

DOI: 10.32347/2786-7269.2024.10.641-655

УДК 69.003:330:658

Омельяненко М.М.,

omelianenko.mm@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-5787-5241,

Цзін Цянь,

taqm@ukr.net, ORCID: 0000-0001-8160-0240,

Київський національний університет будівництва і архітектури

БІЗНЕС-МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КООРДИНАТАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: НОВІ ПАРАМЕТРИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

Досліджено сучасні підходи до управління персоналом в умовах цифрової економіки та викликів, пов'язаних із концепцією «Праця 4.0». Основна увага приділяється формуванню управлінських компетентностей, які враховують необхідність інтеграції цифрових технологій, розвитку людського капіталу та впровадження інновацій. Розглянуто ключові принципи трансформації управлінських моделей, зокрема орієнтацію на інновації, соціальну відповідальність, гнучкість, адаптивність, технологічну грамотність, етичність і сталий розвиток. Екосистемний аналіз моделі управлінських компетентностей показав, що такі елементи, як цифрова компетентність, адаптивність, інноваційність, кооперативність та лідерство, взаємодіють у єдиній системі, забезпечуючи ефективність управління в умовах динамічних змін. Значну увагу приділено соціально-орієнтованому підходу, який сприяє підтримці ментального здоров'я працівників, формуванню сприятливого клімату в командах та реалізації інклюзивних практик. Окреслено концептуальні підходи до управління персоналом, зокрема технологічний, платформенний, персоналізований та кооперативний підходи, які дозволяють адаптувати управлінські процеси до сучасних викликів ринку праці.

Проаналізовано найкращі європейські практики, такі як модель соціального партнерства у скандинавських країнах, гнучка система зайнятості Нідерландів, німецька система дуальної освіти, політика балансу роботи й особистого життя у Франції, а також програми корпоративної соціальної відповідальності у Великій Британії. Ці практики акцентують увагу на гармонійному поєднанні інтересів працівників, роботодавців і держави, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність ринку праці. Результати дослідження підкреслюють, що сучасні системи управління персоналом мають базуватися на інтеграції цифрових технологій, гнучких підходів та інноваційного мислення. Висновки спрямовані на розробку ефективних бізнес-моделей управління персоналом, здатних адаптуватися до викликів цифрової

трансформації, забезпечуючи розвиток людського потенціалу, соціальну згуртованість і стійкість організацій до змін.

Ключові слова: будівельне підприємство; управління персоналом; менеджмент; цифровізація; бізнес-процес; трансформація операційної систем; організаційний розвиток; людський капітал; соціальна відповідальність; інновації; гнучкість; адаптивність; платформи управління; сталий розвиток; соціально-трудова політика.

Постановка проблеми. Умови цифрової економіки кардинально змінюють підходи до управління персоналом, формуючи нові виклики та можливості для підприємств. Успішне функціонування сучасних організацій значною мірою залежить від здатності адаптувати бізнес-моделі управління персоналом до нових цифрових реалій. Поява нових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані (Big Data), автоматизація процесів, а також розвиток дистанційної роботи, спонукають до трансформації традиційних HR-моделей у бік гнучкості, децентралізації та підвищення індивідуалізації підходів.

Основними параметрами сучасних бізнес-моделей управління персоналом у цифровій економіці є:

- **Цифровізація HR-процесів.** Автоматизація підбору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу через використання штучного інтелекту та аналітики даних. Наприклад, рекрутингові платформи на основі алгоритмів AI дозволяють швидко відбирати кандидатів за необхідними критеріями, що знижує витрати часу і підвищує якість найму.
- **Гнучкі моделі зайнятості.** Розвиток фрілансу, гіг-економіки та віддаленої роботи змінює підхід до управління персоналом, де головною метою є залучення талановитих співробітників із глобального ринку праці.
- **Індивідуалізація управління.** Використання HR-аналітики для створення персоналізованих стратегій розвитку співробітників, включаючи навчання, мотивацію та кар'єрний ріст.
- **Прозорість і децентралізація.** Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості в управлінні персоналом, зокрема в аспектах заробітної плати, бонусів і контрактів.
- **Фокус на навички майбутнього.** У цифровій економіці зростає попит на співробітників із навичками роботи з даними, програмування, адаптивного мислення, комунікації в команді та стратегічного бачення.

