonomichnij visnik*. 2022. № 74(1). P. 90–102.
9. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75.
10. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 5 (125). С. 45–53.
11. Saxena M., Saxena N. Digital technologies in HRM. *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432949>
12. Bennett N. G., Lemoine J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. № 57(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
13. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
14. Бойківська Г. М., Гончар М. Ф., Лучко Д. О. Стратегія управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 14(28). С. 41–49.
15. Полянська А. С., Кінаш І. П., Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15. Т. 2. С. 95–106.
16. Бей Г. В., Середа А. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
17. Гуметський Л. Як професійний розвиток працівників може прискорити ріст компанії? Досвід нашої системи People Excellence. SoftServe. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/stories/how-employee-professional-development-can-boost-the-companys-growth-meet-our-people-excellence-system> (дата звернення: 12.09.2024)
18. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti> (дата звернення: 20.09.2024)
19. Лукаш Н. Світові HR та L&D тренди 2024 у фокусі практики Метінвест Діджитал. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (дата звернення: 21.09.2024)
20. Рік роботи Київстар в умовах війни. Офіційний портал компанії Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/news/id160220231200> (дата звернення: 21.09.2024)
21. Human resource management for the changing world of work. Workday Platform. Demo. URL: <https://www.workday.com/en-se/products/human-capital-management/human-resource-management.html> (дата звернення: 21.09.2024)

REFERENCES:

1. Ivaschenko O., Ghyrman A. (2015). Realii ta perspektyvy rozvytku personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Realities and prospects of personnel development at domestic enterprises]. *Businessinform*, 10, 408–413. (in Ukrainian)
2. Havrenkova V. (2018). Kontseptualni osnovy zabezpechennia yakosti navchannia i rozvytku personalu pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Conceptual bases of ensuring the quality of training and development of enterprise personnel in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 31, 64–68. (in Ukrainian)
3. Fedotova T. (2022). Fundamentalnyi analiz rozvytku personalu v systemi rozrobky efektyvnoho mekhanizmu vykorystannia vnutrishnoho potentsialu pidpriemstva [A fundamental analysis of personnel development in the system of developing an effective mechanism for utilizing the internal potential of an enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3(126), 34–39. (in Ukrainian)
4. Strutinska O. (2020). Tsyfrovі navychky i tsyfrova kompetentnist: zarubizhnyi dosvid krain YeS ta perspektyvy dlia Ukrainy [Digital skills and digital competence: foreign experience of EU countries and prospects for Ukraine]. *Fizyko-matematychna osvita (FMO)*, 3(25), 1, 94–102. (in Ukrainian)

5. Ferrari A. (2011). Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks. Luxemburg: IPTS-JRC. URL: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC68116.pdf>
6. Kirilmaz S. K. (2020). Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Pressacademia*, 7(3), 188–200. DOI: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282>
7. Wang L., Zheng G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity. *Academy of Management Proceedings*, (1). DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>
8. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: Mozhyvosti HRM-system [HR-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities]. *Galickij ekonomichnij visnik*, 74(1), 90–102.
9. Chernikova N., Voronina V., Chebotaryova K. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Innovative approaches to managing HR processes at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, 3 (03), 70–75. (in Ukrainian)
10. Remnyova L., Zabashtanska T. (2021). Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu [Conceptual foundations of staff training in the context of digital business transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 5 (125), 45–53. (in Ukrainian)
11. Saxena M., Saxena, N. (2023). Digital technologies in HRM. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432949>
12. Bennett N. G., Lemoine J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
13. Chaliuk Yu. (2022). Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in the context of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
14. Boykivska G, Honchar M., Luchko D. (2023). Stratehiia upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii [HR management strategy in the context of digitalization]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriia «Upravlinnia ta administruvannia»*, 14(28), 41–49. (in Ukrainian)
15. Polyanska A., Kinash I., Savchuk S. (2019). Tsyfrovizatsiia yak chynnyk rozvytku personalu pidpriemstva [Digitalization as a factor in the development of enterprise personnel]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 15, 2, 95–106. (in Ukrainian)
16. Bei H., Sereda H. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2(34), 93–101 (in Ukrainian)
17. Humetskyi L. (2023). Yak profesiynyi rozvytok pratsivnykiv mozhe pryskoryty rist kompanii? Dosvid nashoi systemy People Excellence [How can professional development of employees accelerate company growth? The experience of our People Excellence system]. SoftServe. Available at: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/stories/how-employee-professional-development-can-boost-the-companys-growth-meet-our-people-excellence-system> (assessed September 12, 2024)
18. Motyvatsiia personalu v umovakh viddalenoj roboty [Motivation of staff in the conditions of remote work]. Shkola biznesu Nova Poshta. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti> (assessed September 20, 2024)
19. Lukash N. (2024). Global HR and L&D trends in 2024 in the focus of Metinvest Digital's practice. Available at: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (assessed September 21, 2024)
20. A year of Kyivstar's work in the war. The official portal of Kyivstar. Available at: <https://kyivstar.ua/news/id160220231200> (assessed September 21, 2024)
21. Human resource management for the changing world of work. Workday Platform. Demo. Available at: <https://www.workday.com/en-se/products/human-capital-management/human-resource-management.html> (assessed September 21, 2024)