



Менеджмент

УДК 338.3.07

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>

Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту

Іртищева Інна Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
54007, просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, Україна,
inna.irtyshcheva@nuos.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>

Крамаренко Ірина Сергіївна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
54007, просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, Україна, irinamk86@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

Войт Сергій Миколайович

доктор економічних наук, генеральний директор Державного підприємства
«Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова»,
49008, вул. Криворізька, 1, Дніпро, Україна, umz@yuzhmash.com,
<https://orcid.org/0000-0001-9566-3090>



Дубинська Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент, Національний університет
кораблебудування імені адмірала Макарова, 54007, просп. Героїв України, 9, м.
Миколаїв, Україна, management@nuos.edu.ua,
<https://orcid.org/0000-0003-0709-0187>

Іртищев Олександр Сергійович

PhD, викладач, Міжнародний університет бізнесу та права,
вулиця 49-ї Гвардійської Дивізії, 37-41, Херсон, Україна, 73000,
citrus29042015@icloud.com, <https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

Прийнято: 23.02.2025 | Опубліковано: 03.03.2025

Анотація. *Вступ.* Сучасні моделі HR-менеджменту мають адаптуватися до цифрової трансформації, забезпечуючи баланс між технологічними можливостями та потребами персоналу та враховувати глобальні та національні тенденції змін. Сьогодні HR-менеджмент в Україні швидко трансформується, адаптуючись до викликів часу. Основними трендами для національного HR-менеджменту виступили цифровізація, гнучкість, управління талантами та адаптація до кризових умов. Вважаємо, що майбутнє національного HR-менеджменту залежить від здатності суб'єктів господарювання використовувати інноваційні підходи та створювати комфортні умови для розвитку персоналу. Саме тому, аналіз глобальних та національних трендів впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту є досить актуальним та потребує дослідження.

Метою написання статті є процес аналізу глобальних та національних трендів впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту є досить актуальним та потребує дослідження.



Результати. Проаналізовано основні напрями, процеси та наслідки віртуалізації економіки та суспільства як у глобальному, так і в національному масштабі. До них належать електронна комерція, е-банкінг, е-урядування, е-бізнес, штучний інтелект, блокчейн та інші сфери цифрової економіки. Дослідження показало, що до 2022 року та після початку війни Україна досягла значних успіхів у цих галузях, що загалом відповідає тенденціям розвинених економік. Основним викликом залишається недостатній рівень цифровізації бізнесу, що обумовлено необхідністю значних інвестицій, відсутністю чіткої стратегії розвитку та недостатнім рівнем цифрових компетенцій у більшості підприємств.

Висновки. Незважаючи на військові виклики, цифрові технології в Україні розвиваються досить швидкими темпами. Частка інформаційно-комунікаційних технологій у структурі економіки зростає з 2 % у 2010 році до 5 % у 2023 році. За цей період чисельність працівників у сфері ІКТ збільшилася на 56,8%, а кількість суб'єктів господарювання – на 424 %. Водночас потенціал галузі використовується не повною мірою через відсутність потужних конкурентоспроможних виробництв комп'ютерної техніки, низький рівень інноваційної активності підприємств, орієнтованість бізнесу на короткостроковий прибуток, а також конкуренцію за кваліфікованих ІТ-фахівців на світовому ринку. Більшість українських спеціалістів працюють у форматі фрилансу або дистанційної зайнятості, що також впливає на внутрішній ринок праці.

Ключові слова: HR-менеджмент, глобальні та національні тренди, віртуалізація економіки та суспільства, електронна комерція, електронне урядування, електронний банкінг.



**Global and National Trends in the Impact of Economy and Society
Virtualization on the Formation of Modern HR Management Models**

Irtysheva Inna

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of
Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding,
Mykolaiv, 54007, Heroes of Ukraine Avenue, 9, Ukraine,
inna.irtysheva@nuos.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>

Kramarenko Iryna

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of
Management, Admiral Makarov National Shipbuilding University,
Mykolaiv, 54007, Heroes of Ukraine Avenue, 9, Ukraine,
irinamk86@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

Voit Sergii

Doctor of Science in Economics, CEO of State Enterprise «Production Association
Yuzhny Mashinbuilding Plant named after A.M. Makarov»,
1 Kryvorizka St., Dnipro, Ukraine, 49008,
umz@yuzhmash.com, <https://orcid.org/0000-0001-9566-3090>

Dubinska Iryna

Candidate of Science in Economics, Associate Professor, Admiral Makarov National
Shipbuilding University, Mykolaiv, 54007, Heroes of Ukraine Avenue, 9, Ukraine,
management@nuos.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-0709-0187>



Irtyshev Oleksandr

PhD, Lecturer, International University of Business and Law, 49th Guards
Division Street, 37-41, Kherson, Ukraine, 73000, citrus29042015@icloud.com,
<https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