Бізнес-моделі управління персоналом зазнають значних трансформацій під впливом цифрової економіки, яка диктує нові правила гри на ринку праці. Цифровізація змінює традиційні підходи до організації праці, відкриваючи можливості для підвищення ефективності, залучення кращих талантів та

розвитку інновацій. У цьому контексті управління персоналом стає ключовим елементом стратегічного розвитку підприємств, адже саме люди забезпечують успіх технологічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові джерела, присвячені управлінню персоналом у контексті цифрової економіки, демонструють значний інтерес до трансформаційних процесів, зумовлених технологічним прогресом. Роботи українських і зарубіжних авторів висвітлюють ключові аспекти змін, які відбуваються в цій сфері, однак їх аналіз виявляє певні прогалини та перспективи для подальших досліджень.

Критичний огляд праць, присвячених управлінню персоналом, дозволяє виділити ключові підходи до цієї сфери та оцінити їх актуальність у контексті сучасних викликів. Робота М. Армстронга [1] представляє собою всебічний посібник, який охоплює як класичні, так і сучасні стратегії управління людськими ресурсами. Автор акцентує увагу на комплексному підході до HR, що робить його книгу корисним ресурсом для початківців і досвідчених професіоналів. Водночас, незважаючи на глибину розгляду теми, книга фокусується переважно на практичних аспектах, приділяючи менше уваги новітнім технологіям та їх впливу на HR-системи.

Підручник Г.Десслера [2] пропонує ґрунтовний аналіз ключових функцій управління персоналом, таких як підбір, навчання, оцінювання та мотивація. Автор виділяє взаємозв'язок між цими елементами, але його підхід дещо обмежений у контексті цифрових змін. Хоча книга є актуальною для традиційних HR-процесів, вона недостатньо враховує виклики, зумовлені диджиталізацією та глобалізацією.

Дослідження Д. Ульріха та В. Брокбанка [3] зосереджено на створенні цінності через HR-функцію. Автори наголошують на важливості узгодження HR-стратегій із загальними бізнес-цілями, підкреслюючи роль людського капіталу в досягненні організаційних результатів. Однак аспекти, пов'язані з впровадженням інноваційних цифрових інструментів, висвітлені недостатньо, що може обмежити практичну застосовність у сучасному цифровому середовищі.

Праця П. Боксалла і Дж.Перселла [4] пропонує інтегрований підхід до стратегічного управління персоналом, аналізуючи його взаємозв'язок із загальною стратегією організації. Автори акцентують увагу на важливості побудови ефективних HR-політик, які відповідають стратегічним цілям бізнесу. Проте книга більше орієнтована на довгострокові стратегії та меншою мірою враховує швидкі зміни, притаманні цифровій економіці.

Підручник Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (Ное, Холленбека, Герхарта та Райта) [5] надає сучасний огляд управління

персоналом, підкреслюючи значення HR-практик у створенні конкурентних переваг. Автори акцентують увагу на важливості ефективного використання людського капіталу в умовах зростаючої конкуренції. Хоча книга пропонує цінні рекомендації для реалізації HR-стратегій, вона потребує більш детального розгляду аспектів цифрової трансформації, таких як автоматизація HR-процесів або використання великих даних.

Українські дослідники акцентують увагу на необхідності адаптації до умов цифровізації, підкреслюючи важливість розвитку людського потенціалу як головного драйвера змін. Праці Рижакової Г.М. та Шпакова А.В. [6] наголошують на інтеграції інновацій у розвиток персоналу, однак практичні механізми реалізації таких ініціатив залишаються недостатньо конкретизованими. Хоменка О.М. [6] та Приходька Д.О. [11] звертають увагу на вплив цифрових трансформацій на психосоціальний стан працівників, але їх дослідження більше сфокусовані на проблемах, ніж на вирішенні питань підтримки ментального здоров'я. Беленкова О.Ю. [8] аналізує взаємодію бізнесу, науки та держави у створенні цифрових стратегій, проте ментальні аспекти персоналу згадуються лише фрагментарно. Петренко Г.С. [7] та Малихіна О.М. [12] концентруються на фінансових аспектах управління персоналом, залишаючи поза увагою нематеріальні складові. Резнік Н.П. [16] досліджує адаптивні моделі організації праці, але їхній підхід не враховує важливість психологічного комфорту працівників у цифрову добу.

