

УДК: 331.108.24:004[37.015.6]; JEL classification: M12; M51; M54; O15  
 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-21>

СЛАВКОВА Олена Павлівна, доктор економічних наук, професор,  
 завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Сумський національ-  
 ний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-1864-0810>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОБУДОВИ ЕКОНОМІКИ 4.0

Славкова О.П. *Управління персоналом в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0.*

У статті аналізуються основні тенденції в сфері управління персоналом у цифровій економіці 4.0. Швидка трансформація таких технологій, економічні та соціальні умови та економіка знань вимагає перегляду важливих аспектів управління на рівні підприємства. Доведено, що цифрова реальність змушує підприємства для свого розвитку покращувати цифровізацію роботи як всередині компанії, так і за її межами. Враховуючи розвиток технологій, в Україні стрімко зростає кількість вакансій, які вимагають від працівників хоча б базових навичок у сфері інформаційних технологій, комунікації на цифрових платформах, а вміння ними користуватися стає ключовою вимогою у прийнятті рішень управлінців щодо працевлаштування працівників. Проаналізовано набір базових цифрових компетенцій, якими повинен володіти працівник для успішної роботи на підприємстві чи в організації та показувати відмінні результати роботи. Визначено, що підвищення вимог до співробітників у зв'язку з впровадженням високотехнологічних продуктів веде до зміни моделі управління персоналом відповідно до нових потреб ведення бізнесу. Перспективні HR-менеджери повинні мати у своєму розпорядженні сучасні технології та вміти ними ефективно управляти. На них покладається побудова основних HR-процесів та ефективне управління ними. А саме: підходи до відбору персоналу в умовах економіки 4.0, управління особливими навичками персоналу, впровадження системи постійного навчання тощо.

**Ключові слова:** управління персоналом, HR-системи, цифровий спосіб управління, навички персоналу в умовах цифровізації, економіка 4.0.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасне комп'ютерне бізнес-середовище має неймовірно більше позицій, принципів і чинників у розвитку бізнесу, організації і компанії, ніж кілька років тому. Це пов'язано зі зростанням обізнаності суспільства про інтернет-технології та економіку 4.0, що змушує підприємства різних видів діяльності вдосконалювати свої моделі цифрової роботи. Різні покоління мають різний рівень обізнаності про інтернет-технології. Це залежить від освіти суспільства, здібностей, мотивації, віку, компетенцій і навичок, які мають змінюватися під впливом цифрової реальності.

Новий тип економіки, що є наслідком еволюційного розвитку економічних систем на основі сформованої національної інноваційної системи, яка сприяє розвитку всіх сфер матеріального та нематеріального виробництва на основі зростання та оновлення знань, внаслідок чого у складі виробленої продукції чи послуг збільшується фактор доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової, а характер праці людини змінюється на користь творчої та інтелектуальної діяльності, сприяє економічному зростанню національної системи. Така економіка, заснована на високопродуктивних, конкурентоспроможних робочих місцях, зайнятих висококваліфікованими, орієнтованими на інновації працівниками; де впроваджуються інформаційні, комунікаційні та інші сучасні, прогресивні

технології і виробляється технологічно прогресивна, наукомістка та конкурентоспроможна продукція, а цифрові трансформації, що відбуваються в економіці, відкривають можливість модернізації HR-технологій, що може значно підвищити ефективність компанії [1].

Проведене дослідження показало, що громадяни України не готові до цифровізації та економічних і технологічних змін, які відбулися та відбудуться з часом на її підставі. Володіння цифровими компетенціями – це вже не бажання, а необхідність для того, щоб сучасна людина могла ефективно та повноцінно відстоювати свої права в різних сферах життя: особистому та професійному, а також у сфері творчості. Особливо очевидним є брак цифрових навичок громадян у сфері електронного урядування. Держава пропонує багато онлайн-сервісів, особливо адміністративних і соціальних послуг, якими можна користуватися без відвідування органів влади, але багато громадян (особливо люди похилого віку) не можуть ними скористатися через брак цифрових навичок та не можуть влаштуватися на престижну роботу [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0 досліджували такі науковці: Збрицька Т. П. [1], Каліна І. І. [3], Канцур І. Г. [4], Кохан В. П. [5], Куйбіда В. С. [7], Лисак В. Ю. [8], Петроє О. М. [7], Славкова О. П. [2; 9], Сорока О. В. [1],

