

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-7>**Прохоровська С. А.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1444-8207>

Svitlana Prokhorovska
West Ukrainian National University

Ілляш І. Д.

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9465-4165>

Iryna Iliash
West Ukrainian National University

ТРЕНДИ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

TRENDS IN THE USE OF HUMAN RESOURCES UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами глобального та національного характеру, поширенням цифрових технологій, впровадженням автоматизації процесів та робіт, а відтак, відтоком попиту на людські ресурси тих спеціальностей, робота яких може бути алгоритмізована, зміною тенденцій у використанні ресурсів праці. У статті узагальнено та виокремлено новітні тренди у використанні робочої сили у цифрову добу. Вивчено поступ України у процесі цифровізації економіки, зміни тенденцій та форм зайнятості, які стають характерними за умов діджиталізації. Висвітлено особливості гібридних форм кар'єри, паралельної зайнятості завдяки використанню онлайн-платформ, розвиток гнучких режимів праці, пріоритетність добробуту співробітників, різноманітність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизації рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та автоматизованих платформ навчання співробітників. Проаналізовано нові напрямки в управлінні та використанні людських ресурсів, зокрема екологічний підхід, орієнтація на досягнення life-work balance, завдяки гнучким системам організації праці. Обґрунтовано, що інклюзивність робочих місць стає глобальним трендом. Вивчено доцільність у використанні систем управління талантами, забезпечення їх потреби у безперервному навчанні на основі нових форм і підходів. Аргументовано доцільність аналітичного підходу (використання інструментів HR-аналітики та Big Data) в управлінні людськими ресурсами за умов цифрової економіки. Визначено, що попри наявну низку переваг, новітні тенденції у сфері використання людських ресурсів створюють і загрози, такі як слабка соціальна захищеність працівників, непостійність отримання доходу, складність у формуванні організаційної культури та залученості, важливість пошуку новітніх форм управління кар'єрою та лояльністю працівників, що своєю чергою вимагає докорінного перегляду принципів роботи з людськими ресурсами організації.

Ключові слова: використання людських ресурсів; діджитал-технології, добробут працівника, зайнятість, інклюзії, кар'єра, контракти, концепція управління людським ресурсами, працівник, робоча сила, робоче місце, тренди; управління людськими ресурсами, управління талантами, цифрова економіка; штучний інтелект.

Abstract. The relevance of the study is due to transformational processes of a global and national nature, the spread of digital technologies, the introduction of automation of processes and work, and, consequently, the outflow of demand for human resources in those specialties whose work can be algorithmized, changes in the very trends in the use of human resources. The article summarizes and highlights the latest trends in the use of labor in the digital age. The progress of Ukraine in the process of digitalization of the economy, changes in trends and forms of employment that become characteristic under digitalization conditions are studied. The features of hybrid forms of career, parallel employment through the use of online platforms, the development of flexible work modes, the priority of employee well-being, the diversity of jobs, continuous learning, the implementation of HR analytics, artificial intelligence, the automation of routine tasks using automated human resource management systems and automated employee training platforms are highlighted. New directions in the management and use of human resources are analyzed, in particular, an ecological approach, an orientation towards achieving life-work balance, thanks to flexible work organization systems. It is substantiated that the inclusiveness of workplaces is becoming a global trend. The feasibility of using talent management systems and ensuring their need for continuous learning based on new forms and approaches is studied. The feasibility of an analytical approach (using HR analytics and Big Data tools) in human resource management in the digital economy is argued. It is determined that, despite a number of advantages, the latest trends in the use of human resources also create threats, such as weak social security of employees, instability of income, difficulty in forming organizational culture and involvement, the importance of finding new forms of career

management and employee loyalty, which in turn requires a fundamental revision of the principles of working with human resources of organizations.