Загалом, проаналізовані джерела [1-16] забезпечують багатогранний погляд на управління персоналом, охоплюючи класичні, стратегічні та практичні аспекти. Проте їхній обмежений фокус на цифровізації та інноваційних технологіях свідчить про необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію нових інструментів у HR-процеси. Це особливо важливо в умовах цифрової економіки, де HR-стратегії мають швидко адаптуватися до змінного середовища. Усі розглянуті джерела погоджуються, що в умовах цифрової економіки модель випереджаючого розвитку має орієнтуватися на людину цифрової доби. Водночас більшість праць концентрується на технологічних аспектах управління персоналом, недостатньо розкриваючи питання підтримки ментального здоров'я та соціального добробуту. Це свідчить про необхідність подальших досліджень, які інтегруватимуть психологічні аспекти в управлінські моделі, зокрема в українському контексті, враховуючи національні виклики та можливості.

Мета статті – дослідити сучасні бізнес-моделі управління персоналом у контексті цифрової економіки, визначити їх ключові параметри та стратегічні вектори трансформації, а також обґрунтувати необхідність адаптації управлінських підходів до викликів, зумовлених цифровізацією. Особливу

увагу приділено аналізу інноваційних HR-практик, впровадженню цифрових технологій у HRM-процеси, розвитку людського потенціалу та підтримці ментального здоров'я працівників як важливого чинника забезпечення стійкого економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сучасні бізнес-моделі управління персоналом характеризуються інтеграцією цифрових технологій у всі аспекти HR-процесів. Автоматизація підбору, навчання, розвитку і мотивації персоналу дозволяє значно скоротити витрати часу та ресурсів. Використання штучного інтелекту і великих даних дозволяє персоналізувати підходи до управління, забезпечуючи кожному співробітнику індивідуальний план розвитку. Наприклад, автоматизовані платформи підбору кадрів можуть за лічені хвилини знаходити найкращих кандидатів серед тисяч резюме, що значно спрощує роботу HR-фахівців.

Важливим трендом є перехід до гнучких моделей зайнятості. Розвиток глобальної економіки та віддаленої роботи дозволяє залучати найкращих фахівців незалежно від їхнього місця перебування. Це сприяє глобалізації ринку праці, але також вимагає від підприємств адаптації до нових умов, зокрема створення ефективних моделей віддаленого управління.

У цифровій економіці зростає попит на нові навички, такі як робота з даними, програмування, комунікація у команді та адаптивне мислення. Підприємства мають інвестувати в навчання і розвиток своїх працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Корпоративна культура безперервного навчання стає важливим чинником успіху в умовах швидких технологічних змін.

Блокчейн-технології та прозорість управління відіграють важливу роль у модернізації систем мотивації і компенсації. Цифрові платформи забезпечують прозорість розрахунків заробітної плати, бонусів і контрактів, що підвищує довіру між працівниками та роботодавцями. Крім того, блокчейн може використовуватися для верифікації кваліфікацій і досвіду працівників, що спрощує процес найму.

Сучасні бізнес-моделі управління персоналом формуються також під впливом кібербезпеки. Захист даних співробітників є ключовим завданням для підприємств, оскільки цифровізація HR-процесів робить їх більш вразливими до кібератак. Розробка стратегій безпеки та впровадження надійних систем захисту стає важливим елементом загальної стратегії управління персоналом.

Бізнес-моделі управління персоналом у цифровій економіці повинні враховувати не лише технологічні зміни, але й соціальні та культурні аспекти. Взаємодія між людиною і технологією створює нові виклики, які вимагають від підприємств гнучкості, інноваційного мислення та стратегічного підходу.

Підприємства, які зможуть адаптувати свої HR-моделі до умов цифрової економіки, матимуть конкурентні переваги, забезпечуючи високий рівень продуктивності, залученості співробітників і інноваційного потенціалу.

Передумови розвитку інтелектуалізації індивідів і здатності соціоекономічних агентів до сприйняття загальноцивілізаційних надбань формуються під впливом кількох ключових факторів. По-перше, це цифровізація та доступ до інформаційних технологій, які сприяють підвищенню рівня освіченості та відкривають нові можливості для самореалізації. У сучасному світі навички роботи з даними, програмування, критичне мислення та адаптивність стають базовими вимогами до працівників. Таким чином, доступ до цифрових інструментів і платформ навчання стимулює інтелектуалізацію, дозволяючи індивідам інтегруватися в глобальний інформаційний простір і засвоювати загальноцивілізаційні надбання. По-друге, важливу роль відіграє модернізація системи освіти, орієнтованої на розвиток компетенцій майбутнього. Освітні програми все частіше акцентують увагу на міждисциплінарності, гнучкості та інноваціях, що забезпечує підготовку працівників до викликів ринку праці. Це включає розвиток не лише технічних, але й соціальних навичок, таких як командна робота, емоційний інтелект і міжкультурна комунікація, які необхідні для взаємодії у багатонаціональному середовищі.