Abstract. Introduction. *Modern HR management models must adapt to digital transformation, ensuring a balance between technological capabilities and personnel needs while considering global and national trends. Today, HR management in Ukraine is rapidly transforming, adapting to contemporary challenges. The key trends in national HR management include digitalization, flexibility, talent management, and adaptation to crisis conditions. We believe that the future of national HR management depends on the ability of economic entities to implement innovative approaches and create favorable conditions for personnel development. Therefore, analyzing global and national trends in the impact of economy and society virtualization on the formation of modern HR management models is highly relevant and requires research.*

Objective. *The purpose of this article is to analyze global and national trends in the impact of economy and society virtualization on the formation of modern HR management models, highlighting its relevance and the need for further study.*

Results. *The key directions, processes, and consequences of the virtualization of the economy and society at both global and national levels have been analyzed. These include e-commerce, e-banking, e-government, e-business, artificial intelligence, blockchain, and other areas of the digital economy. The research has shown that by 2022 and after the onset of war, Ukraine has achieved significant progress in these fields, aligning with trends observed in developed economies. However, the main challenge remains the insufficient level of business digitalization, driven by the need for substantial investments, the absence of a clear development strategy, and the lack of digital competencies in most enterprises.*

Conclusions. *Despite military challenges, digital technologies in Ukraine are developing at a rapid pace. The share of information and communication technologies*



(ICT) in the economy has increased from 2% in 2010 to 5% in 2023. During this period, the number of employees in the ICT sector grew by 56.8%, while the number of business entities increased by 424%. However, the industry's potential is not being fully realized due to the lack of large-scale competitive computer hardware manufacturing, low levels of innovation activity among enterprises, businesses' focus on short-term profits, and competition for skilled IT professionals in the global market. Most Ukrainian specialists work as freelancers or in remote employment formats, which also affects the domestic labor market.

Keywords: *HR management, global and national trends, economy and society virtualization, e-commerce, e-government, e-banking.*

Постановка проблеми. Сучасні моделі HR-менеджменту мають адаптуватися до цифрової трансформації, забезпечуючи баланс між технологічними можливостями та потребами персоналу та враховувати глобальні та національні тенденції змін. Сьогодні HR-менеджмент в Україні швидко трансформується, адаптуючись до викликів часу. Основними трендами для національного HR-менеджменту виступили цифровізація, гнучкість, управління талантами та адаптація до кризових умов. Вважаємо, що майбутнє національного HR-менеджменту залежить від здатності суб'єктів господарювання використовувати інноваційні підходи та створювати комфортні умови для розвитку персоналу. Саме тому, аналіз глобальних та національних трендів впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту є досить актуальним та потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Віртуалізація економіки та суспільства кардинально змінює підходи до HR-менеджменту, вимагаючи від фахівців постійного оновлення знань та впровадження сучасних технологій для ефективного управління людськими ресурсами. Вагомий внесок у розвиток питань цифровізації менеджменту персоналу зробили Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. [1], Осіпова Л. [2], Колот А. [3], та ін., в їх роботах висвітлюються



окремі аспекти впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом, проте здебільшого дослідження фокусуються на окремих елементах цифрової трансформації без комплексного аналізу глобальних та національних трендів.

Незважаючи на широке висвітлення тематики, недостатньо розкритими залишаються питання впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR-менеджменту, зокрема в контексті глобальної конкуренції за таланти, зміни підходів до організації роботи, розвитку нових форматів трудових відносин. Ґрунтовне дослідження аспектів впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволить описати трансформацію HR-менеджменту у нових цифрових умовах, інструменти та методи управління персоналом, що є найбільш ефективними в умовах віртуалізації економіки, а також виклики та можливості, що виникають перед підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є процес аналізу глобальних та національних трендів впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту є досить актуальним та потребує дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку Колота А. та Герасименко О. «У найближчій перспективі в економіці та суспільстві, а отже, й у світі праці, під впливом інформаційно-комунікаційних, інших проривних технологій та зростання доступності до цифрової інфраструктури відбудуться визначальні зміни. Існує, як мінімум, чотири групи технологій, які найбільше вплинуть на бізнес і життєдіяльність людей: когнітивні технології; хмарні технології; інтернет речей і великі дані. Усе, що пов'язане з «Індустрією 4.0», у тому числі блокчейн, криптовалюта, великі дані, інформаційні мережі, кіберсистеми, платформи та багато іншого стрімко увійшло в наше життя, кардинально змінюючи дотеперешні форми життєдіяльності, мотиваційні настанови і цінності» [3].