Keywords: *use of human resources; digital technologies, employee well-being, employment, inclusion, career, contracts, the concept of human resource management, employee, workforce, workplace, trends; human resource management, talent management, digital economy; artificial intelligence.*

Постановка проблеми. Впродовж останніх двох десятиліть у всьому світі відбуваються беззаперечні зміни у використанні людських ресурсів. Проходить перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0, за якого цифровізація проникає в усі без винятку сфери життя населення та безпосередньо стосується людських ресурсів, які знаходяться у центрі таких змін. Якщо до пандемії COVID-19 цифровізація та впровадження новітніх технологій проходили здебільшого у високотехнологічних секторах економіки, таких як ІТ, електротехнічне машинобудування та виробництво електроніки, фінансовий сектор, медіа та маркетинг, ретейл та ін., то тепер цифровізація торкається всіх сфер життя. Сьогодні практично неможливо знайти жодного робочого місця, яке б прямо чи опосередковано не зазнало впливу діджитал-технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тренди впливу та проникнення цифрових технологій в економіку світу є предметом дослідження науковців ПРООН, Світового Банку, Міжнародної організації праці та окремих науковців в усьому світі. Вивчення процесу впливу цифровізації на використання людських ресурсів стає новим трендом і в наукових доробках. Особлива увага провідних фахівців зосереджена на дослідженні різноманітних аспектів: від використання та наслідків впливу цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами, до можливостей та прогнозів такої взаємодії у майбутньому.

Висвітленням проблематики впровадження цифрових технологій у сферу реалізації людського потенціалу займалися українські та зарубіжні вчені. Зокрема, українські науковці І.Петрова, А.Бараш [9], О.Дяків [4], А.Колот, С.Петько присвячують свої наукові дослідження питанням зміни зайнятості та стратегій управління людськими ресурсами за умов впливу цифровізації економіки. Тоді як, І.Чорнодід, Н.Василець, О.Федотов [13] зосереджують увагу на застосуванні інноваційних стратегій управління людськими ресурсами в умовах цифровізації; Г.Бойківська, К.Саладяк [1], О.Дикань та П.Косінцева [2] детально вивчають поточний стан цифровізації економіки та її вплив на розвиток людського капіталу України; Т.Збрицька, О.Сорока [5] акцентують свою увагу на глобальних трендах цифровізації та HR-трендах, зміні функцій управління людськими ресурсами із широким впровадженням діджитал технологій.

Питання трансформації соціально-трудоких відносин та новітніх форм зайнятості в умовах цифрової економіки, новітні підходи до управління талантами та їх залучення висвітлені у наших попередніх працях [3; 6; 7; 11] і стали підґрунтям для цього дослідження.

Грунтовними є дослідження процесів управління людськими ресурсами за умов цифрових змін економіки в наукових доробках З.Хуанг [15], К.Кузайні та ін. [16], П.Туера та ін. [21], Дж.Чен [14], Ш. Лі [17] та ін. Науковці акцентують увагу на особливостях використання людських ресурсів, перевагах і загрозах для HR-менеджменту в нових реаліях gig-економіки, sharing-економіки у добу цифровізації.

Мета статті. Сучасний світ переживає масштабні трансформації у зв'язку із глобалізацією та інтеграцією економіки, впровадженням новітніх технологій в усі сфери життєдіяльності людини. Зокрема, введення у трудові процеси штучного інтелекту та безлічі інших цифрових інновацій сформували передумови для зміни видів і форм зайнятості, принципів та практики використання найманої праці, формування нових ринків праці, економіки спільного використання та посилили виклики щодо управління людськими ресурсами. Тому, метою статті є окреслення сучасних трендів у використанні людських ресурсів за умов цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація економіки, всі трансформаційні процеси, а разом і їх наслідки для сфери прикладання праці відбуваються в реальному часі і надзвичайно прискорилися із 2018 року.

За даними ООН [22], Україна суттєво поліпшила свої позиції у рейтингу за Індексом розвитку електронного урядування: із 2018 р. до 2024 р. – із 0,62 (проти 0,77 у середньому в Європі) до 0,88 (проти 0,85 у середньому в Європі) (рис. 1). Суттєвим поштовхом до цього стали трансформаційні процеси в урядуванні та виклики, що постали перед управлінням у зв'язку з пандемією Covid-19 та війною.

Істотний вплив у цьому напрямку мала політика держави, яка з 2018 зробила низку поступових трансформацій у межах проекту «Цифрова адженда України – 2020» та реалізації «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». Як зазначають Г.Бойківська, К.Саладяк [1], реалізація цих заходів Міністерством цифрової трансформації України [8], зумовила розвиток низки програм та ініціатив, що зробили доступнішими державні послуги. Зокрема, у першу чергу це мобільний застосунок «Дія», який постійно розширює коло можливих послуг, як от: «Е-резиденство», «ЕПідтримка», «ЕВідновлення», «ЕОселя», «ЕВорог», «Дія. Бізнес», «Дія.City», «Вчасно.КЕП», «SmartID», «Дія.Цифрова освіта» тощо. Окрім того, успішно впроваджені системи «ProZorro», «e-Health» та ін.