Федулова Л. І. [7], Хмарська І. А. [4], та інші. Сучасна наукова думка точиться серед питань управління персоналом взагалі, але в останні роки з'явилися дослідження щодо трансформаційних процесів в системі управління кадрами підприємства. Ми вважаємо, що на сьогодні ці питання потребують додаткового розгляду у зв'язку з розвитком цифрової економіки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета нашого дослідження полягає в напрацюванні нових підходів до управління персоналом в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова реальність змушує компанії покращувати цифровізацію роботи як всередині компанії, так і за її межами. Завдання підприємств – реалізувати цифрову трансформацію у внутрішньому середовищі. Проте є проблема з компетентністю працівників у сфері цифровізації, оскільки працівники щодня використовують прості, електронні операції, які не завжди пов'язані з основним робочим місцем, а в першу чергу з повсякденним життям. Адже з трансформацією бізнесу необхідно змінювати цифрові компетенції співробітників, приділяти їм більше уваги, а особливо до тих, до яких відноситься цифрова грамотність, яка є прямим чинником розвитку бізнес-сфери.

Усі вікові групи працівників мають різні характеристики щодо роботи, кар'єри та ділового життя, а компоненти цифрової робочої сили допомагають роботодавцю створити баланс робочої сили на підприємствах та організаціях. Так, в країнах Європейського Союзу цим питанням приділяють особливу увагу. Була створена оновлена структура цифрових компетенцій громадян ЄС, яка наразі складається з 5 основних блоків компетенцій і включає 21 позицію [11].

Основні блоки наведені на рис. 1.



Рис. 1. Цифрові компетенції громадян ЄС (основні блоки)

Джерело: сформовані на основі [11]

Деталізуючи усе, можна охарактеризувати ці компетенції таким чином:

1. Знання інформації та вміння працювати з даними:
  - можливість пошуку та фільтрації даних, інформації та цифрового контенту;
  - здатність оцінювати дані, інформацію та цифровий контент;
  - здатність використовувати та керувати даними, інформацією та цифровим контентом.
2. Спілкування та взаємодія:
  - вміння спілкуватися за допомогою цифрових технологій;
  - можливість обміну інформацією за допомогою цифрових технологій;
  - здатність спілкуватися з громадськістю, користуватися державними та приватними послугами за допомогою цифрових технологій;
  - можливість взаємодії з використанням цифрових технологій;
  - знання «не етикету», тобто знання правил поведінки та етикету в цифровому середовищі;
  - управління цифровою ідентифікацією, тобто можливість створювати облікові записи та керувати ними.
3. Цифровий контент:
  - створення цифрового контенту;
  - здатність змінювати, розвивати та використовувати цифровий контент для створення нового;
  - знання авторського права та правил ліцензування даних, інформації та цифрового вмісту;
  - програмування, тобто вміння писати програмний код.
4. Безпека:
  - здатність захищати пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків і небезпек;
  - захист персональних даних і конфіденційності;
  - охорона здоров'я, тобто знання та навички, необхідні для захисту власного здоров'я та здоров'я інших як з точки зору екології використання цифрових технологій, так і загроз безпеці громадян;
  - охорона навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію та навколишнє середовище з точки зору їх утилізації та шкідливого використання, наприклад, на об'єктах критичної інфраструктури тощо.
5. Усунення недоліків:
  - вміти користуватися комп'ютерним обладнанням, програмним забезпеченням, мережею для вирішення технічних проблем;

- здатність визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення або адаптувати цифрові технології до власних потреб;

- творче використання, тобто завдяки цифровим технологіям, можливість індивідуально або спільно створювати знання, процеси та продукти для вирішення проблем повсякденного та професійного життя тощо;

- здатність самостійно визначати потребу в отриманні додаткових, нових цифрових навичок [11].