Актуальність глобальних та національних трендів впливу віртуалізації економіки та суспільства на HR-менеджмент зумовлена кількома ключовими чинниками:

- цифровізація робочих процесів (з розвитком технологій та автоматизації значна частина HR-функцій (рекрутинг, онбординг, навчання, оцінка продуктивності) переходить у віртуальний простір. Це потребує нових підходів до управління персоналом, включаючи використання штучного інтелекту, HR-аналітики та цифрових платформ);
- розвиток дистанційної роботи та гіг-економіки (віртуалізація дозволяє компаніям залучати таланти без географічних обмежень. При цьому HR-менеджери повинні адаптуватися до управління розподіленими командами, гнучкого графіка роботи та питань кібербезпеки);
- зміна корпоративної культури та соціальної взаємодії (онлайн-формат взаємодії змінює комунікацію всередині компаній, потребуючи розвитку цифрового лідерства, підтримки залученості працівників та створення віртуального корпоративного середовища);
- персоналізація та адаптивність HR-стратегій (використання великих даних та штучного інтелекту дозволяє HR-менеджерам створювати індивідуальні траєкторії розвитку персоналу, передбачати професійні зміни та підвищувати ефективність управління талантами);
- юридичні та етичні аспекти (віртуалізація роботи вимагає нових підходів до регулювання трудових відносин, управління конфіденційністю даних та забезпечення рівності можливостей).

Розвиток і застосування зазначених технологій спричиняє суттєві зміни в соціально-технічних системах, їхніх складових елементах та взаємозв'язках. Для створення конкурентоспроможної економіки та сприяння інклюзивному розвитку необхідно не лише дослідити та адаптувати ці технології до економічної, управлінської та соціальної сфер, а й створити сприятливі умови для їх ефективного впровадження, розробки власних інновацій і подальшого



експорту. Серед ключових напрямів цифровізації, що суттєво вплинули на економічний розвиток, суспільні процеси та відповідно на формування й еволюцію ринку праці, можна виокремити:

1. Електронна комерція або е-комерція, є невід'ємною частиною сучасної системи роздрібної торгівлі, яка стрімко розвивається завдяки постійній цифровізації життя. За останні кілька років її вплив став вкрай значним: у 2020 році понад два мільярди людей здійснили покупки в Інтернеті, а обсяг електронного роздрібного продажу перевищив 4,28 трильйона доларів США по всьому світу. Прогнози на 2021 та 2024 роки показують подальше зростання цього сектору, з очікуваними значеннями відповідно 4,89 трильйона доларів США та 6,3 трильйона доларів США.

Глобальна електронна комерція (e-commerce) демонструє стабільне зростання завдяки цифровій трансформації, зміні споживчих звичок і розвитку фінансових технологій. За останнє десятиліття обсяг глобального ринку e-commerce зростав у середньому на 15-20% щороку. Очікується, що у 2024-2025 роках цей тренд збережеться, хоча темпи можуть дещо уповільнитися через макроекономічні фактори та насиченість ринку.

За даними глобальної статистики за період з 2014 по 2022 рік глобальний ринок електронної комерції зріс утричі, а її питома вага у загальних роздрібних продажах становила 21,3%. За прогнозами, у 2025 році глобальний ринок електронної торгівлі подвоїться порівняно з даними 2022 року і досягне 7,4 мільярда доларів США. Це свідчить про те, що віртуалізація торгівлі є одним з найбільш динамічних трендів у цифровізації економіки і суспільства. Динаміка зростання глобальної електронної комерції представлена на рисунку 1.

Основні драйвери зростання

- масове використання смартфонів та мобільних платежів;
- розвиток маркетплейсів (Amazon, Alibaba, eBay, Shopify);
- популяризація соціальної комерції (продаж через TikTok, Instagram, Facebook);



- збільшення довіри до онлайн-оплат та цифрових банківських послуг;
- логістичні інновації (доставка дронами, автоматизовані склади, розвиток dark stores).



Рис 1. Тренди розвитку глобального ринку е-комерції

Джерело [4].

Глобальна електронна комерція продовжує динамічно розвиватися, адаптуючись до технологічних змін та нових моделей споживання. Найближчі роки визначатимуться інтеграцією AI, фінтех-інновацій і більшою персоналізацією взаємодії з клієнтами.

Лесько Н.В. наголошує, що “Сьогодні важливим завданням для нашої держави все ще залишається адаптація законодавчої бази до визнаних світових стандартів й, зокрема, права Європейського Союзу з метою гармонізації українського ринку електронної комерції. Рекомендації і аналітичні звіти міжнародних організацій із цифрової комерції, хоч і не надто популярні, однак були б корисними для вітчизняної законотворчої практики і бізнесу, в цілому. Українським підприємствам, за прикладом європейських партнерів, необхідно умовно об’єднуватися в організації задля лобіювання власних інтересів щодо відсутності необхідних положень чи виправлення прогалин в законодавстві, які, цілком ймовірно, уповільнюють темпи розвитку стратегічно важливого



економічного сектору. Власне, інститут адвокатури здатний значно збалансувати означені вище інтереси. А розвиток такого концепту, як «трансгранична електронна комерція», і надання їй правового підґрунтя дозволить вітчизняним підприємствам пришвидшити набуття статусу – повноправних учасників електронного ринку ЄС» [5].