Пришвидшені темпи цифровізації урядування та надання послуг населенню також проявляються у зміні не тільки доступності послуг та інформації, але й в трансформації підходів до зайнятості. В практиці соціально-трудоких відносин відбувається адаптація до трендових у світі віддалених форм зайнятості за цивільно-правовими договорами та ін. Власне, практика укладання gig-контрактів при наймі та використанні людських ресурсів поки-що дозволена лише для резидентів «Дія. City» і здійснюється на підставі Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX від 15.07.2021 р. [10]. Серед особливостей gig-контракту варто виокремити прозорість взаємовідносин сторін, легкість укладання (зокрема і в електронній формі, за допомогою електронного цифрового підпису), можливість сплачувати податки та відсутність потреби для спеціаліста самому

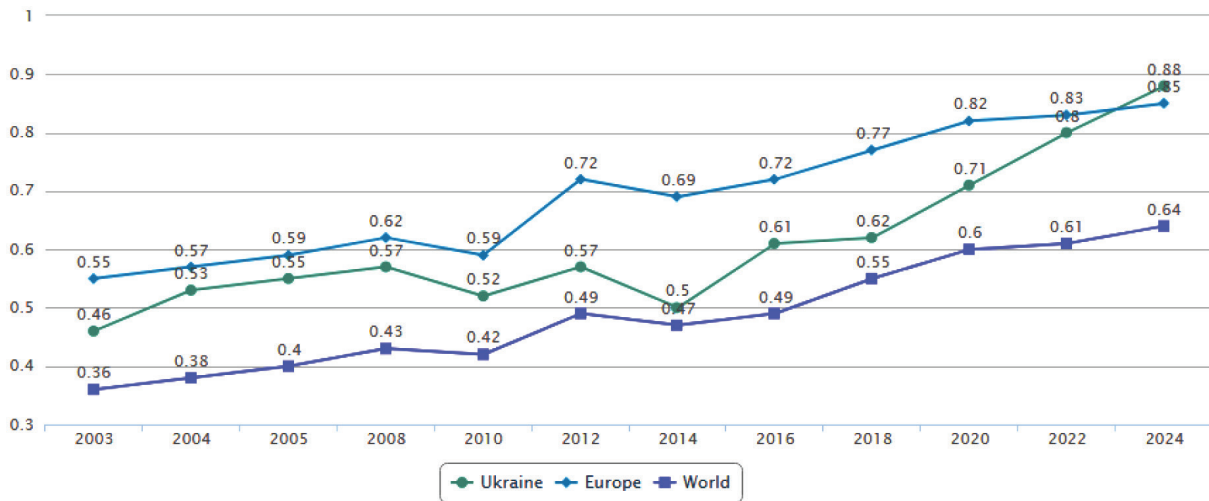


Рисунок 1 – Динаміка Індексу розвитку електронного урядування за період з 2003 р. до 2024 р. в Україні, Європі та світі

Джерело: [22]

звітувати про отримані прибутки, порівняно кращі соціальні гарантії для gig-спеціалістів та ін. [12, с. 429].

Дискусійними є й ті форми зайнятості, які використовують онлайн-платформи (приміром, самозайнятість із Upwork, у сфері таксі Uber, Bolt, доставки Glovo, оренди житла та інших приміщень Airbnb та ін.). Поширення онлайн-платформ спільного використання поширюється не тільки у сфері послуг й приваблює все більше бажаючих працівників, проте статус цих фізичних осіб і самих платформ поки що належним чином не достатньо законодавчо врегульовані. Це приклади швидких цифрових змін в економіці, які ще потребують правового врегулювання соціально-трудових відносин зайнятості.