Випереджаючий соціально-трудоий розвиток є одним із ключових механізмів адаптації до вимог європейського та національного ринку праці, а також до імперативів повоєнного відновлення економіки України. Європейський ринок праці характеризується високим рівнем мобільності, інноваційністю та вимогами до якості робочої сили, що обумовлює необхідність випереджаючого розвитку як способу збереження конкурентоспроможності. У цьому контексті Україна має можливість використати найкращі європейські практики для формування ефективних соціально-трудоих політик, орієнтованих на підвищення продуктивності, покращення умов праці та розвиток людського потенціалу:

1. *Модель скандинавського соціального партнерства.* Скандинавські країни, такі як Швеція, Норвегія та Данія, пропонують модель соціального партнерства, яка базується на тісній співпраці між урядом, роботодавцями та працівниками. Ця модель сприяє встановленню збалансованих трудових відносин через тристоронні консультації, в рамках яких розробляються спільні рішення щодо трудового законодавства, заробітної плати, робочих умов і захисту прав працівників. Особливістю цієї практики є високий рівень довіри між сторонами та прозорість рішень. Наприклад, у Швеції широко використовуються колективні угоди, які охоплюють більшість працівників і

визначають стандарти для всіх галузей економіки. Це забезпечує стабільність на ринку праці та мінімізує трудові конфлікти.

2. *Гнучка система зайнятості Нідерландів (Flexicurity)*. У Нідерландах впроваджено концепцію "flexicurity", яка поєднує гнучкість для роботодавців і безпеку для працівників. Ця система дозволяє працівникам легко переходити між робочими місцями завдяки доступу до програм перекваліфікації, сильним соціальним гарантіям і активному сприянню зайнятості. Flexicurity забезпечує швидку адаптацію ринку праці до економічних змін і сприяє підвищенню рівня зайнятості. Наприклад, у Нідерландах значна увага приділяється програмам "lifelong learning", які дозволяють працівникам оновлювати свої навички протягом усього життя.

Програма "Lifelong Learning" (навчання протягом життя) є концепцією, яка передбачає безперервний процес здобуття знань, навичок та компетенцій упродовж усього життя людини. Її мета полягає у сприянні професійному розвитку, особистісному зростанню, соціальній інтеграції та адаптації до динамічних змін у технологічному, економічному й соціальному середовищі. Навчання в рамках цієї програми здійснюється у формальних, неформальних та інформальних формах, включаючи академічну освіту, професійні тренінги, онлайн-курси та самостійне вивчення. Генезис програми "Lifelong Learning" пов'язаний із необхідністю адаптації суспільства до швидких змін. Вона виникла у 1960-1970-х роках завдяки ініціативам ЮНЕСКО та ОЕСР, які наголосили на важливості освіти протягом життя як інструменту соціального та економічного розвитку. У 1972 році доповідь ЮНЕСКО "Learning to Be", підготовлена під керівництвом Едгара Фора, заклала основи цієї концепції, заявивши, що освіта має бути доступною для всіх і тривати впродовж життя. У 1996 році Європейський Союз оголосив "Рік навчання протягом життя", інтегруючи цю концепцію в свою стратегію розвитку. Сучасний етап реалізації "Lifelong Learning" почався з 2000-х років, коли ЄС офіційно включив її в освітню політику через програму "Еразмус+" та інші ініціативи. Програма підтримується ЮНЕСКО, ЄС, ОЕСР та національними урядами багатьох країн, які впроваджують навчальні стратегії для перекваліфікації, навчання дорослих і підвищення доступності освіти. "Lifelong Learning" сьогодні є глобальною концепцією, яка спрямована на створення умов для освіти кожного індивіда протягом життя. Її значення зростає в умовах цифрової економіки, де знання швидко застарівають, а здатність до навчання є ключовою навичкою. Впровадження цієї програми дозволяє державам і організаціям забезпечити конкурентоспроможність, сприяти соціальній згуртованості та адаптації населення до нових викликів.