2. Електронний банкінг є ключовим елементом віртуалізації економіки та суспільства. Глобальний електронний банкінг (цифровий банкінг) демонструє стійке зростання, обумовлене швидкою діджиталізацією фінансових послуг та зміною споживчих уподобань. Цей тренд дозволяє людям отримувати доступ до банківських послуг та здійснювати фінансові операції через Інтернет та інші цифрові канали зв'язку. Е-банкінг забезпечує зручність, швидкість та доступність фінансових послуг, таких як переказ коштів, оплата рахунків, отримання кредитів тощо, що дозволяє ефективно управляти фінансами та виконувати різноманітні фінансові операції в будь-який час і з будь-якого місця. В контексті віртуалізації глобальної економіки, е-банкінг сприяє зростанню міжнародних фінансових операцій, спрощує міжнародні платежі та здійснення бізнесу на міжнародному рівні.

За даними консалтингової компанії Precedence Research, розмір ринку електронних банківських послуг у 2022 році оцінювався в 8,50 трильйонів доларів США, і очікується, що до 2032 року він досягне приблизно 13,52 трильйонів доларів США з середньорічним зростанням 4,80% протягом прогнозованого періоду з 2023 по 2032 рік. Прогнозна динаміка розвитку електронного банкінгу наведена на рис. 2.

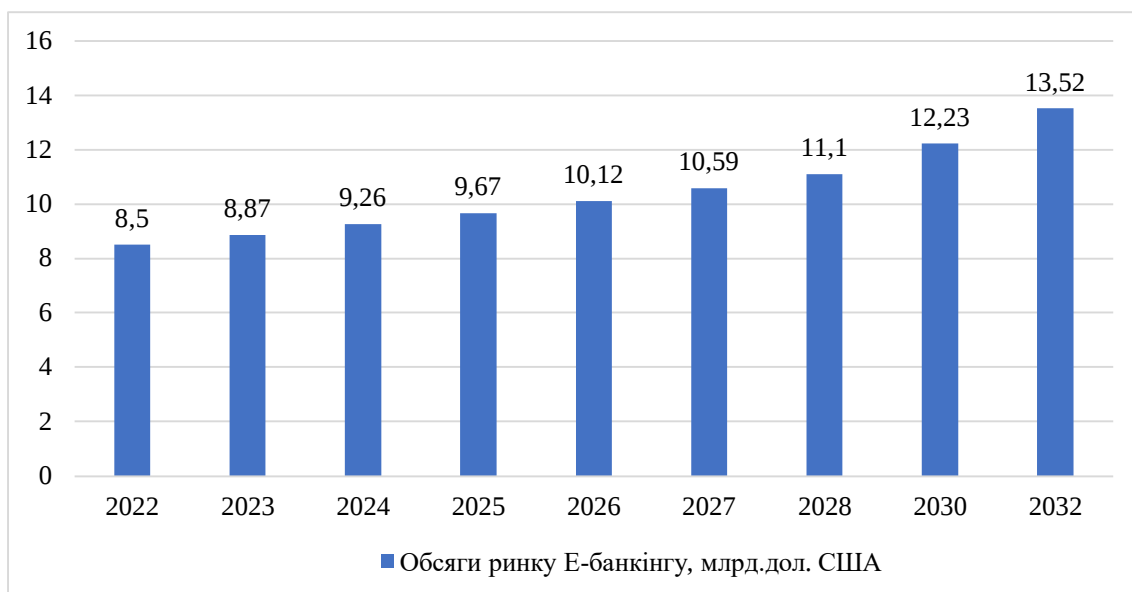


Рис. 2. Прогнозна динаміка розвитку глобального електронного банкінгу
Джерело: [6].

Інтернет-банкінг відіграє ключову роль у цифровій трансформації економічних процесів як на глобальному рівні, так і в Україні. За даними Національного банку України, у 2020 році приблизно 38% громадян активно користувалися онлайн-банкінгом, зокрема мобільними додатками та цифровими платформами для здійснення фінансових операцій. Найбільш затребуваними послугами залишаються приймання та оплата платежів, розрахунки за товари та послуги в Інтернеті, банківські перекази та кредитування. Глобальний електронний банкінг продовжує динамічно розвиватися, інтегруючи новітні технології для покращення клієнтського досвіду та операційної ефективності. В Україні ці тенденції відображаються у стратегічних планах розвитку фінансового сектору, сприяючи інноваціям та фінансовій інклюзії.

