

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДИНООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

АЛЛА, ЧЕРЕП<sup>1</sup>  
ВАЛЕНТИНА, ВОРОНКОВА<sup>2</sup>  
ОЛЕКСАНДР, ЧЕРЕП<sup>3</sup>  
ЮЛІЯ, КАЛЮЖНА<sup>4</sup>  
РЕГІНА, АНДРЮКАЙТЕНЕ<sup>5</sup>

### Анотація

В статті розглядається актуальна проблема в управлінні персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. Автор розкриває важливі аспекти цієї проблеми, включаючи збереження гуманістичних цінностей в цифровому середовищі, збереження та розвиток персоналу, боротьба з цифровим нерівним доступом та етичні питання використання цифрових технологій. Звертається увага на важливість підтримки ментального здоров'я працівників у контексті цифрової трансформації. Автори висловлює необхідність комплексного підходу до вирішення цих питань для забезпечення успішної адаптації організацій до вимог цифрової епохи. Мета дослідження: концептуалізація теоретичних та практичних аспектів тенденцій розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. Завдання дослідження: 1) проаналізувати визначення людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації; 2) з'ясувати головні концепти та тенденції людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації в контексті зарубіжного досвіду; визначити ризики людиноорієнтованого управління персоналом в контексті глобалізації та цифровізації. У статті проаналізовано різноманітні стратегії та підходи до інтеграції гуманістичних цінностей в управління персоналом у контексті цифрової трансформації. Стаття пропонує практичні рекомендації для керівників і кадрових служб з управління персоналом в умовах цифровізації, зокрема щодо впровадження гнучких графіків роботи, стимулювання автономності та творчості співробітників, а також розробки етичних стандартів використання цифрових технологій у процесі управління персоналом. Стаття висвітлює важливість розуміння та врахування гуманістичних цінностей у контексті цифрової трансформації, щоб забезпечити ефективне та людиноорієнтоване управління персоналом, сприяючи успішності та стійкості організацій у сучасному світі.

**Ключові слова:** людиноорієнтоване управління, цифровізація, глобалізація, гуманістичний підхід, гуманістичні цінності, інноваційні методи, сучасні стратегії управління персоналом, тенденції розвитку людиноорієнтованого управління.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Тема людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації в умовах глобалізації та цифровізації є надзвичайно актуальною

в сучасному світі бізнесу та управління персоналом. В контексті управління персоналом, глобалізація та цифровізація вимагають адаптації стратегій управління, включаючи нові методи комунікації, навички та інструменти для ефективного керування командами, які можуть знаходитися в різних країнах або працювати дистанційно. Також вони можуть створювати нові можливості для розвитку та впровадження інноваційних підходів у управлінні персоналом, таких як аналіз даних та штучний інтелект. Впровадження цифрових технологій значно змінює спосіб, яким ми працюємо та взаємодіємо один з одним. Цифрові інструменти створюють нові можливості для автоматизації та оптимізації процесів, але водночас можуть викликати стрес і збентеження серед персоналу. Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає більшу увагу до потреб та добробуту працівників. Умови цифро-

### Corresponding authors:

<sup>1</sup> Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [cherep.av.znu@gmail.com](mailto:cherep.av.znu@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

<sup>2</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [valentinavoronkova236@gmail.com](mailto:valentinavoronkova236@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

<sup>3</sup> Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [cherep2508@gmail.com](mailto:cherep2508@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

<sup>4</sup> Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [kalyuzhna.yu@gmail.com](mailto:kalyuzhna.yu@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

<sup>5</sup> Литовський університет спорту (Каунас, Литва)

E-mail: [regina.andriukaiiene@gmail.com](mailto:regina.andriukaiiene@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>

вої економіки вимагають від компаній перегляду управлінських підходів. Людинно-орієнтоване управління персоналом може стати ключем до успішної адаптації та забезпечити конкурентні переваги. Хоча технології можуть викликати деякі етичні та соціальні питання, вони також можуть бути використані для підтримки гуманістичних цінностей. Наприклад, цифрові інструменти можуть полегшити доступ до навчальних ресурсів для працівників, покращити комунікацію та забезпечити більшу прозорість управління.

Цифрові технології стрімко змінюють бізнес-середовище та робочі процеси, наприклад, штучний інтелект, автоматизація та інші інновації значно змінюють спосіб, яким люди взаємодіють на робочому місці. Однак, попри технологічні досягнення, у будь-якій організації ключовим ресурсом є її персонал. Гуманістичні цінності та підходи в контексті управління персоналом підкреслюють важливість людей, їхнього благополуччя, задоволеності та розвитку. Умови цифрової трансформації можуть створити певні виклики, такі як відчуття втрати контролю, стрес, втома від постійної доступності. Водночас, цифрові інструменти можуть сприяти більшому зв'язку між співробітниками, забезпечувати більшу прозорість та ефективність управління. Інтеграція гуманістичних цінностей у цифрову реальність управління персоналом означає створення балансу між технологіями та людьми. Це означає не лише використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань, але й розробку стратегій, що сприяють збереженню та розвитку талантів, мотивації співробітників, створенню здорової організаційної культури. Загальна мета такого підходу полягає в тому, щоб забезпечити, що в умовах цифрової трансформації люди залишаються в центрі уваги, їхні потреби враховуються та підтримуються, а цифрові інструменти використовуються для покращення робочого процесу, а не заміни людей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності та результативності, але й покращує задоволеність співробітників та їхню прив'язаність до організації. Отже, інтеграція гуманістичних цінностей та підходів у управління персоналом в умовах цифровізації є актуальним завданням, яке дозволяє компаніям не лише ефективно пристосовуватися до нових реалій, але й забезпечувати стабільність та добробут свого персоналу (Воронкова, Череп, 2022).