3. *Німецька система дуальної освіти.* У Німеччині функціонує унікальна система дуальної освіти, яка поєднує навчання в закладах професійної освіти та практику на підприємствах. Це дозволяє забезпечити ринок праці висококваліфікованими кадрами, які мають не лише теоретичні знання, але й практичні навички. Ця система підтримується державною політикою, а роботодавці активно залучені до розробки навчальних програм. Завдяки цьому рівень молодіжного безробіття в Німеччині залишається одним із найнижчих у Європі, а підприємства отримують працівників, готових до реальної роботи. Станом на серпень 2023 року цей показник становив 5,7%. Для порівняння, середній рівень молодіжного безробіття в Європейському Союзі зазвичай перевищує 15%. Протягом 2018–2023 років рівень молодіжного безробіття в Німеччині залишався стабільно низьким, коливаючись у межах 5–7%.

4. Французька політика щодо балансу роботи та особистого життя. У Франції діє одна з найефективніших політик, спрямованих на забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Законодавство встановлює обмеження на робочий тиждень (35 годин), обов'язкову тривалість оплачуваної відпустки та захист працівників від надмірного навантаження. Крім того, у Франції діє концепція "право на відключення", яка дозволяє працівникам ігнорувати робочі електронні листи та дзвінки поза робочим часом. Це сприяє покращенню добробуту працівників і підвищенню продуктивності, оскільки дозволяє уникати професійного вигорання.

5. *Програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)* Великої Британії. У Великій Британії широко розвинені програми КСВ, які спрямовані на підтримку працівників, розвиток їхнього потенціалу та вирішення соціальних питань. Великі компанії, такі як Unilever або BP, впроваджують програми з навчання, підтримки ментального здоров'я, рівних можливостей і інклюзії. Ці програми підвищують лояльність працівників до компанії, покращують її репутацію та сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Наприклад, Unilever пропонує працівникам доступ до психологічної допомоги, розвиває програми екологічної свідомості та підтримує гендерну рівність на робочому місці.

Європейські практики демонструють, як синергія між державою, бізнесом і працівниками може забезпечити стійкий розвиток ринку праці. Їх адаптація в Україні сприятиме формуванню ефективних соціально-трудова політик, які підтримуватимуть повоєнне відновлення економіки, підвищуватимуть конкурентоспроможність країни та покращуватимуть добробут працівників.

В умовах повоєнного відновлення економіки випереджаючий соціально-трудова розвиток стає необхідністю для створення стабільного ринку праці, здатного підтримувати економічне зростання та соціальну інтеграцію.

Повоєнний період вимагає від працівників здатності швидко адаптуватися до змін, брати участь у відновленні інфраструктури, реалізовувати інноваційні проекти та долучатися до глобальних економічних ініціатив. Це також передбачає розвиток системи навчання протягом усього життя, яка дозволить працівникам отримувати нові навички та адаптуватися до потреб ринку. Розвиток інтелектуалізації та соціально-трудоий випереджаючий розвиток є стратегічними напрямками, що сприяють не лише інтеграції України до європейського ринку праці, але й створенню умов для стійкого повоєнного економічного зростання. Ці процеси базуються на модернізації освітньої системи, впровадженні цифрових технологій та формуванні гнучких соціально-трудоий політик, орієнтованих на інтереси як працівників, так і роботодавців.

Для забезпечення ефективного управління персоналом у контексті повоєнного відновлення економіки України необхідно визначити ключові імперативи трансформації управлінських компетентностей та розробки компетентнісної політики. У сучасних умовах акцент робиться на адаптації до змінного зовнішнього середовища, інноваційності мислення, інтеграції цифрових технологій та орієнтації на розвиток людського капіталу. Наведена нижче таблиця 1 узагальнює основні імперативи, які мають стати основою для формування нових підходів до управління персоналом і створення стійких організаційних структур, здатних відповідати викликам сучасності.

Таблиця 1

Імперативи трансформації управлінських компетентностей, ціннісних орієнтирів та розбудови компетентнісної політики управління персоналом в контексті повоєнного відновлення економіки України

Імператив	Опис
1	2
Стратегічна адаптивність	Розвиток здатності управлінців швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.
Фокус на розвиток людського капіталу	Орієнтація на інвестування в навчання, перекваліфікацію та розвиток персоналу.
Інноваційність мислення	Стимулювання креативності та створення нових ідей для забезпечення конкурентоспроможності.
Соціальна відповідальність	Підтримка працівників, врахування їхнього ментального здоров'я та соціального добробуту.
Командна робота	Розвиток компетентностей у формуванні та керуванні командами для досягнення синергії.
Управління змінами	Здатність ініціювати, впроваджувати та підтримувати зміни в організаціях.
Діджиталізація управлінських процесів	Компетентності в роботі з цифровими технологіями та інструментами.
Формування довіри в організації	Створення атмосфери відкритості, взаєморозуміння та підтримки в колективах.
Мультикультурна компетентність	Розвиток навичок міжкультурної комунікації та толерантності.