Тенденції, що характерні для gig-економіки та економіки спільного споживання (sharing-економіки) ускладнюють процеси управління талантами, адже можливості їхньої самореалізації за таких умов стрімко зростають. Так, одним із трендів використання людських ресурсів нині є паралельна зайнятість, друга кар'єра або «гібридна» кар'єра [5]. Мобільність робочої сили все більше спонукає компанії застосовувати індивідуальні кар'єрні плани, ротацию та міжфункціональні проекти, щоб задовольняти потреби співробітників у різноманітності та зростанні. Можливість паралельної зайнятості дає низку переваг як для спеціалістів, котрі розширюють свої можливості, так і для організацій, котрі завдяки спільному споживанню мають змогу економити ресурси та залучати тільки ті таланти, які потрібні саме для виконання конкретних проектів, не збільшуючи при цьому постійний штат персоналу.

В умовах сучасних викликів головними трендами використання людських ресурсів в організаціях стають (рис. 2): розвиток гнучких режимів праці, пріоритетність добробуту співробітників, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та автоматизованих платформ навчання співробітників, розвиток Soft skills працівників тощо.

Завдяки широкій адаптації і використанню ШІ на робочих місцях, функціонал яких можна стандартизувати алгоритмом, структура попиту на робочу силу в світі суттєво змінюється: зменшується попит в ІТ сфері, тоді як збільшується попит на робочі та технічні спеціальності (так звані «голубі комірці») та виникають нові професії (так звані «нові комірці»). Таким чином, збільшується попит на працю, яка вимагає технічних та фізичних зусиль й не може бути автоматизована. Так, дані Світового Економічного Форуму [20, с. 31] свідчать, що найбільше зростання попиту у 2023–2027 рр. відбудеться на такі професії, як оператори сільськогосподарської техніки, водії важких вантажівок і автобусів, викладачі професійно-технічної та вищої освіти, дефектологи, слюсарі та ремонтники машин, професіонали з розвитку бізнесу, робітники каркасних будівель та суміжних професій, інженери-

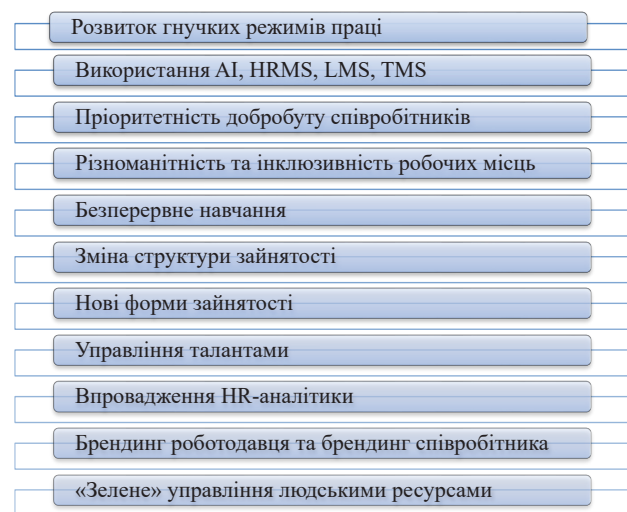


Рисунок 2 – Тренди у використанні людських ресурсів за умов цифрових трансформацій

Джерело: складено авторами на основі узагальнення даних [9; 11; 14–18; 21]

електротехнологи, будівельники, фахівці з цифрової трансформації, фахівці з питань сталого розвитку, фахівці з цифрового маркетингу.

Відбулися революційні зміни віддаленої роботи. На сьогодні компанії використовують гнучкі механізми, включаючи повністю віддалені та гібридні моделі. Управління талантами, формування та використання корпоративних політик дозволяє фахівцям з управління персоналом формувати та впроваджувати новітні стратегії управління людськими ресурсами, особливо за умов поширення проектних форм зайнятості, фрілансу та цивільно-правових контрактів. Як вважають І. Петрова та А. Бараш [9, с. 82], віддалена праця: «...відкриває нові можливості для географічної мобільності та розширює доступ до робочих місць для людей з обмеженими можливостями. Також підвищується конкуренція на ринку праці, оскільки компанії отримують змогу залучати фахівців з різних куточків світу».

Ще одним із основних трендів останніх років є досягнення *work-life balance*. Завдяки введенню гнучкої системи роботи, працівники можуть організувати свій робочий час і місце розташування відповідно до власних обставин і потреб. В результаті співробітники стають продуктивнішими та вмотивованішими; досягається поліпшення балансу між роботою та особистим життям. Як зазначає Л. Марецькі [18], такий баланс посилює залученість і задоволення співробітників, що, у свою чергу, підвищує їхню результативність і ефективність праці. Організації, які зрозуміли та прийняли переваги, проблеми, пов'язані з *work-life balance*, створюють сприятливе середовище для добробуту та процвітання їхньої робочої сили.