3. Електронне урядування. Електронне урядування (e-government) – це використання цифрових технологій, зокрема Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій, для надання державних послуг, управління державними процесами та комунікації з громадянами та підприємствами. Електронне урядування сприяє поліпшенню доступності та ефективності державних послуг, зменшенню бюрократії, підвищенню прозорості та



відкритості владних органів, а також залученню громадськості до участі в управлінні справами держави.

На міжнародному рівні Департамент з економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй (UNDESA) відіграє ключову роль у дослідженні та оцінці розвитку електронного урядування в різних країнах світу. Починаючи з 2003 року, ця організація регулярно проводить оцінку за допомогою загального індексу електронного урядування (EGovernment Development Index) і ранжує країни за їхнім рівнем готовності до цифровізації управління та надання якісних адміністративних послуг для населення та бізнесу. Цей індекс допомагає об'єктивно оцінити рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень і створює базу для подальшого розвитку електронного урядування (рис. 3).

Починаючи з 2014 року, Україна значно покращила свої позиції у рейтингу розвитку електронного урядування та показала зростання загального індексу, що свідчить про успішну реалізацію урядом стратегії у цьому напрямку. Це зокрема пов'язано з вибором України відданого курсу на розбудову ефективної демократії та розвиток цифрової економіки, що є ключовими складовими для майбутнього її членства в Європейському Союзі. У 2022 році Україна зайняла 46 місце серед 193 країн у цьому рейтингу, що є значним досягненням, особливо враховуючи складні умови війни. Цей успіх України в розвитку цифрової економіки відображається у впровадженні важливих реформ у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, державне та регіональне управління.

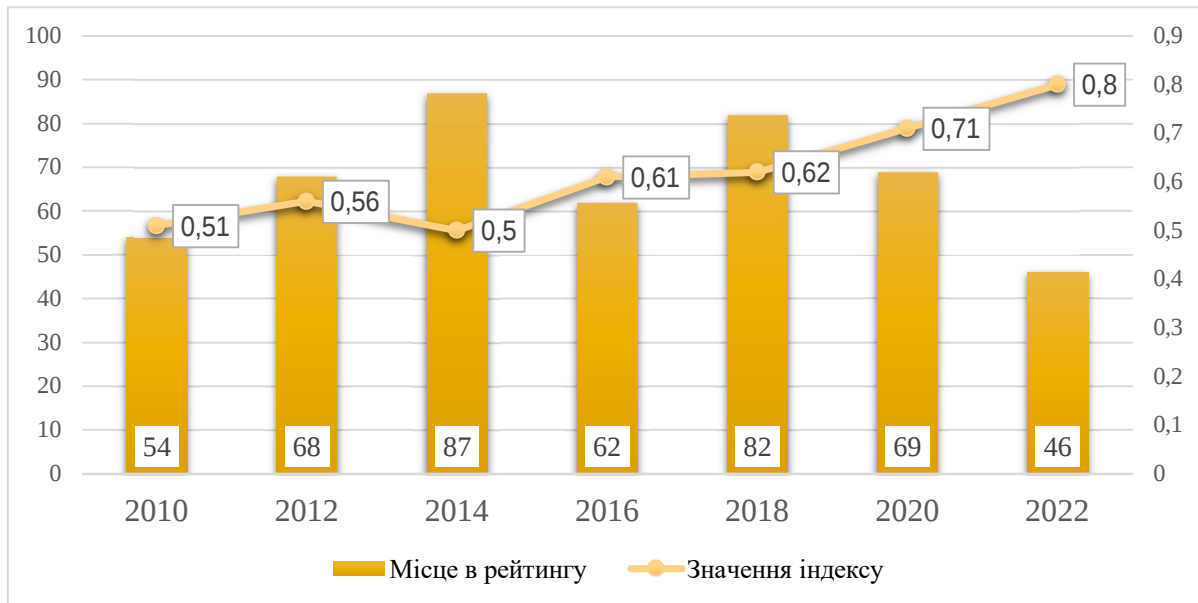


Рис. 3. Місце України у рейтингу розвитку електронної демократії
Джерело: Сформовано автором за даними [7].

Упродовж останнього десятиліття цифрові технології активно розвиваються, що суттєво змінює економіку, суспільство та культуру. Однією з головних тенденцій цього процесу є віртуалізація економіки, за якої дедалі більше бізнес-процесів, торговельних операцій та інших економічних аспектів переходять у цифровий формат. Це сприяє пришвидшенню операцій, зменшенню часу на виробництво та доставку товарів, а також спрощенню міжнародної взаємодії. Віртуалізація усуває географічні, мовні та культурні бар'єри, дозволяючи людям ефективно спілкуватися та співпрацювати незалежно від їхнього місцезнаходження.