Згідно з дослідженням Future Institute, для працівників до IQ подібно також використовувати методики вимірювання рівня загального та емоційного інтелекту, навички, пов'язані з «цифровими» технологіями, які називаються DQ (Digital Quotient), тобто «цифровий інтелект» [12].

Окрім розробки рамок цифрових компетенцій для громадян, ЄС зосередився на розробці рамок цифрових компетенцій для вчителів (DigCompEdu), освітніх організацій (DigCompOrg) і споживачів (DigCompConsumers). У 2016 р. опубліковано систему підходів відкритих університетів (OpenEdu) та структуру підприємницьких компетенцій (EntreComp) [7, с. 6]. Так, осіб, які користувалися інтернетом протягом останніх трьох місяців, оцінюють за чотирима сферами цифрової компетентності: інформація, спілкування, створення контенту та вирішення проблем, виходячи з того, які дії вони можуть виконувати. Оцінки для кожного домену є базовими, вищими та нижчими. Люди, які не користуються інтернетом, відносяться до таких, які не мають цифрових навичок. Для того щоб особа була кваліфікована як «базова або післябазова» за загальним показником, вона повинна мати базові або післябазові навички в усіх чотирьох сферах цифрової компетентності, включених до індексу: інформація, спілкування, створення контенту та вирішення проблем [14].

Враховуючи розвиток технологій, в Україні стрімко зростає кількість робочих місць, які вимагають від працівників хоча б базових навичок інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, а вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до персоналу [8].

Ми вважаємо, що цифрові навички та компетенції є ключем до повноцінного розвитку цифрової економіки, оскільки її створюють громадяни. Вміння користуватися цифровими технологіями має бути однією з ключових компетенцій. Каліна І. І. вважає, що більшість громадян України вже виграють від володіння цифровими технологіями.

Наступний крок, який необхідно зробити, це забезпечити українцям економічний успіх завдяки цим знанням. Крім того, у цифровій економіці робочі місця більше не прив'язані до фізичного розташування. Вони стають «цифровими», віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують постійної присутності працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» надзвичайно швидко поширюється у бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобається гнучка робота, можливість працювати вдома, у відпустці чи будь-де [3].

Аналіз публікацій показує, що більшість міжнародних компаній вимагають від відділів кадрів відображення даних у режимі реального часу, аналітичних висновків щодо повернення інвестицій у навчання та розвиток персоналу, пов'язаних з вимірюванням продуктивності робочої сили підприємства чи організації. У цьому контексті аналітика як цифрова технологія вирішує проблему глобальної та масштабної обробки великих масивів даних, поєднуючи методи прогнозних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу. Сучасні підходи такі як HR-аналітика, як процес обробки даних та інструмент прийняття рішень, дозволяє раціонально прогнозувати рішення, в яких людське мислення є суб'єктивним. На думку Йорріта ван дер Тогта та Томаса Гедегаарда Расмуссена, на кожному великому підприємстві існує широкий спектр можливостей для аналізу персоналу, і управлінцям необхідно зробити вибір стосовно того, чи бкти аналітиці цінним інструментом за межами управлінської інформації [15].

Починаючи з 2013 року, в світі почали розраховувати Global Talent Competitiveness Index (GTCI), який розглядає низку тем, зокрема розвиток талантів сьогодні та завтра (2014); залучення талантів і міжнародна мобільність (2015), «Талант і технології» (2017). У 2018 році в звіті з'явилися додаткові дані щодо різноманітності для розрахунку конкурентоспроможності, в наступних звітах – щодо підприємницьких талантів і глобальної конкурентоспроможності, а в 2020 році – дані щодо глобальних талантів в епоху штучного інтелекту. У 2021 році фокус знову змістився, і кожного разу щорічні теми присвячені найактуальнішим питанням сьогодення [16].