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор**

Слід виділити наукові дослідження в галузі управління персоналом та психології праці, у контексті яких досліджується вплив глобалізації та цифровізації на працівників, їх мотивацію, продуктивність та задоволеність роботою. Такі дослідження можуть також досліджувати ефективні методи управління персоналом в умовах цифровізації з погляду гуманістичних цінностей. Публікації з області цифрової трансформації та інновацій розглядають нові технології та цифрові інструменти, які впливають на організаційні процеси та управління персоналом. Автори можуть пропонувати стратегії інтеграції цифрових інструментів з гуманістичними цінностями для покращення управління персоналом. Практичні дослідження та кейси включають аналіз конкретних компаній або організацій, які успішно застосовують людино-орієнтовані підходи до управління персоналом в умовах цифровізації. Вони можуть надати цінні уроки та приклади реалізації таких підходів на практиці. Враховуючи ці джерела інформації, слід розробити аналітичний підхід до розв'язання проблеми і побудувати дослідження на основі актуальних даних та інсайтів. Джон Бейнбридж (John Boudreau) та Пітер Ремсен (Peter Ramstad): автори книги "Beyond HR: The New Science of Human Capital", в якій розглядаються питання ефективного управління персоналом у вимірах сучасного бізнесу та цифрової трансформації. Ерік Бін (Erik Brynjolfsson) та Ендрю МакАфі (Andrew McAfee): автори книги "The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies", де аналізується вплив цифрової трансформації на економіку та ринок праці, а також пропонуються стратегії управління персоналом в умовах цифровізації. Франсуа Левін (François Lévesque) та Жан-Марк Тревор (Jean-Marc Trevisani): автори дослідження "Human Resources and Digital Transformation: Towards a Digital-Driven HR Function", що розглядає виклики, які ставлять перед управлінням персоналом цифрові технології, та пропонує концепції інтеграції гуманістичних цінностей в цифрову трансформацію. Майкл Армстронг (Michael Armstrong): автор книги "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", де розглядаються сучасні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

та важливість збереження гуманістичних цінностей в цьому контексті. Продовжуючи аналіз цих концепцій, можна звернутися до таких аспектів:

1. Розвиток та збереження навичок, так як у контексті цифровізації виникає потреба у постійному навчанні та розвитку персоналу. Концепція “lifelong learning” наголошує на важливості навчання на протязі всього життя, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці. Peter Cappelli – професор управління в Університеті Пенсильванії, досліджує питання управління персоналом, зокрема стратегії збереження та розвитку навичок працівників.

2. Гнучкість та адаптивність, у контексті якої цифрова трансформація часто вимагає швидкої реакції на зміни в ринкових умовах та технологічні інновації. Концепція «гнучкого управління» ставить акцент на гнучкість, швидкість реагування та здатність адаптуватися до нових обставин. Jeff Sutherland та Ken Schwaber є співторцями концепції Scrum, яка є одним з фундаментальних аспектів агільного управління та сприяє гнучкості та адаптивності в робочих процесах.

3. Розуміння соціальних та етичних аспектів, так як цифрова трансформація не лише змінює технологічні процеси, а й має вплив на соціальні та етичні аспекти суспільства. Концепція «корпоративної соціальної відповідальності» (CSR) визначає відповідальність підприємств перед співтовариством та середовищем, що стає все важливішою в умовах цифрової трансформації. Carroll and Buchholtz - автори книги “Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management” розглядають соціальні та етичні аспекти управління бізнесом, включаючи CSR.

4. Збереження гуманітарного підходу, так як незважаючи на великий вплив технологій, важливо зберігати гуманістичний підхід до управління персоналом. Це означає розуміння та врахування потреб та цінностей працівників, створення сприятливого робочого середовища та підтримку розвитку кожного члена команди. Edgar H. Schein: його робота “Organizational Culture and Leadership” висвітлює важливість культури організації та її вплив на ефективне управління персоналом. Ці концепції і підходи відображають важливі аспекти управління персоналом в умовах цифрової трансформації, що сприяють досягненню успіху та стабільності організації в сучасному бізнес-середовищі.

Ці автори та їхні праці допомагають розширити розуміння та впровадження важливих концепцій

у сучасному управлінні персоналом, виступають основою для подальшого розвитку концепцій та стратегій управління персоналом в епоху цифровізації, спираючись як на академічні дослідження, так і на практичний досвід вирішення цих питань (Соснін, Воронкова, Ажажа, 2011).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття**

Аналіз впливу цифровізації на управління персоналом включає нові проблеми, так як цифрова трансформація створює нові можливості та виклики для управління персоналом. Тому ми будемо намагатися досліджувати, які конкретні аспекти цифровізації впливають на способи організації та керування персоналом. Аналіз гуманістичних цінностей у контексті управління персоналом має велике значення: гуманістичні цінності, такі як повага до працівників, збереження їхнього благополуччя та розвитку, можуть виконувати ключову роль у формуванні ефективної стратегії управління персоналом. Має здійснитися інтеграція гуманістичних цінностей в цифрове управління, що зосереджується на тому, як організації можуть успішно поєднувати гуманістичні цінності з цифровими інструментами та технологіями для створення сприятливого та продуктивного середовища роботи; які конкретні стратегії та практики можуть бути використані для успішної інтеграції гуманістичних цінностей в управління персоналом в умовах цифровізації. Однією з ключових викликів є збереження гуманістичних цінностей, таких як повага до людської гідності, розвиток особистості та створення сприятливого робочого середовища в умовах швидкої цифрової трансформації. З розвитком нових технологій з'являються нові робочі методи, що можуть вплинути на співробітників, їхні ролі та навички. Важливо забезпечити, щоб цифрова трансформація не ставила під загрозу працевлаштування та кар'єрний розвиток. Не всі працівники можуть бути однаково відкриті до впровадження нових цифрових технологій. Важливо розробити програми підвищення кваліфікації та навчання, щоб усі працівники були готові працювати в цифровому середовищі. Використання цифрових технологій управління персоналом може виникнути ряд етичних питань, таких як конфіденційність даних, моніторинг працівників та автоматизовані процеси. Цифрова трансформація може призвести до збільшення стресу та психологічних труднощів серед праців-

ників. Важливо розробити стратегії підтримки ментального здоров'я та створення сприятливого робочого середовища. Ці аспекти відображають складність та різноманітність проблем, що виникають при інтеграції гуманістичних цінностей та підходів в управління персоналом у цифровому світі. Вирішення цих питань вимагатиме комплексного підходу та уваги до потреб як працівників, так і організацій (Мар'єнко, 2022).