Попри значні переваги, цифровізація також створює нові виклики, серед яких – кібербезпека, цифрова нерівність та зменшення особистих соціальних контактів. Проте загалом віртуалізація економіки та суспільного життя стає ключовим фактором розвитку сучасного світу, впливаючи на те, як ми працюємо, спілкуємося та організовуємо своє життя.

Україна активно впроваджує цифрові технології, що сприяє швидкій трансформації економічних процесів. Однією з головних цілей цього процесу є



інтеграція національних інформаційних систем із європейськими, що є важливим кроком до економічної інтеграції з ЄС. Така співпраця дозволяє Україні зміцнювати зв'язки з європейськими партнерами у сферах торгівлі, інвестицій та технологічного обміну. Вона також сприяє гармонізації стандартів і процедур, що покращує бізнес-середовище, стимулює залучення іноземних інвестицій та підтримує економічне зростання країни.

Важливою складовою цього процесу є впровадження стандартів безпеки та захисту даних відповідно до вимог ЄС. Це підвищить рівень довіри до українських цифрових платформ серед міжнародних партнерів і сприятиме їхній успішній інтеграції в європейський ринок.

У цьому контексті важливим є розвиток технологій блокчейну. Дані про очікуваний зріст ринку штучного інтелекту на блокчейні, подані Emergen Research, свідчать про значний потенціал росту цієї галузі протягом наступних років. Збільшення розміру ринку до 1414,1 мільярда доларів США до 2028 року вказує на значний інтерес до блокчейн-технологій у різних секторах економіки. За даними Міністерства цифрової трансформації, технології блокчейну вже впроваджуються в державній сфері України, зокрема: для збереження даних державних реєстрів, документування російських воєнних злочинів та у багатьох інших сферах. Ще одним свідченням того, що наша країна грає провідну роль у застосуванні технології блокчейн є схвалення Кабінетом Міністрів України впровадження блокчейну в державний реєстр речових прав на нерухоме майно та в систему електронних торгів арештованим майном (СЕТАМ). Крім того, Міністерство юстиції розробляє один з перших в світі державних проєктів, пов'язаних з цією технологією. Проблемними питаннями залишаються певні прогалини в законодавстві, що регулюють розвиток та упровадження даних технологій в різних сферах господарської діяльності підприємств. Проте робота в цьому напрямку ведеться.

У контексті HR-технологій розвиток штучного інтелекту та блокчейну дозволить суттєво підвищити ефективність роботи кадрових служб та



забезпечити безпеку особистих даних співробітників, захист комерційної таємниці тощо. Блокчейн – це технологія, яка може допомогти захистити дані співробітників від несанкціонованого доступу та використання. Блокчейн працює як розподілений реєстр, що означає, що дані зберігаються на багатьох комп'ютерах одночасно. Це робить дані більш безпечними, оскільки їх важче зламати, змінити та здійснити будь-які шахрайницькі дії. Це суттєво підвищує рівень довіри між роботодавцями та працівниками.

Не меш визначальним на поточному етапі є вплив штучного інтелекту, який розвивається дуже швидкими темпами. Штучний інтелект – це здатність технологій виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, такі як навчання, міркування, вирішення проблем, сприйняття, обробка природної мови та прийняття рішень. Можливості ШІ досягаються шляхом розробки алгоритмів та комп'ютерних програм, які дозволяють технологіям навчатися на досвіді, адаптуватися до нових даних та виконувати завдання, схожі на людські. Вплив штучного інтелекту на кадровий менеджмент полягає у значному розширенні можливостей та покращенні ефективності багатьох аспектів управління персоналом. Він дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищує точність відбору кандидатів, персоналізує навчання та розвиток працівників, аналізує задоволеність працівників і прогнозує звільнення, а також оптимізує робочий процес та управління віддаленими командами, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності в організації.

Згідно з даними дослідників International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), впровадження штучного інтелекту в процеси управління талантами може покращити ефективність компаній, оскільки ці технології дозволяють аналізувати, прогнозувати та діагностувати дані. Це допомагає HR-командам приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Відповідно до дослідження McKinsey Global Institute, приблизно 70% компаній планують переходити на технології штучного інтелекту до 2030 року [8].