1	2
Організаційна стійкість	Розробка стратегій, що забезпечують довгострокову стабільність організацій.
Орієнтація на сталий розвиток	Врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у відновленні економіки.
Розвиток компетенцій лідерства	Підготовка керівників-лідерів, здатних надихати та стратегічно розвивати організацію.

Формування управлінських компетентностей в умовах «Праця 4.0» базується на принципах, які враховують сучасні виклики цифрової трансформації та глобалізації. Зокрема, основними принципами є

a) Орієнтація на інновації: розвиток здатності впроваджувати нові технології та інструменти в управлінські процеси, що відповідають вимогам цифрової економіки.

b) Гнучкість та адаптивність: формування управлінських компетентностей, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку праці, організаційних структур та бізнес-моделей.

c) Технологічна грамотність: розвиток цифрових навичок для роботи з сучасними платформами, системами автоматизації та аналітики даних.

d) Соціальна орієнтованість: здатність підтримувати психологічне здоров'я працівників, формувати позитивний клімат у командах і забезпечувати баланс між роботою та особистим життям.

e) Етичність і соціальна відповідальність: принцип побудови етичних управлінських моделей, які враховують інтереси працівників і суспільства.

f) Міждисциплінарність: інтеграція знань із різних сфер, включаючи технології, економіку, психологію та управління.

Концептуальні підходи до управління персоналом у контексті розбудови платформи «Праця 4.0» включають технологічний підхід, що передбачає автоматизацію HR-процесів через цифрові платформи та аналітику даних. Платформенний підхід передбачає інтеграцію всіх функцій управління персоналом у єдину цифрову екосистему, що підвищує ефективність і зручність роботи. Гнучке управління дозволяє адаптувати структуру зайнятості до сучасних реалій, таких як дистанційна робота та проектна організація праці. Персоналізований підхід забезпечує створення індивідуальних планів навчання та мотивації для кожного працівника на основі HR-аналітики, тоді як соціально-орієнтоване управління акцентує увагу на підтримці корпоративної культури, інноваційності та інклюзивності. Орієнтація на компетенції майбутнього, включаючи розвиток як технічних, так і м'яких навичок, є ключовим завданням для керівників. Кооперативний підхід підкреслює важливість взаємодії між працівниками, керівництвом і партнерами для досягнення високої продуктивності та інноваційності.

Екосистемний аналіз моделі показує, що кожен компонент моделі взаємопов'язаний і виконує важливу роль у створенні цілісної системи управління. Цифрова компетентність є центральним елементом моделі, оскільки цифровізація визначає сучасні тенденції в управлінні. Ця компетентність передбачає здатність працювати з цифровими платформами, аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати процеси та впроваджувати нові технології, формуючи базу для побудови інноваційного управління. Інноваційне мислення забезпечує розробку нестандартних рішень у відповідь на динамічні зміни середовища, сприяючи впровадженню новаторських підходів. Адаптивність і гнучкість дозволяють керівникам швидко змінювати стратегії управління відповідно до умов ринку, забезпечуючи плавний перехід до нових моделей. Соціальна орієнтованість акцентує увагу на інтересах працівників, створенні сприятливого клімату та підтримці ментального здоров'я, що сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків у командах. Лідерські компетентності забезпечують здатність керівників надихати команди та підтримувати їхню мотивацію, формуючи стратегічне бачення розвитку організації. Кооперативність підкреслює важливість командної роботи та взаємодії між підрозділами, створюючи синергію між усіма елементами системи управління. Етичність і соціальна відповідальність забезпечують прийняття рішень із врахуванням не лише економічної доцільності, але й соціальних та екологічних наслідків, формуючи довіру до організації. Сталий розвиток виступає інтеграційним елементом, який балансує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організації, сприяючи формуванню довгострокових стратегій. Усі ці компоненти взаємодіють між собою, створюючи єдину екосистему, яка відповідає викликам цифрової економіки та забезпечує ефективність управлінських рішень. Така модель сприяє гнучкості, інноваційності та стійкості організацій, дозволяючи адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності.