**Мета дослідження:** концептуалізація теоретичних та практичних аспектів тенденцій розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. **Завдання дослідження:** 1) проаналізувати визначення людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації; 2) з'ясувати головні концепти та тенденції людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації в контексті зарубіжного досвіду; визначити ризики людиноорієнтованого управління персоналом в контексті глобалізації та цифровізації

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

### 1. Визначення людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації

Людиноорієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації є підходом до керування, що акцентується на людських ресурсах як на ключовому активі організації. Цей підхід враховує потреби, цінності та розвиток працівників як центральний елемент стратегії управління. В умовах цифрової трансформації, коли технології швидко змінюють робочі процеси, комунікацію та взаємодію, людиноорієнтоване управління набуває ще більшого значення. Технології можуть полегшити рутинні завдання, але вони не можуть замінити гуманістичний підхід до управління персоналом. У цифровому світі, де автоматизація та штучний інтелект стають все більш поширеними, важливо забезпечити, щоб працівники відчували себе цінними та підтриманими. Це може включати створення сприятливого робочого середовища, розвиток культури співробітництва та взаємодопомоги, а також інвестування у розвиток навичок та кар'єрний розвиток працівників. Організації, які успішно поєднують технологічні інновації з людиноорієнтованим підходом до управління персоналом, зазвичай досягають більшого рівня залученості співробітників, підвищеної продуктивності та задоволеності на робочому місці. Тому в умовах цифровізації, важливо

не лише розвивати технологічні аспекти бізнесу, але й надавати пріоритет розвитку та підтримці людського капіталу (Мар'єнко, 2023).

Зарубіжний досвід в галузі людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації може надати цінні інсайти та приклади успішних практик. Наприклад, багато компаній у США та Європі вже впроваджують інноваційні методи управління, які поєднують технологічні досягнення зі збереженням гуманістичних цінностей. Одним із прикладів є підхід компанії Google до управління персоналом. Google відома своїм фокусом на створення сприятливого робочого середовища та підтримки творчості своїх працівників. Компанія використовує різноманітні цифрові інструменти, такі як спільні онлайн-платформи для комунікації та співпраці, щоб сприяти ефективній роботі команд та стимулювати інновації. Інший приклад – компанія Airbnb, яка активно застосовує технології для забезпечення гнучких робочих умов для своїх співробітників. Airbnb використовує цифрові інструменти для підтримки дистанційної роботи та використання гнучких графіків, що дозволяє працівникам працювати з будь-якого місця і в будь-який час, забезпечуючи тим самим баланс між роботою та особистим життям. У Європі також існують численні приклади компаній, що успішно поєднують цифрові технології з гуманістичними цінностями в управлінні персоналом. Наприклад, норвезька компанія Statoil використовує цифрові інструменти для підтримки розвитку та навчання своїх співробітників, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність у швидко змінному світі енергетики. У контексті зарубіжного досвіду, особливо в розвинених конкурентних країнах, людиноорієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації стає ключовим фактором для успішності організацій. Розглянемо деякі приклади зарубіжних підприємств та країн, які активно впроваджують цей підхід (Соснін, Воронкова, Ажажа, 2016):

Компанія Skype (Швеція) відома своїм людиноорієнтованим підходом до управління персоналом. Вони активно застосовують інструменти цифрової комунікації для підтримки відкритої та сприятливої культури співпраці, навчання та розвитку працівників. Google (США) відомий своєю активною підтримкою розвитку працівників та створенням інноваційного середовища. Вони впроваджують різноманітні програми підвищення кваліфікації та розвитку, використовуючи цифрові технології для навчання та спільної

роботи. Spotify (Швеція) активно використовує цифрові інструменти для створення сприятливого робочого середовища та стимулювання творчості. Вони впроваджують гнучкі графіки роботи та програми підтримки ментального здоров'я працівників. Unilever (Нідерланди) відомий своїм активним залученням працівників до процесу прийняття рішень та підтримкою різноманітності та включення. Вони використовують цифрові технології для створення платформ для спільної роботи та обміну ідеями. Ці приклади показують, як компанії в розвинених країнах активно використовують цифрові технології для підтримки гуманістичних цінностей та підходів у управлінні персоналом. Вони визначають та впроваджують інноваційні методи, які сприяють підвищенню задоволеності працівників та їхньої продуктивності, що відіграє ключову роль у конкурентному успіху на міжнародному ринку. Ці компанії використовують різноманітні методи для реалізації людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації (Нікітенко, Воронкова, Череп, 2023).

1. Цифрові платформи для спільної роботи, у контексті яких компанії надають доступ до різних інструментів та платформ для спільної роботи, які дозволяють співробітникам ефективно спілкуватися, обмінюватися ідеями та спільно працювати над проектами, незалежно від їхнього місця розташування.

2. Електронні системи управління навчанням, націлені на те, що компанії створюють електронні платформи для навчання та розвитку працівників, де вони можуть самостійно вивчати нові навички, долучатися до онлайн-курсів та тренувань.

3. Відкрита та прозора комунікація, у контексті якої застосування цифрових інструментів для організації відкритої та прозорої комунікації між керівництвом та працівниками, що сприяє відчуттю важливості кожного співробітника та підвищує рівень довіри в організації.

4. Гнучкі графіки роботи, адже впровадження цифрових інструментів для забезпечення можливості працювати віддалено або мати гнучкий графік роботи дозволяє працівникам більш ефективно балансувати робочий та особистий час.

5. Застосування аналітики даних для управління персоналом, націлене на використання аналітики даних для оцінки продуктивності, залученості працівників та їхнього задоволення від роботи, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо поліпшення управління персоналом.