Співробітники зі здібностями (талантами) забезпечують розробку та впровадження новітніх технологій у роботу підприємства чи організації. Згідно з Global Talent Competitiveness Index 2023 [16], який

досліджує здатність країн розвивати, залучати та утримувати таланти, Україна знаходиться у цьому рейтингу в 2023 році на 64 місці (в порівнянні з 2017 роком, де вона була на

69), піднявшись на три позиції. В табл. 1 наведена інформація щодо рейтингових показників окремих країн світу.

Таблиця 1

Рейтинг Global Talent Competitiveness Index 2023 рік (вибрані країни)

Країна	Загальний бал	Загальний рейтинг	Група за доходом	Регіональна група	Рейтинг регіональної групи
Швейцарія	78,96	1	Високий дохід	Європа з високим доходом	1
Сінгапур	77,11	2	Високий дохід	Східна, Південно-Східна Азія та Океанія	1
США	76,60	3	Високий дохід	Північна Америка з високим доходом	1
Чілі	55,48	34	Високий дохід	Латинська Америка та Карибський басейн	1
Україна	44,80	64		Європа з доходом нижче середнього	36

Джерело: [16].

Аналіз таблиці показує, що Україна за даними рейтингу відноситься до країн Європи з доходом нижче середнього і обіймає 36 місце в регіональному рейтингу. У 2017 році рейтинг України в регіональній групі дорівнював 35, тобто за досліджуваний період рейтинговий показник зменшився. Також необхідно зазначити, що за показником «група за доходами», позиція нашої країни, на жаль, не змінилася. Відповідно до даних якості нормативно-правового забезпечення, низька мобільність і соціальна толерантність, низький рівень розвитку технічних і професійних компетенцій і відносна відкритість ринку праці є проблемними сферами для розвитку кваліфікованої робочої сили в Україні.

Система аналітичної підтримки управління персоналом як частина управління підприємством вимагає від менеджерів розвитку низки професійних компетенцій, пов'язаних із такими навичками, а саме: моніторинг результатів діяльності співробітників; порівняння їх із поставленими цілями; планування з урахуванням цілей та стратегії підприємства; виявлення тенденцій по відношенню до інших суб'єктів, що забезпечує надійну роботу персональних даних та безпеку систем фінансового контролю; забезпечення інформаційно-комунікаційних взаємодій керівників і співробітників різних рівнів управління, в тому числі у зовнішньому просторі, з партнерами та стейкхолдерами [17].

Процеси цифровізації змінюють також підхід до управління підбором персоналу. Якщо декілька років тому успішні компанії намагалися залучити висококваліфікованих співробітників високими зарплатами, то

сьогодні цей підхід перетворився на об'єктно-орієнтований аналіз. Він передбачає відбір працівників за допомогою машинного сортування даних, визначення емпіричних зразків на основі особистих даних, які найбільше потрібні роботодавцю. Наприклад, за допомогою професійних соціальних мереж або спеціальних дошок оголошень рекрутери збирають групи кандидатів, які висувають необхідні вимоги до розвитку виробничих процесів [4]. Деякі дослідники вважають, що останнім часом в Україні почалися дії, спрямовані на розвиток цифрового інтелекту українців: запущено національну програму цифрової грамотності, розробляється українська база цифрових компетентностей громадян і вчителів, популяризуються цифрові навички серед українців. Проте бракує нормативно-правових актів, які б на законодавчому рівні визначали, що таке цифрові права, цифрові компетенції та цифровий інтелект [7].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи викладене вище, вважаємо, що створення ефективних систем управління персоналом не залежить безпосередньо від організації праці на підприємствах. Для держави важливо створити внутрішнє і зовнішнє середовище, яке уможливило б реалізацію концепції автоматизованого управління персоналом на рівні підприємств і організацій.

Перспективи подальших наукових розвідок ми вбачаємо в побудові організаційно-економічного механізму впровадження управління персоналом в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0.

#### Література.

1. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.
2. Славкова О.П., Вербицький О.В. Вдосконалення адміністративного менеджменту на підприємстві. The 13th International scientific and practical conference "Implementation of modern technologies in science" (December 20-23, 2022) Varna, Bulgaria. International Science Group. 2022. pp. 263-268.
3. Каліна І.І. Е-навички персоналу в умовах цифровізації. *Стратегія розвитку України: фінансово-*

економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ: 17 жовтня 2021 р.). Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С. 187–191.