Висновки. У статті визначено ключові аспекти трансформації бізнес-моделей управління персоналом в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на їх значенні для будівельного девелопменту. Інтеграція цифрових технологій, таких як BIM, ERP, IoT, і автоматизація HR-процесів формують нові параметри управління, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності. Стратегічними векторами трансформації є розвиток людського капіталу, впровадження гнучких моделей зайнятості, персоналізація управлінських підходів, а також орієнтація на ментальне здоров'я і соціальну відповідальність. Створення інклюзивних, адаптивних та інноваційних HR-моделей є ключовим чинником успішного розвитку галузі в координатах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practic* (10th ed.). Kogan Page. 982 p
2. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson. 720 p.
3. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Review Press. 272 p.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. 408 p.
5. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education. 744 p.
6. Хоменко О.М., Петренко Г.С., Рижакова Г.М., Петруха Н.М. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2022. № 52. С. 113 – 125, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2022.52.113-125](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125).
7. Згалат-Лозинська Л.О. Концепція інноваційного розвитку будівельної галузі в умовах пандемії та економічної кризи. *Економічний простір*. - 2020. - № 157. - С. 27-31.
8. Мостовенко О.О., Зінченко М.М. Особливості ринку праці в Україні під час війни. *Просторовий розвиток*. - 2023. - Вип. 6. - С. 360-367.
9. Савенко В.І., Демидова О.О., Шатрова І.А., Гончаренко Т.А., Лященко Т.О. Еволюція розвитку організації і кадрового менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2023. № 53. С. 91-99, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2023.53.91-99](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.91-99).
10. Беленкова О.Ю. Імперативи маркетингової діяльності стейкхолдерів будівництва - реінжиніринг чи стагнація. *Просторовий розвиток*. - 2023. - Вип. 5. - С. 326-338.
11. Рижакова Г.М. Приходько Д.О., Поколенко В.О. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проектів. *Просторовий розвиток*. - 2022. - Вип. 1. - С. 218-233.
12. Lyashchenko, Tamara, Hryshunina, Maryna & Pichkur, Vladyslav. (2018). Gamification as one of the innovative forms of the training process. *Management of development of complex systems*, 35, 113-123.
13. Рижакова Г.М., Орленко І.М., Малихіна О.М. Методологічна регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення менеджменту

організацій в сучасній системі будівельного девелопменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. - № 7-8. - С. 59-65.

14. Поколенко В.О., Рижакова Г.М., Приходько Д.О. Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проектів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців. *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – Вип. 19. – С.104-108.

15. Рижакова Г.М., Приходько Д.О., Предун К.М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики. *Управління розвитком складних систем*. – 2017. – № 32. – С. 159 – 165.

16. Резнік Н.П., Загородня А.С. Вплив цифровізації на інноваційне середовище суспільства. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. - 2022. - Т. 13, № 1. - С. 45-55.

17. Гончаренко Т.А. Архітектура програмної системи на основі концепції рефлексивної адаптації. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2023. № 54. С. 69-76, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2023.54.69-76.

Postgraduate Student **Maryna Omelianenko**

Postgraduate Student **Jing Qian**

Kyiv National University of Construction and Architecture

BUSINESS MODELS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE COORDINATES OF THE DIGITAL ECONOMY: NEW PARAMETERS AND STRATEGIC VECTORS OF TRANSFORMATION IN CONSTRUCTION DEVELOPMENT

The article explores modern approaches to personnel management in the context of the digital economy and challenges associated with the "Work 4.0" concept. The focus is on the formation of managerial competencies that take into account the integration of digital technologies, the development of human capital, and the implementation of innovations. Key principles of managerial model transformation are considered, including innovation orientation, social responsibility, flexibility, adaptability, technological literacy, ethics, and sustainable development. An ecosystem analysis of the managerial competency model showed that elements such as digital competency, adaptability, innovativeness, cooperativity, and leadership interact within a unified system, ensuring management efficiency in dynamic conditions. Significant attention is paid to a socially-oriented approach that fosters mental health support for employees, creates a favorable team climate, and implements inclusive practices. Conceptual approaches to personnel management are

outlined, including technological, platform-based, personalized, and cooperative approaches, enabling adaptation of management processes to the modern labor market challenges. The analysis covers best European practices, such as the social partnership model in Scandinavian countries, the flexible employment system in the Netherlands, the dual education system in Germany, the work-life balance policy in France, and corporate social responsibility programs in the United Kingdom. These practices emphasize the harmonious combination of the interests of employees, employers, and the state, ensuring labor market stability and competitiveness. The study's findings highlight that modern personnel management systems must be based on the integration of digital technologies, flexible approaches, and innovative thinking. The conclusions aim at developing effective business models for personnel management capable of adapting to the challenges of digital transformation, fostering human potential development, social cohesion, and organizational resilience to change.