Згідно звіту Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, який був створений за фінансової підтримки Європейського Союзу, передумови для просування цифрового порядку денного в Україні включають нове законодавство про цифрову економіку та телекомунікації, розвиток цифрової інфраструктури, досягнення у безготівковій економіці, зокрема розвиток електронної торгівлі, електронного захисту та кібербезпеки. Ініціатива «Смарт Сіті», яку нещодавно запровадило Міністерство цифрової трансформації, свідчить про впевненість владних інституцій у наявності необхідної законодавчої та інституційної бази для впровадження комплексних ініціатив з побудови ІКТ-екосистем на регіональному та місцевому рівнях. Прагнення України до цифрового розвитку в Європейському напрямку підтверджуються розробкою Стратегії інтеграції до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, проект якої наразі перебуває на етапі оцінки з боку представників відповідних структурних підрозділів Європейської Комісії. [9].

Важливим напрямом віртуалізації державного управління є цифрова трансформація регіонів України [10-13]. З метою досягнення цієї мети Міністерство цифрової трансформації України встановило нові посади – CDTO. За словами представників міністерства, це заступники з цифровізації у міністерствах, обласних державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах. Їхня головна місія полягає у впровадженні цифрових рішень на регіональному рівні та управлінні електронними реєстрами, процесами та послугами.

Серед основних напрямків регіональної цифровізації, які визначило Міністерство цифрової трансформації, є наступні:

- Покращення адміністративних послуг шляхом забезпечення доступу до послуг онлайн або через одне відвідування Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- Забезпечення доступу до швидкісного Інтернету в кожному населеному пункті регіону;



- Підвищення рівня цифрової грамотності населення з метою забезпечення не лише можливості користуватися онлайн-послугами, а й уміння це робити ефективно та безпечно [8, 14].

Можна підкреслити, що попри війну в Україні та труднощі які виникають у процесах цифровізації, серед яких знищення енергетики, хакерські атаки на сервери, руйнування інфраструктури зв'язку, еміграція кваліфікованих кадрів за кордон, вже на сьогодні очевидним є те, що повоєнна відбудова України потребуватиме якісного обґрунтування проєктів відновлення і розвитку регіонів та галузей економіки, що неможливо зробити без широкого впровадження цифрових технологій. Незважаючи на труднощі, що виникають у зв'язку з війною, проєкти віртуалізації регіональної економіки продовжуються в Україні. За інформацією Міністерства цифрової трансформації, у 2022 році досягнуто певних успіхів у цифровій трансформації регіонів. Наприклад, 6 мільйонів користувачів приєдналися до цифрового додатку «Дія», в якому протягом року було запроваджено 16 нових послуг, спрямованих на потреби громадян у воєнний період.

Ці нові послуги включають реєстрацію пошкодженого майна, розширення переліку цифрових документів для спрощення процедур для переселенців та реєстрації на отримання соціальних виплат, розміщення військових облігацій та іпотечну програму е-Оселя. Ці досягнення сприяють більш ефективному та прозорому адмініструванню та розподілу коштів, а також розширюють можливості для формування громадянського суспільства та впливу на процеси прийняття рішень.

Згідно зі затвердженою Стратегією регіонального розвитку до 2027 року, важливими пріоритетами є віртуалізація державних та публічних послуг на основі якісної взаємодії між державними і регіональними реєстрами, розвиток інфраструктури зв'язку, зокрема мереж 4 та 5G Інтернету, створення зручних мобільних додатків для громадян, а також підвищення рівня цифрової грамотності.



Отже, сучасні тренди розвитку HR-менеджменту в Україні можна відобразити за допомогою блок-схеми, відображає ключові напрями та їхні підкатегорії, які формують сучасний HR (рис.4). Основними трендами сучасного розвитку HR-менеджменту в Україні є цифровізація процесів, гнучкі моделі зайнятості, Employer Branding та утримання талантів, адаптація до кризових умов, зміни у законодавстві та ринок праці [15].