Ці методи допомагають компаніям забезпечити ефективно та гуманізоване управління персоналом в умовах цифрової трансформації, створюючи сприятливі умови для розвитку та успіху всіх співробітників. Отже, зарубіжний досвід демонструє, що успішне поєднання цифрових інновацій з гуманістичним підходом до управління персоналом може стати ключем до досягнення високої продуктивності, задоволеності працівників та конкурентної переваги для організацій у сучасному світі (Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні, 2022).

## **2. Головні концепти та тенденції людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації в контексті зарубіжного досвіду**

Концепт – це ідея, поняття або загальна конструкція, що описує основні принципи, ідеї або підходи до певної теми або проблеми. В контексті управління персоналом в умовах цифровізації концепти визначають основні принципи, які становлять фундамент стратегій управління персоналом, зокрема інтеграцію гуманістичних цінностей та підходів до цифрових технологій. Головними концептами людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації є:

1. Цифровізація та технологічний прогрес, що включає розвиток цифрових технологій, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналітики даних тощо, які перетворюють підходи до управління персоналом.

2. Гуманістичні цінності, що включають застосування гуманістичних принципів в управлінні персоналом, таких як повага до особистості, розвиток потенціалу, підтримка робочого комфорту, зосередження на потребах, цінностях та добробуті працівників як основної стратегії управління.

3. Інтеграція цінностей і технологій, в основі якого поєднання гуманістичних цінностей з цифровими інструментами та технологіями для досягнення ефективного управління персоналом.

4. Культура організації та зміни, в основі якої розвиток відкритої, гнучкої та інноваційної культури, спрямованої на підтримку людей та їхнього потенціалу в умовах цифрової трансформації.

5. Сприйняття та адаптація персоналом, націлене на розуміння та підтримку змін серед персоналу в контексті впровадження цифрових ініціатив та нових управлінських підходів. 6) Лідерство та комунікація, в основі якого трансформаційна роль лідерства в побудові ефективних комунікаційних стратегій, які підтримують гуманістичні

цінності та сприяють успішній цифровізації організації.

6. Підтримка розвитку та навчання, націлене на створення системи підтримки для навчання та розвитку працівників, щоб вони могли успішно адаптуватися до нових вимог цифрової економіки та технологій (Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень, 2022).

У зарубіжних компаніях цифрова трансформація розвивається як стратегічний пріоритет. Наприклад, компанії в США та Європі активно впроваджують штучний інтелект для автоматизації процесів управління персоналом та аналізу даних для прийняття рішень щодо найму, зберігання та розвитку персоналу. У країнах з розвинутими економіками, таких як Норвегія та Данія, існує сильний акцент на гуманістичні цінності в управлінні персоналом. Організації активно застосовують концепції, які сприяють розвитку робочого середовища, де працівники відчуються захищеними та мотивованими. Країни Швеція та Нідерланди відомі своєю соціальною відповідальністю бізнесу. Тут організації активно впроваджують програми сприяння балансу між роботою та особистим життям, розвиток співпраці та довіри в колективі, а також забезпечення прозорих механізмів зворотного зв'язку. В США та Японії розвивається тенденція використання технологій, таких як VR (віртуальна реальність) та AR (доповнена реальність), для навчання та розвитку персоналу. Це допомагає поєднати технологічні можливості з індивідуальним підходом до навчання. У Великобританії та Швейцарії популярні концепції адаптивного управління та гнучкі робочі графіки сприяють побудові культури, яка підтримує індивідуальний розвиток та відкритий обмін ідеями. У країнах Європи, таких як Німеччина та Швеція, працівники активно залучаються до процесу прийняття управлінських рішень через концепції колективного управління та демократичні структури організацій. В США та Канаді лідерство базується на принципах відкритості та співпраці. Лідери активно спілкуються зі своїми командами, створюючи атмосферу відкритості та довіри. В Швеції та Фінляндії існують державні програми підтримки навчання та розвитку працівників, які сприяють постійному професійному зростанню в умовах змін та впливу цифровізації на розвиток людського й соціального капіталу (Слюсарь, 2022).

Можемо виокремити головні тенденції у процесах людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації:

1. Перехід до електронних систем управління персоналом, у контексті якого компанії все частіше використовують програмне забезпечення для управління кадрами, яке дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, таких як облік робочого часу, відомості про співробітників і процеси набору персоналу.

2. Зростання використання аналітики та штучного інтелекту, націлене на те, що компанії використовують дані про працівників для прийняття рішень щодо найму, утримання та розвитку персоналу. Штучний інтелект допомагає у прогнозуванні потреб у персоналі, виявленні тенденцій у звільненнях та визначенні ефективних стратегій управління.

3. Збільшення фокусу на розвиток компетенцій, у контексті якого умови цифровізації створюють постійну потребу в навчанні та розвитку персоналу. Компанії активно інвестують у програми навчання, тренінги та розвиток кар'єри для забезпечення того, щоб їхні працівники були конкурентоспроможними в цифровій економіці.

4. Зміна організаційної культури, у контексті якої успішне впровадження людиноорієнтованих стратегій управління персоналом вимагає перегляду корпоративної культури (Buhaychuk, Nikitenko, Voronkova, Andriukaitiene, Malysh, 2022). Компанії встановлюють більш відкриті та демократичні структури, що сприяють залученню працівників до процесів прийняття рішень та створенню сприятливого середовища для розвитку.

5. Зростання значення work-life balance, так як з цифровізацією робоче та особисте життя стають все більше змішуватися. Компанії активно впроваджують політики, спрямовані на збереження балансу між роботою та особистим життям працівників, що сприяє збереженню їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

6. Зростання ролі менторства та керівництва, так як умови цифровізації створюють нові виклики для працівників, які можуть потребувати додаткової підтримки та керівництва. Компанії активно розвивають програми менторства та керівництва, спрямовані на підтримку розвитку та успіху свого персоналу.

7. Зростання гнучкості та роботи на відстані, у контексті якого цифрові технології дозволяють працювати з будь-якого місця, що призводить до

зростання популярності гнучких форм роботи та роботи на відстані. Компанії розвивають нові стратегії управління, спрямовані на ефективне управління віддаленими командами та збереження спільної робочої культури.