Нові підходи до використання людських ресурсів на основі концепції залучення та управління талантами створюють передумови для інклюзивності та різноманітності. Інклюзивність стає мейнстрімом сьогодні не тільки в Україні, де під нею здебільшого розуміють однаковий доступ різних за можливостями груп населення до робочих місць, що особливо помітно в час війни. Світові тренди використання людських ресурсів свідчать про широке впровадження стратегій різноманітності та інклюзії, що зосереджені на демографічній специфіці статево-вікових груп у структурі персоналу, а також на формуванні інклюзивної культури, яка цінує відмінності [21, с. 39].

Окремим напрямком є потреба в залученні працівників так званого «срібного віку», тобто людей які вирішують не виходити на пенсію і продовжити трудове життя. Створення умов для залучення працівників старших вікових груп стає вимогою часу, адже вікова структура населення не тільки в Україні, але й у Європі та більшості економічно розвинених країн світу, зміщується в бік збільшення частки людей літнього віку. Можливість використання досвіду та знань, накопичених у процесі трудового життя такими працівниками, все більше починає сприйматися як перевага, аніж загроза. Тому, організації, що зіткнулися з проблемою дефіциту людських ресурсів активно запроваджують програми інклюзивності робочих місць для працівників «срібного віку».

Цінність співробітників зростає завдяки постійним інвестиціям у їх розвиток за допомогою новітніх платформ навчання (LMS) платформ управління талантами

(TMS), мікронавчанню, одноранговому обміну знаннями, навчанню із використанням віртуальної та доповненої реальності. Таким чином, управління знаннями робочої сили стає пріоритетом у практиці сучасного управління людськими ресурсами. При цьому, якщо ще нещодавно цифрова грамотність вважалась пріоритетом у цих питаннях, то із масовим входженням покоління так званих «зумерів» у структуру працездатного населення, акцент у навчанні зміщується на розвиток критичного мислення, навичок особистого спілкування, адаптивності, креативності та емоційного інтелекту [21, с. 38]. Однак, як зазначає З. Хуанг [15, с. 178], практиками в умовах економіки спільного споживання зазвичай є фрилансери, які мають обмежений час та енергію для навчання, тому він вбачає більший сенс у поширенні диверсифікованих та персоналізованих онлайн курсів, соціального навчання, кейс-стаді.

Цифрова доба підвищила вимоги до обізнаності про соціальні та екологічні проблеми, їхній вплив на компанію, брендинг роботодавця та стратегії ціннісної пропозиції. Сучасне управління людськими ресурсами вимагає інтеграції стійкості та цінності соціальної відповідальності в культуру компанії та процес найму [21, с. 39]. Компанії, в яких успішно узгоджуються їхні місії з цінностями співробітників, зазвичай мають змогу залучити та утримати найкращі таланти. Однією з таких новацій є «зелене» управління людськими ресурсами – концепція управління людськими ресурсами, за якої економічні, соціальні та екологічні аспекти поєднуються задля досягнення організаційної стійкості та стійкого розвитку в цілому [19, с. 253].

Більше того, управління особистим брендом працівників стає цікавим новим викликом для компаній у цифрову добу. Деякі компанії навіть почали розглядати працівників як бренд-амбасадорів і розробляти програми захисту інтересів працівників використовувати соціальні мережі співробітників у маркетингу та стратегії підбору персоналу.

Як зазначають Х. Хузаїні та ін. [16, с. 4015], цифровізація всіх сфер, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами, призводить до необхідності застосування аналітики, особливо Big Data, як ключової компетентності сучасних HR-менеджерів. Аналітика персоналу на основі даних допомагає отримувати інформацію про робочу силу, дає змогу прогнозувати ризики плинності кадрів, знаходити співробітників із високим потенціалом і в майбутньому розвивати їх, оптимізувати організаційні структури, аналізувати продуктивність тощо. Тому інтеграція технологій не тільки прискорює процес планування персоналу, а допомагає створювати ґрунтовні HR-стратегії, які відповідають динаміці цифрової трансформації.