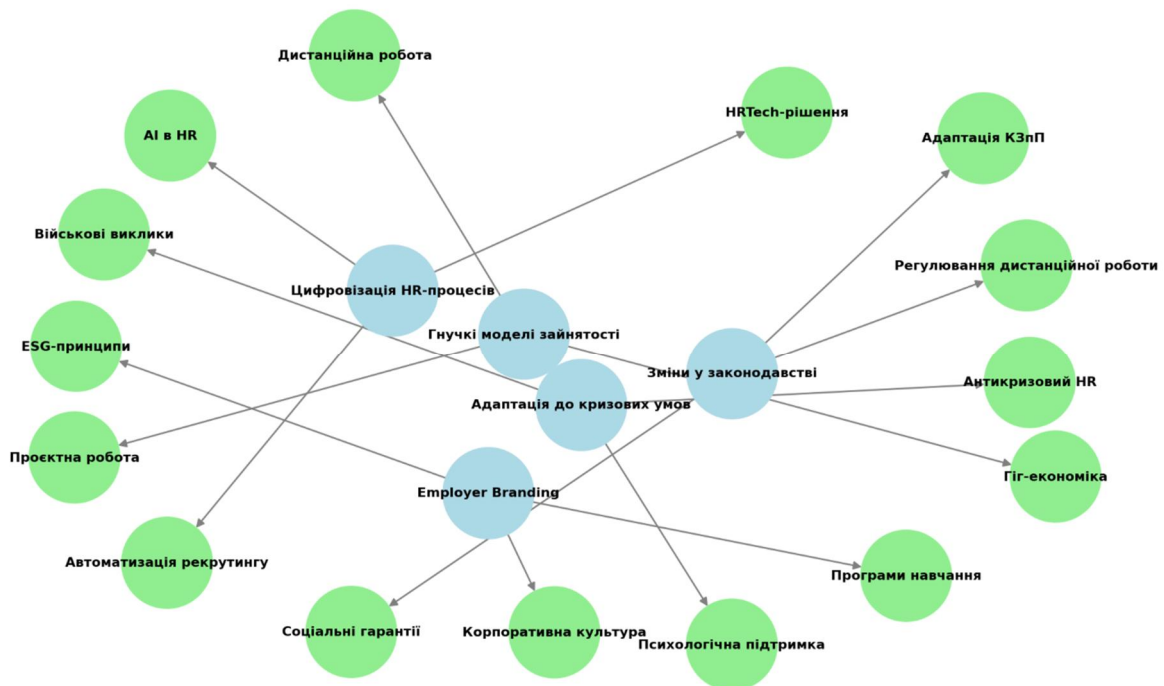


Рис. 4. Схема блок-схема національних трендів розвитку HR-менеджменту
Джерело: складено авторами.

Український HR-менеджмент швидко адаптується до глобальних трендів, проте має свої унікальні виклики. Ключовими пріоритетами залишаються цифровізація, гнучкість, соціальна підтримка та інтеграція в європейський ринок.

Висновки. На сучасному етапі цифрові технології охоплюють майже всі сфери життя, а їхній вплив на розвиток цивілізації зростає в арифметичній прогресії. З одного боку, це сприяє розв'язанню складних завдань, підвищенню точності та прискоренню різних процесів, а з іншого – створює певні ризики для суспільства, які необхідно враховувати при розробці, впровадженні та розвитку



HR-технологій. У цьому контексті проаналізовано основні напрями, процеси та наслідки віртуалізації економіки та суспільства як у глобальному, так і в національному масштабі. До них належать електронна комерція, е-банкінг, е-урядування, е-бізнес, штучний інтелект, блокчейн та інші сфери цифрової економіки. Дослідження показало, що до 2022 року та після початку війни Україна досягла значних успіхів у цих галузях, що загалом відповідає тенденціям розвинених економік. Основним викликом залишається недостатній рівень цифровізації бізнесу, що обумовлено необхідністю значних інвестицій, відсутністю чіткої стратегії розвитку та недостатнім рівнем цифрових компетенцій у більшості підприємств.

Незважаючи на військові виклики, цифрові технології в Україні розвиваються досить швидкими темпами. Частка інформаційно-комунікаційних технологій у структурі економіки зростає з 2 % у 2010 році до 5 % у 2023 році. За цей період чисельність працівників у сфері ІКТ збільшилася на 56,8 %, а кількість суб'єктів господарювання – на 424 %. Водночас потенціал галузі використовується не повною мірою через відсутність потужних конкурентоспроможних виробництв комп'ютерної техніки, низький рівень інноваційної активності підприємств, орієнтованість бізнесу на короткостроковий прибуток, а також конкуренцію за кваліфікованих ІТ-фахівців на світовому ринку. Більшість українських спеціалістів працюють у форматі фрилансу або дистанційної зайнятості, що також впливає на внутрішній ринок праці.

Список використаних джерел

1. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.



2. Осіпова Л. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.
3. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020 : виклики для України. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>.
4. Worldwide ecommerce continues double-digit growth following pandemic push to online. 2021. Insider Intelligence. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/worldwide-ecommerce-continues-double-digit-growth-following-pandemic-push-online>.
5. Лесько Н. В., Кіра С. О. Особливості розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 241-243.
6. E-banking Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, Regional Outlook, and Forecast 2023 – 2032. Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/e-banking-market>.
7. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.
8. Prasanna M., Kusuma G. To Study Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*. 2019. № 8. P. 1229–1238. URL: <https://www.irjet.net/archives/V6/i8/IRJET-V6I8226.pdf>.
9. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf.
10. Крамаренко І., Іртищева І., Білоусова С., Іртищев О., Гарагуля А. Організаційно-управлінські механізми забезпечення інформаційної безпеки



підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки України. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32, С. 246-252. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.38>.

11. Бей Г.В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>.

12. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.

13. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією hr-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>.

14. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047>.

15. Пригодюк, О. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний простір*, 2023. Вип. 187, С. 69-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11>.