4. **Каницур І.Г., Кононова О.Є., Хмарська І.А.** Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108.

5. **Кохан В.П.** Стан розвитку цифрових навичок та прав громадян України. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (м. Велико-Тирново, 20 березня 2020 р.). Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 96–104.

6. **Irtysheva I., Stehnei M., Kramarenko I., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I., Ishchenko O.** The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth. *International Journal of Data and Network Science*. 2021. Vol. 5. No 1. P. 25–36.

7. **Кубіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І.** Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

8. **Лусак В.Ю.** Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Серія: Економічні науки*. 2009. Випуск 2. С. 399–405.

9. **Тумошенко М., Саєнко В., Сербов М., Шашуна М., Славкова О.** The impact of industry 4.0 on modelling energy scenarios of the developing economies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. No 1(48). P. 336–350.

10. **Irtysheva I., Boiko Y., Pavlenko O., Kramarenko I., Chumakova K., Hryshyna N., Ishchenko O., Zubko A.** Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International. *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2023. Vol. 34. Issue 1. P. 1–11.

11. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

12. Український Інститут Майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

13. **Irtysheva I., Kramarenko I., Sirenko I.** The Economy of War and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities. *Baltic journal of economic studies*. 2022. Vol. 8. No 2. P. 78–82.

14. **Jenkins H., Clinton K., Purushotma R., Robison A., Weigel M.** Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. Foundation Reports on Digital Media and Learning. Cambridge, MA, London. URL: [https://www.macfound.org/media/article\\_pdfs/jenkins\\_white\\_paper.pdf](https://www.macfound.org/media/article_pdfs/jenkins_white_paper.pdf).

15. **Jorrit van der T., Hedegaard Rasmussen T.** Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2017. Vol. 4. Issue 2. P. 127–132.

16. The Global Talent Competitiveness Index 2023. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>.

17. **Жуковська В. М.** Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Випуск 27. С. 13–17.

#### References.

1. **Zbryts'ka, T.P., Soroka, O.V.** (2021). «Personnel management in the era of the digital economy». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20I>.

2. **Slavkova, O.P., Verbyc'kyj, O.V.** (2022). «Improvement of administrative management at the enterprise». The 13th International scientific and practical conference “Implementation of modern technologies in science” (December 20-23, 2022) Varna, Bulgaria. International Science Group. pp. 263–268.

3. **Kalina, L.I.** (2021). «E-skills of personnel in conditions of digitalization. Ukraine's development strategy: financial, economic and humanitarian aspects». *Stratehiia rozvytku Ukrainy: finansovo-ekonomichnyj ta humanitarnyj aspekty*. [E-navychky personalu v umovakh tsyfrovizatsii]. *Proceeding of the Materials of the VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kyiv: 17 zhovtnia 2021 r.). Kyiv: «Informatsijno-analitychne ahentstvo». pp. 187–191.

4. **Kantsur, I.H., Kononova, O.Ye., Khmars'ka, I.A.** (2022). «Personnel management in the digital economy». *Ekonomika ta derzhava*. № 2. pp. 103–108.

5. **Kokhan, V.P.** (2020). «The state of development of digital skills and rights of citizens of Ukraine». *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsijnomu suspil'stoi*. [Stan rozvytku tsyfrovyykh navychok ta prav hromadian Ukrainy]. *Proceeding of the Materials of the Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Velyko-Tyrnovo, 20 bereznia 2020 r.). Velyko-Tyrnovo, Bolharia: ACCESS PRESS. pp. 96–104.

6. **Irtysheva, I., Stehnei, M., Kramarenko, I., Popadynets, N., Bogatyrev, K., Boiko, Y., Senkevich, O., Hryshyna, N., Kozak, I., Ishchenko, O.** (2021). «The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth». *International Journal of Data and Network Science*. Vol. 5. No 1. pp. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.11.006>.