Висновки. Підсумовуючи сказане вище, управління людськими ресурсами за умов цифрової економіки стає важливою запорукою та конкурентною перевагою для сталого розвитку підприємств. Головними трендами у використанні людських ресурсів за умов діджиталізації стають: розвиток гнучких режимів праці, пріоритетність добробуту працівників, брендинг роботодавця та працівника, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та

автоматизованих платформ навчання співробітників, розвиток Soft Skills працівників тощо. Зміна структури робочої сили у бік старших вікових груп, вступ покоління «зумерів» з їхніми особливостями та потребами, зміни традиційних форм зайнятості на віддалені контрактні чи проектні форми вимагають переосмислення як систем управління людськими ресурсами з усіх напрямків, так і системи соціального захисту та пра-

вового регулювання соціально-трудових відносин, що виникають за умов цифрової доби. Такі виклики поки що стають предметом наукового осмислення, проте вже зараз постають реальні потреби у вдосконаленні як законодавчих норм у сфері праці та соціально-трудових відносин, так і принципів роботи щодо управління людськими ресурсами, що своєю чергою потребуватиме подальших наукових розвідок та обґрунтування.

Бібліографічний список:

1. Бойківська Г., Саладяк К. Вплив стану цифровізаційних процесів в Україні на розвиток людського капіталу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2 (8). С. 65–73. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/172/150>
2. Дикань О., Косінцева П. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300278>
3. Дяків О.П., Шушпанов Д.Г., Прохоровська С.А., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73–95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
4. Дяків О. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 28. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.104>
5. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
6. Ілляш І.Д., Баб'як Г.П. Новітні HR-технології у цифрову добу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку* : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 жовт. 2019 р. / редкол.: А.М. Колот (голова) та ін. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2019. С. 53–55.
7. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112–123. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112>
8. Міністерство цифрової трансформації України: *веб сайт*. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
9. Петрова І.Л., Бараш А.Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Actual problems of economics*. 2024. № 9 (279). С. 78–86. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24_topic_Iryna-Petrova-Alina-Barash-78-86.pdf
10. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : *Закон України* від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
11. Прохоровська С.А. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів* : монографія / за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 524 с. (С. 402–411).
12. Сімутіна Я.В. Основні тенденції розвитку трудового законодавства України в умовах цифровізації економіки. *Правова держава*. 2022. Вип. 33. С. 421–433. DOI: <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2022-33-421-433>
13. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>
14. Chen Jiawei & Xu Zhijin. The Impact of the Digital Divide on Labor Mobility and Sustainable Development in the Digital Economy. *Sustainability*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229944>
15. Huang Zongjie. Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy. *Academic Journal of Management and Social Sciences*. 2023. № 5. P. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i2.37>
16. Khuzaini Kh., Muttaqin I., Setiadi B., Irpan M., Shaddiq S. Human Resource Management in the Transformative Digital Era. *International Journal of Religion*. 2024. Vol. 5. No. 11. P. 4006–4021 DOI: <https://doi.org/10.61707/h58ygw76>
17. Li Sh. The Gig Economy and Labour Market Dynamics. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis. 2023. № 61. P. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/61/20231285>
18. Marecki Ł. Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*. 2024. Vol. XVI. Iss. 50. P. 165–178. DOI: <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.9>
19. Putra B.A. Green human resource management and its role in driving sustainable organization. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*. 2024. № 7. P. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.29138/ijebd.v7i2.2662>
20. The Future of Jobs Report. WEF Future of Jobs Report. World Economic Forum : website. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 05.12.2024).
21. Tuerah P., Korompis M., Sumilat Gr., Nismawati, Kondoy E. The Influence of Social Change on Human Resource Management Strategies in the Digital Era. *Technium Education and Humanities*. 2024. № 9. P. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.47577/teh.v9i.12018>
22. UN E-Government Knowledgebase. Ukraine: website. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 05.12.2024).