8. Зростання значення роботи в команді та колективного розвитку, так як умови цифровізації підкреслюють важливість співпраці та розвитку якісних комунікаційних навичок. Компанії активно працюють над розвитком ефективних командних структур, що сприяють спільному розвитку та досягненню спільних цілей.

9. Розвиток нових форм оцінки та звітування, у контексті якого цифрові технології дозволяють збирати більше даних про роботу працівників та процеси в організації. Компанії розвивають нові методи оцінки та звітування, які базуються на об'єктивних даних та сприяють зростанню продуктивності та ефективності роботи персоналу.

10. Збільшення ролі етики та розумного використання технологій, так як умови цифровізації ставлять перед компаніями питання щодо етичного використання даних та технологій. Компанії активно впроваджують політики та стандарти, що сприяють збереженню приватності даних та етичному використанню технологій у процесах управління персоналом.

Ці тенденції показують, що цифровізація не лише змінює способи, якими компанії управляють своїм персоналом, але й вимагає від них постійного адаптивного розвитку та впровадження нових підходів для досягнення успіху у цифрову еру, свідчать про постійний розвиток управління персоналом та адаптацію організацій до вимог сучасного цифрового середовища (Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2023).

Існує безліч інноваційних методів використання цифрових інструментів для полегшення комунікації та співпраці між співробітниками, підвищення їхнього задоволення від роботи та підтримки їхнього професійного розвитку.

1. Платформи для спільної роботи, в основі яких використання онлайн-платформ, таких як Microsoft Teams, Slack або Google Workspace, що дозволяє співробітникам легко обмінюватися ідеями, документами та інформацією, спільно працювати над проектами та ефективно координувати свою діяльність.

2. Віртуальні зустрічі та конференції, використання програм для відеоконференцій, таких як

Zoom або Microsoft Teams, дозволяє співробітникам знаходитися в одному віртуальному просторі для обговорення питань, обміну думками та координації дій, навіть якщо вони працюють з віддаленого офісу або з дому.

3. Онлайн-навчання та вебінари, використання платформ для навчання, таких як Coursera, Udemy або LinkedIn Learning, дозволяє співробітникам отримувати доступ до професійного розвитку та навчання в будь-який зручний для них час та місце.

4. Соціальні мережі внутрішньої комунікації, що включають створення внутрішніх соціальних мереж або форумів для співробітників дозволяє їм обмінюватися ідеями, досвідом та ресурсами, спілкуватися з колегами та знаходити нові можливості для співпраці.

5. Використання спеціальних цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку від співробітників дозволяє керівництву зрозуміти потреби та проблеми персоналу, а також швидко вживати заходів для їх вирішення.

6. Використання елементів гейміфікації в робочих процесах, таких як нагороди за досягнення цілей або конкурси між командами, може підвищити мотивацію співробітників та покращити їхню взаємодію.

Ці інноваційні методи допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити ефективність співпраці та комунікації між співробітниками, а також забезпечити їхній професійний розвиток та задоволення від роботи та технологічні засади комунікації як соціального феномена (Фурсін, 2023).

### **3. Ризики людиноорієнтованого управління персоналом в контексті глобалізації та цифровізації**

До ризиків людиноорієнтованого управління персоналом в контексті г глобалізації та цифровізації слід віднести: 1) якщо вище по ланцюжку керівництва недостатньо розуміють і не підтримують концепції гуманістичного управління персоналом, то реалізація таких підходів може зіткнутися з опозицією або байдужістю та недостатньою підтримкою керівництва; застосування нових технологій у сфері управління персоналом може змінювати способи, якими гуманістичні підходи реалізуються. Відкритість до використання технологій, які підтримують співпрацю, комунікацію та розвиток працівників, може впливати на успішність гуманістичних ініціатив; 2) якщо співробітники не відчують залученості до процесу

прийняття рішень і виконання гуманістичних підходів, це може обмежити ефективність цих методів і привести до недостатньої участі працівників; 3) недостатні фінансові, технічні або людські ресурси можуть ускладнити впровадження гуманістичних методів, таких як навчання і розвиток персоналу або створення сприятливого робочого середовища (Воронкова, 2004); 4) в організаціях з різними культурними особливостями можуть виникати труднощі у розумінні та прийнятті гуманістичних цінностей та підходів, що свідчить про культурні бар'єри; у міжнародних компаніях або організаціях з різними культурними контекстами можуть існувати різні уявлення про те, що означає «гуманістичне управління». Підходи, що можуть бути ефективними в одній культурі, можуть виявитися менш успішними або навіть суперечливими в інших; 5) якщо гуманістичні методи не інтегруються в загальну стратегію управління персоналом і культуру організації, вони можуть залишатися обмеженими лише на рівні окремих ізольованих ініціатив, що свідчить про недостатню участь працівників; 6) організації можуть опиратися змінам через страх перед невизначеністю або втратою контролю, що може перешкоджати впровадженню гуманістичних підходів та сприяти відмові від змін; економічний контекст може впливати на готовність компаній і організацій інвестувати в гуманістичні методи управління персоналом. У складних економічних умовах організації можуть зосередитися на економічніших або короткострокових підходах; 7) брак системної оцінки ефективності гуманістичних методів може перешкоджати їхньому впровадженню та поширенню в організації та привести до відсутності оцінки ініціатив. Для зменшення цих ризиків необхідна активна підтримка керівництва, залучення працівників до процесу прийняття рішень, виділення достатніх ресурсів, а також створення системного підходу до впровадження гуманістичних методів; 8) різні країни мають різні законодавчі рамки щодо управління персоналом, що може впливати на можливість впровадження гуманістичних методів. Наприклад, різні стандарти праці, правила щодо праці дітей та захист прав працівників можуть вимагати відповідних адаптацій гуманістичних підходів; 9) зростання глобальних комунікаційних та робочих мереж може створювати нові можливості для впровадження гуманістичних підходів, але також вносити нові виклики у зв'язку з управлінням різнорідними командами та культурами, –

розкривається у роботі Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. (Череп, Воронкова, Череп, 2022).