7. **Kujbida, V.S., Petroie, O.M., Fedulova, L.I.** (2019). *Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liuds'koho kapitalu*. [Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital]. NADU. Kyiv. Ukraine.

8. **Lysak, V.Yu.** (2009). «The role of personnel management in the development of enterprises». *Visnyk KPNU imeni Ivana Ohienka. Seriya: Ekonomichni nauky*. Issue 2. pp. 399–405.

9. **Tymoshenko, M., Saienko, V., Serbov, M., Shashyna, M., Slavkova, O.** (2023). «The impact of industry 4.0

on modelling energy scenarios of the developing economies». *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. No 1(48). pp. 336–350. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.148.2023.3941>.

10. *Irtysheva, I., Boiko, Y., Pavlenko, O., Kramarenko, I., Chumakova, K., Hryshyna, N., Ishchenko, O., Zubko, A.* (2023). «Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International». *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Vol. 34. Issue 1. pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.22068/ijiepr.34.1.9>.

11. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyj poriadok dennyj» – 2020): Kontseptual'ni zasa-dy (versii 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty «tsyfrovizatsii» Ukrainy do 2020 roku. [Digital agenda of Ukraine - 2020 ("Digital agenda" - 2020): Conceptual foundations (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020]. Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

12. Ukrains'kyj Instytut Majbutn'oho. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou. [Ukrainian Institute of the Future. Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvynutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

13. *Irtysheva, I., Kramarenko, I., Sirenko, I.* (2022). «The Economy of War and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities». *Baltic journal of economic studies*. Vol. 8. No 2. pp. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.

14. *Jenkins, H., Clinton, K., Purushotma, R., Robison, A., Weigel, M.* Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. Foundation Reports on Digital Media and Learning. Cambridge. London. Available at: [https://www.macfound.org/media/article\\_pdfs/jenkins\\_white\\_paper.pdf](https://www.macfound.org/media/article_pdfs/jenkins_white_paper.pdf).

15. *Jorrit, van der T., Hedegaard Rasmussen, T.* (2017). «Toward evidence-based HR». *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4. Issue 2. pp. 127–132.

16. The Global Talent Competitiveness Index 2023. Available at: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>.

17. *Zhukovs'ka, V. M.* (2017). «Digital technologies in personnel management: essence, trends, development». *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Issue 27. pp. 13–17. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>.

#### Abstract.

#### **Slavkova O. Personnel management in the conditions of digitization and construction of economy 4.0.**

The article analyzes the main trends in human resources management in the digital economy 4.0. The rapid transformation of such technologies, economic and social conditions, and the knowledge economy require a review of essential aspects of human capital management at the enterprise level. It has been proven that digital reality forces enterprises to improve the digitalization of work inside and outside the company for their development. The number of vacancies in Ukraine is rapidly increasing, requiring employees to have at least basic information technology and communication skills on digital platforms. The ability to use them becomes an essential requirement for managers to make decisions about hiring employees considering the development of technologies. A set of essential digital competencies that an employee must possess to work at an enterprise or organization successfully and show excellent work results has been analyzed. It was determined that the increased employee requirements for introducing high-tech products led to a change in the personnel management model to new business needs. Prospective HR managers must have modern technologies at their disposal and be able to manage them effectively. They are responsible for constructing basic HR processes and their effective management. Namely, approaches to personnel selection in the conditions of Economy 4.0, management of exceptional personnel skills, implementation of a system of continuous training, etc. The transition to a digital workforce opens many opportunities for automated employer-employee interaction and the use of various platforms and tools to build new types of workplaces. The application of digital technologies in personnel management is currently at the stage of formation and development, which needs to answer all the questions. Today, in the personnel management system, digital technologies can be used in any business process; they are of particular importance.

**Keywords:** personnel management, HR systems, digital method of management, personnel skills in conditions of digitalization, economy 4.0.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2023 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Славкова О.П. Управління персоналом в умовах цифровізації та побудови економіки 4.0. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5-6. С. 117-122.

Slavkova O. Personnel management in the conditions of digitization and construction of economy 4.0. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 5-6, pp. 117-122.