References:

1. Boikivska H., Saladiak K. (2023) Vplyv stanu tsyfrovizatsiinykh protsesiv v Ukraini na rozvytok liudskoho kapitalu. [The impact of the state of digitalization processes in Ukraine on the development of human capital]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 2 (8), pp. 65–73. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/172/150>
2. Dykan O., Kosintseva P. (2023) Potentsial tsyfrovizatsii pidpriemstv yak osnova rozvytku liudskoho kapitalu. [Potential of digitalization of enterprises as a basis for human capital development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economy*, no. 83, pp. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300278>

3. Diakiv O.P., Shushpanov D.H., Prokhorovska S.A., Khlypovka O. (2024) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of the Economy*, no. 3, pp. 73–95. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
4. Dyakiv O. (2023) Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na transformatsiiu rynku pratsi. [The impact of digital technologies on the transformation of the labor market]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of the Development of the Productive Forces of Ukraine*, vol. 28, pp. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.104>
5. Zbrytska T.P., Soroka O.V. (2021) Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky. [Personnel management in the era of digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, is. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
6. Iliash I.D., Babiak H.P. (October 23–24, 2019) Novitni HR-tekhnolohii u tsyfrovu dobu [The latest HR technologies in the digital age]. Sfera zainiatosti i dokhodiv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: mekhanizmy rehuliuвання, vyklyky ta dominanty rozvytku : zb. tez dop. uchashnykiv / redkol.: A.M.Kolot (holova) ta in. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ “Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana”, pp. 53–55. (in Ukrainian)
7. Iliash I., Babiak H. (2023) Suchasni tekhnolohii u sferi rekrutynhu personalu [Modern technologies in the field of personnel recruitment]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of the Development of the Productive Forces of Ukraine*, vol. 28, pp. 112–123. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112>
8. Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy : ofitsiyni vebsait [Ministry of Digital Transformation of Ukraine : official website]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/> (accessed December 5, 2024).
9. Petrova I.L., Barash. A.Yu. (2024) Vplyv tsyfrovoy ekonomiky na transformatsiiu zainiatosti ta stratehii upravlinnia liudskymy resursamy [The impact of the digital economy on the transformation of employment and human resource management strategies]. *Actual problems of economics*, vol. 9 (279), pp. 78–86. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Iryna-Petrova-Alina-Barash-78-86.pdf
10. Pro stymuliuвання rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 № 1667-IX [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine: Law of Ukraine dated 15.07.2021 No. 1667-IX] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (accessed December 5, 2024).
11. Prokhorovska S.A. (2022) Transformatsiia sotsialno-trudovykh vidnosyn v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of social and labor relations in the conditions of the digital economy]. In Shkilniak M.M., Vasina A.Iu (Eds.) *Rozvytok publichnoho upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh transformatsiinykh vyklykiv*. Ternopil. (in Ukrainian)
12. Simutina Ya. (2022). Osnovni tendentsii rozvytku trudovoho zakonodavstva ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Pravova derzhava Main Trends in Ukrainian Labour Legislation in the Context of the Digital Economy]. *Pravova derzhava – Yearly journal of scientific articles “Pravova derzhava”*, vol. 33, pp. 421–433. DOI: <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2022-33-421-433>
13. Chornodid I.C., Vasylets, N.M., Fedotov, O.O. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative strategies for human resource management in the context of digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>
14. Chen Jia., Xu Zh. (2024) The Impact of the Digital Divide on Labor Mobility and Sustainable Development in the Digital Economy. *Sustainability*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229944>
15. Huang Z. (2023) Analysis of Human Resource Management Trends and Innovative Approaches in the Era of Sharing Economy. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, vol. 5, pp. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i2.37>
16. Khuzaini Kh., Muttaqin I., Setiadi B., Irpan M., Shaddiq S. (2024) Human Resource Management in the Transformative Digital Era. *International Journal of Religion*, vol. 5, no. 11, pp. 4006–4021. DOI: <https://doi.org/10.61707/h58ygw76>
17. Li Sh. (2023) The Gig Economy and Labour Market Dynamics. *Advances in Economics, Management and Political Sciences. Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*, vol. 61, pp. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/61/20231285>
18. Marecki Ł. (2024) Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*, vol. XVI, is. 50, pp. 165–178. DOI: <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.9>
19. Putra B.A. (2024) Green human resource management and its role in driving sustainable organization. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, vol. 7, pp. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.29138/ijeed.v7i2.2662>
20. The Future of Jobs Report (2023) WEF Future of Jobs Report. World Economic Forum: website. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
21. Tuerah P., Korompis M., Sumilat G., Nismawati, Kondoy E. (2024) The Influence of Social Change on Human Resource Management Strategies in the Digital Era. *Technium Education and Humanities*, vol. 9, pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.47577/teh.v9i.12018>
22. UN E-Government Knowledgebase. Ukraine. Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

Стаття надійшла до редакції 20.11.2024