Урахування цих аспектів може допомогти побудувати більш адаптовані та ефективні стратегії гуманістичного управління персоналом у міжнародному контексті.

У цьому дослідженні ми також оцінили основні ризики, що впливають корпоративну діяльність. Найбільш привабливим з них є «ризик талантів», який входить до п'ятірки основних ризиків у бізнес-операціях в очах керівників. Згідно з нашим аналізом, є три основні причини: 1) масштабна та довгострокова модель віддаленої роботи зробила зв'язок між співробітниками та підприємствами щодо крихкою; 2) перестановки у глобальному ланцюжку поставок та тенденція до локалізації призвели до збільшення попиту на різноманітну робочу силу у регіоні та викликали необхідність коригування організаційної структури; 3) коли «мережа» стає «дорогою», підприємства розглядають цифрову трансформацію як базову операційну навичку, що також означає, що попит та пропозиція талантів у галузі цифрових технологій незбалансовані. Ці тенденції також свідчать про те, що управління людськими ресурсами у майбутньому стане важкою справою. Глобальне опитування поазало, що більше половини HR-керівників не мають плану цифрової трансформації. За даними іншого глобального опитування, нещодавно проведеного КПМГ серед більш ніж 1200 керівників відділу кадрів «Майбутнє HR 2020: Який шлях ви вибираєте?» (The Future of HR 2020: Який шлях ви обираєте?), три чверті опитаних Глава відділу кадрів або керівник відділу кадрів заявив, що якщо нинішній підрозділ кадрів не змінить своєї існуючої операційної моделі, структури та функцій, він зіткнеться з кризою поступової маргіналізації (Андросова, Череп, 2010). У той же час, хоча 66 % директорів з персоналу впевнені, що зможуть залучити добрі таланти, на питання, чи впевнені вони у збереженні визначних ключових талантів в організації, у цьому впевнені лише 50 % директорів з персоналу. При обговоренні організаційної культури до 71 % HR-керівників «повністю згодні» з процесом просування та реалізації організаційної культури, при цьому відділ кадрів відіграє найважливішу та впливову роль (життєво важливу роль). 88 % керівників HR-відділів згодні з тим, що протягом найближчих 12–24 місяців HR-відділи відіграватимуть лідируючу та реагуючу роль, коли організації



зіткнуться з впливом COVID-19 на внутрішні операції. Але що турбує, то це те, що більше половини респондентів заявили, що у них немає плану цифрової трансформації, і лише 37 % менеджерів впевнені в можливостях цифрової трансформації своїх людських ресурсів, – відмічають Череп А. В., Воронкова В. Г., Хмельковська А. В. (Череп, Воронкова, Хмельковська, 2023).

Заглядаючи в майбутнє, рекомендуємо підрозділам з управління персоналом і менеджерам з персоналу чітко засвоїти 5 ключових аспектів трансформації, щоб йти в ногу з ринком праці, швидко розвиватися, і реагувати на нову модель ведення бізнесу.

1. Формування цифрової робочої сили. З точки зору потреб бізнесу підприємства повинні проаналізувати нову майбутню робочу силу, включаючи оцінку дефіциту цифрових можливостей персоналу організації, підбиття підсумків професійних здібностей цифрових талантів, а потім перевизначення змісту роботи та обсяг роботи, і метою є не тільки звичайні співробітники, але також повинні включатись автоматизовані роботи (працівники-роботи).

2. Традиційні відділи кадрів можуть домінувати лише у невеликій частині корпоративної культури, але не у всій її. Корпоративна культура визначає структуру організаційної згуртованості та ділить побудову культури на кілька важливих процесів. По-перше, має бути чітко визначено культуру, по-друге, ключові ролі, потім моменти презентації та, нарешті, культурну поведінку.

3. Більшість компаній схильні ігнорувати цінність та досвід, що їх співробітники накопичили з часом.. Тільки ставлячись до співробітників як до внутрішніх клієнтів, прислухаючись до їхніх голосів і піклуючись про їх потребу та кар'єрний досвід, дозволити співробітникам активно використовувати та просувати свої бренди, щоб створити безпрограшну ситуацію (Воронкова, 2010).

4. Фактично, компанії зазвичай мають великий обсяг даних про людські ресурси, рівень плинності існуючих співробітників, кількість годин навчальних курсів для кожне звання, прохідність професійних здібностей, розміщення службових атестацій, відсоток, середній розмір премії, бали оцінки талантів. Кожен функціональний підрозділ людських ресурсів має перейти від пасивного виконання інтеграції даних у минулому до активної діагностики проблем, тобто опису того, що сталося і чому це сталося. забезпечити особам, які приймають рішення, прогнозування потенційних ризиків для талантів та організації.

5. З появою нової хвилі цифрових технологій підрозділи кадрів повинні зламати жорстку схему та перепроєктувати організацію людських ресурсів.

Необхідно переорієнтувати організаційне дизайн-мислення, орієнтоване на людей, наголосити на аналізі даних та цифрових додатках, а також намітити наступний етап підвищення організаційної цінності. Концепція управління талантами має розвиватися, щоб забезпечити функціонування ефективної науки управління. Зіткнувшись з турбулентною та непередбачуваною ситуацією та швидкими змінами на робочому місці, мислення в галузі управління талантами також має розвиватися (Digital RH).

#### **Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі**

Теоретичне значення роботи полягає у внесенні нових знань, розуміння та концепцій у відповідну галузь знань. Робота може принести значний внесок у розвиток теоретичного базису шляхом аналізу інформації, висунення нових гіпотез або теорій, а також узагальнення вже існуючих даних і концепцій. Це може сприяти розумінню складних процесів, виявленню закономірностей та розв'язанню теоретичних протиріч. Робота може вносити вагомий внесок у розвиток наукового знання, виявляючи нові факти, закономірності або висувуючи нові теорії. Це дозволяє розширювати наші розуміння про об'єкти, явища та процеси у природі, суспільстві і технологіях. Результати роботи можуть стати поштовхом для подальших досліджень і досліджень. Це може включати подальший емпіричний аналіз, реплікацію досліджень для перевірки їхньої дієвості, або розвиток нових методів для дослідження подібних проблем. (Рижова, Захарова, 2018).

Практичне значення роботи полягає у використанні її результатів для практичних застосувань, таких як розробка нових технологій, методів або стратегій, які можуть впливати на практичну діяльність в різних сферах, включаючи науку, бізнес, громадськість і технології. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення процесів, підвищення продуктивності, розробки нових продуктів чи послуг, а також для вирішення реальних проблем і викликів, з якими стикаються люди у різних галузях.

Практичне значення полягає у застосуванні цих знань для покращення реальних умов і результатів в конкретних ситуаціях. Результати

дослідження можуть бути використані для розробки нових продуктів, послуг або технологій, які можуть мати практичне значення для промисловості, бізнесу, медицини або інших сфер життя. Робота може мати важливий вплив на процеси прийняття рішень у політиці, управлінні, громадському секторі та інших сферах. Результати досліджень можуть використовуватися для розробки політики, програм та стратегій, які мають значний вплив на суспільство. Отже, робота має потенціал не лише для розширення наукового знання, а й для практичного застосування результатів, стимулювання подальших досліджень, впливу на прийняття рішень і використання в освіті. Ці аспекти спільно сприяють прогресу в різних сферах життя та розвитку суспільства.

Можемо запропонувати практичні рекомендації для керівників і кадрових служб з управління персоналом в умовах цифровізації і глобалізації.

1. Розвивати відкриту культуру комунікації: виробити ефективні засоби комунікації для спілкування з розпорядженням персоналу, які підтримують відкритий обмін інформацією та ідеями. Це може включати в себе використання віртуальних конференційних засобів та комунікаційних платформ.

2. Забезпечте навчання та розвиток: розробити програми навчання, які допоможуть співробітникам оволодіти новими цифровими навичками та технологіями. Інвестувати в онлайн-курси, тренінги та розвиток особистості.

3. Стимулювати гнучкість та дистанційну роботу: розробити гнучкі графіки роботи та забез-

печити можливості для дистанційної роботи. Це дозволить пристосуватися до потреб глобального персоналу та забезпечить більшу робочу ефективність.

4. Залучати технології для управління персоналом: використовувати цифрові інструменти для ведення кадрових справ, оцінки працівників, взаємодії з командами та вирішення конфліктів. Аналізувати дані про персонал, щоб розробляти кращі стратегії управління.

5. Створити різноманітні та інклюзивні робочі середовища: забезпечити рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їх місця роботи або культурних особливостей. Створити середовище, де кожен може відчувати себе комфортно та підтримано.

6. Звернути увагу на культурну чутливість: аналізувати культурні відмінності між працівниками з різних країн та регіонів. Організувати культурні обміни та тренінги для підвищення свідомості та розуміння.

7. Проактивно вирішувати проблеми з робочими відносинами: забезпечити механізми для вирішення конфліктів та виявлення невдоволеності серед працівників. Підтримувати відкритий діалог та впроваджувати політики, спрямовані на підтримку ефективних робочих відносин.

Ці рекомендації допоможуть керівникам і кадровим службам адаптуватися до викликів, які виникають в умовах цифровізації і глобалізації, та забезпечити успішне управління персоналом у цих умовах.

#### Список використаних джерел

Андросова О.Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. 2007. 354 с.

Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людинократії. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року. Львів – Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 333–336. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

Buhaychuk Oksana, Nikitenko Vitalina, Voronkova Valentyna, Andriukaitiene Regina, Malysh Myroslava. Interaction of the digital person and society in the context of the philosophy of politics. *Cuestiones políticas*. 2022. Том 40. Вип. 72. С. 558–572.

Воронкова В.Г. Общество риска как следствие кризиса современной цивилизации в глобальном измерении. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 58. С. 13–24.

Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент. Київ : ВД «Професіонал», 2004.

Мар'єнко В.Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak ; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62–81. DOI: 10.51587/9781-7364-13395-2022-008-62-81*

Мар'єнко В.Ю. Безпека даних в епоху великих даних як стратегічний ресурс країни. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А.М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 76–80. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Нікітенко В.О., Воронкова В.Г., Череп А.В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності (СВ) організації. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А.М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 80–84. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні. *Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Растр-7, 2022. 296 с

Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/154>

Рижова І.С., Захарова С.О. Вплив «smart технологій» на розвиток «smart-міста» в інформаційному суспільстві. 2018. Запоріжжя, ЗДІА, 2018.

Слюсарь М.Ю. Вплив цифровізації на розвиток людського й соціального капіталу. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року. Воронкова. Львів – Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 391–295. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

Соснін О.В., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): Навчальний посібник Запоріжжя: Дике поле, 2016.

Соснін О.В., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2011.

Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / відповід. за вип. : проф. Семак Б.Б. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 420 с.

Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. *Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 30 травня 2023 року). Київ : ТОВ «Твори», 2023. С. 49–52.

Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Publishing house “Helvetica”, 2022. № 10 (87). С. 134–141. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/254724>

Череп А.В., Воронкова В.Г., Хмельковська А.В. Сучасний стан використання прогресивних форм цифровізації страхових відносин. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (01–02 червня 2023 року) / відп. за вип. проф. Семак Б.Б. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. С. 26–27.

Digital RH : transformation numérique de la fonction ressources humaines. Rédigé par Alexandra Garnier. URL: <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines/>

## REFERENCES

Androsova O.F., Cherep A.V. (2007). Technology transfer as a tool for implementing innovative activities: a monograph. 2007. 354 p.

Voronkova, V. H., Cherep, A. V. (2022). The European humanistic vision of personnel management as a factor in the development of humanocracy. Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society: Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022. Lviv – Torun: Liga-Pres. 333–336. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>.

Voronkova, V. H. (2014). Risk society as a consequence of the crisis of modern civilisation in the global dimension. *Humanitarian Herald of Zaporizhzhya State Engineering Academy*. 2014. In Municipal management

Voronkova V.G. Municipal management. Kyiv: Professional Publishing House, 2004.

Maryenko V.Yu. (2022). Information provision of management in organizations as complex systems in conditions of digitalization. *Modern scientific strategies of development* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services. 62–81. DOI: 10.51587/9781-7364-13395-2022-008-62-81

Maryenko V.Yu. (2023). Data security in the era of big data as a strategic resource of the country. *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity* : materials of the 4th International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023 / In general. editor Prof. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia : Zaporizhzhya Polytechnic University. 76–80. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Nikitenko V. O., Voronkova V. G., Cherep A. V. (2023). The concept of safety culture as a factor of social responsibility (SR) of organizations. *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity* : materials of the 4th International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023 / In general. editor Prof. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia : “Zaporizka Polytechnic” National University. 80–84. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Problems of the formation of the information economy in Ukraine (2022). *Problems of the formation of the information economy in Ukraine* : Materials of the V International scientific and practical conference. Lviv : Raster-7. 296

Industrial potential of complex socio-economic systems of the digital society (2022): macro-, meso- and micro-level : collective monograph / edited by Doctor of Philosophy, Prof. Voronkova V. G., Doctor of Economics, prof. Metelenko N. G. Lviv – Torun : Liha-Pres. 480. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/154>

Ryzhova I.S., Zakharova S.O. (2018). Influence of “smart technologies” on the development of “smart city” in the information society. 2018.. Zaporizhzhia, ZDIA, 2018.

Slyusar M.Yu. (2022). The impact of digitalization on the development of human and social capital. *Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society* : Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022. Lviv – Torun : Liga-Pres. 391–295. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

Sosnin O.V., Voronkova V.G., Azhaja M.A. (2016). Philosophy of humanistic management (socio-political, socio-economic, socio-anthropological dimensions): Study guide Zaporizhzhia : Wild Field.

Sosnin O.V., Voronkova V.G., Azhaja M.A. (2011). Investments in human development in the context of global transformation: a study guide. Lviv: Magnolia 2006.

Modern trends in the development of economy, entrepreneurship, technologies and their legal aspects Provision (2023): materials of the International Scientific and Practical Conference / answer. for issue : prof. Semak B. B. Lviv : Lviv University of Trade and Economics. 420.

Fursin O. O. (2023). Technological foundations of communication as a social phenomenon: opportunities and prospects for development. *The communication space of the post-information society: problems and prospects* : Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 30, 2023). Kyiv.: Tvorі LLC. 49–52.

Cherep A. V., Voronkova V. H., & Cherep O. H. (2022). Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies* : Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”. 10 (87). 134–141. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/254724>

Cherep A. V., Voronkova V. G., Khmelkovska A. V. (2023). The current state of the use of progressive forms of digitalization of insurance relations. “Modern trends in the development of economics, entrepreneurship, technologies and their legal support”. Materials of the international scientific and practical conference” on June 1–2, 2023. (answer to the issue of Prof. Semak B. B. Lviv: Lviv University of Trade and Economics. 26–27.

Digital RH : transformation numérique de la fonction ressources humaines. Rédigé par Alexandra Garnier. URL: <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines/>

**ALLA, CHEREP** – Doctor of Sciences in Economics,  
Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,  
Academician of Sciences of Higher Education of Ukraine,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [cherep.av.znu@gmail.com](mailto:cherep.av.znu@gmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

**VALENTYNA, VORONKOVA** – Doctor of Philosophy (D.Sc.),  
Professor, Academician of the Academy of Higher Education of Ukraine,  
Head of the Department of Management and Administration,  
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute  
of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [valentinavoronkova236@gmail.com](mailto:valentinavoronkova236@gmail.com)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

**OLEKSANDR, CHEREP** – Doctor of Sciences in Economics, Professor,  
Professor of Marketing and Personnel Management,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: cherep2508@gmail.com  
ODCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

**IULIIA, KALIUZHNA** – Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management and Marketing,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: kalyuzhnaya.ju@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

**REGINA, ANDRIUKAITIENE** – Doctor PhD of social sciences,  
lect. of Lithuanian Sports University (Kaunas, Lithuania)  
E-mail: regina.andriukaitiene@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>

## **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN-CENTRED HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION AND DIGITALISATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

### **Abstract**

The article deals with an urgent issue in human resource management in the context of digitalisation: integration of humanistic values and approaches. The author reveals important aspects of this problem, including the preservation of humanistic values in the digital environment, staff retention and development, combating digital inequality and ethical issues of using digital technologies. Attention is drawn to the importance of maintaining the mental health of employees in the context of digital transformation. The authors express the need for a comprehensive approach to addressing these issues to ensure the successful adaptation of organisations to the requirements of the digital age. Purpose of the study: conceptualisation of theoretical and practical aspects of trends in the development of human-centred HRM in the context of globalisation and digitalisation: challenges and opportunities. Objectives of the study: 1) to analyse the definition of human-centred human resource management in the context of digitalisation; 2) to identify the main concepts and trends of human-centred human resource management in the context of digitalisation in the context of foreign experience; 3) to identify the risks of human-centred HRM in the context of globalisation and digitalisation. The article analyses various strategies and approaches to integrating humanistic values into HRM in the context of digital transformation. The article offers practical recommendations for managers and HR departments on HR management in the context of digitalisation, in particular, on the introduction of flexible work schedules, stimulating employee autonomy and creativity, and developing ethical standards for the use of digital technologies in the HR process. The article highlights the importance of understanding and taking into account humanistic values in the context of digital transformation in order to ensure effective and human-centred HR management, contributing to the success and sustainability of organisations in the modern world.

**Keywords:** human-centred management, digitalisation, globalisation, humanistic approach, humanistic values, innovative methods, modern HR strategies, trends in human-centred management.

© The Author(s) 2024  
This is an open access article under  
the Creative Commons CC BY license

Received date 06.01.2024  
Accepted date 15.01.2024  
Published date 06.02.2024

**How to cite:** Алла Череп, Валентина Воронкова, Олександр Череп, Юлія Калюжна, Регіна Андрюкайтене. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2024. 18 (95). P. 176–188.*  
doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>