Keywords: construction enterprise; personnel management; management; digitalization; business process; operational system transformation; organizational development; human capital; social responsibility; innovations; flexibility; adaptability; management platforms; sustainable development; social and labor policy.

REFERENCES

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practic* (10th ed.). Kogan Page. 982 r. {in English}
2. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson. 720 r. {in English}
3. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Review Press. 272 r. {in English}
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. 408 r. {in English}
5. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education. 744 r. {in English}
6. Khomenko O.M., Petrenko H.S., Ryzhakova H.M., Petrukha N.M. Suchasni instrumenty ta prohramni produkty administruvannia budivelnymy orhanizatsiiamy v umovakh transformatsii operatsiinykh system menedzhmentu. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. Kyiv, 2022. № 52. S. 113 – 125, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2022.52.113-125](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125). {in Ukrainian}

7. Zghalat-Lozynska L.O. Kontsepsiia innovatsiinoho rozvytku budivelnoi haluzi v umovakh pandemii ta ekonomichnoi kryzy. Ekonomichnyi prostir. - 2020. - № 157. - S. 27-31. {in Ukrainian}
8. Mostovenko O.O., Zinchenko M.M. Osoblyvosti rynku pratsi v Ukraini pid chas viiny. Prostorovy rozvytok. - 2023. - Vyp. 6. - S. 360-367. {in Ukrainian}
9. Savenko V.I., Demydova O.O., Shatrova I.A., Honcharenko T.A., Liashchenko T.O. Evoliutsiia rozvytku orhanizatsii i kadrovoho menedzhmentu. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. Kyiv, 2023. № 53. S. 91-99, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2023.53.91-99. {in Ukrainian}
10. Bieliukova O.Iu. Imperatyvy marketynhovoï diialnosti steikkholderiv budivnytstva - reinzhynirynh chy stahnatsiia. Prostorovy rozvytok. - 2023. - Vyp. 5. - S. 326-338. {in Ukrainian}
11. Ryzhakova H.M., Prykhodko D.O., Pokolenko V.O. Onovlennia naukovo-metodychnykh pidkhodiv do pobudovy polikryterialnoi systemy administruvannia diialnistiu pidpriemstv-steikkholderiv proektiv. Prostorovy rozvytok. - 2022. - Vyp. 1. - S. 218-233. {in Ukrainian}
12. Lyashchenko, Tamara, Hryshunina, Maryna & Pichkur, Vladyslav. (2018). Gamification as one of the innovative forms of the training process. Management of development of complex systems, 35, 113-123. {in Ukrainian}
13. Ryzhakova H.M., Orlenko I.M., Malykhina O.M. Metodolohichna rehlamentatsiia ta analityko-informatsiine zabezpechennia menedzhmentu orhanizatsii v suchasniï systemi budivelnoho developmentu. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. - 2021. - № 7-8. - S. 59-65. {in Ukrainian}
14. Pokolenko V.O., Ryzhakova H.M., Prykhodko D.O. Zaprovadzhennia instrumentariiu vyboru alternatyv realizatsii budivelnykh proektiv za funktsionalno-tekhnichnoiu nadiinistiu orhanizatsii-vykonavtsiv. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. – 2014. – Vyp. 19. – S.104-108. {in Ukrainian}
15. Ryzhakova H.M., Prykhodko D.O., Predun K.M. Modeli tsilovoho vyboru reprezentatyvnykh indykatoriv diialnosti budivelnykh pidpriemstv: etymolohiia ta typolohiia system diahnostryky. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. – 2017. – № 32. – S. 159 – 165. {in Ukrainian}
16. Reznik N.P., Zahorodnia A.S. Vplyv tsyfrovizatsii na innovatsiine seredovyshe suspilstva. Bioekonomika i ahraryni biznes. - 2022. - T. 13, № 1. - S. 45-55. {in Ukrainian}
17. Honcharenko T.A. Arkhitektura prohramnoi systemy na osnovi kontsepsii refleksyvnoi adaptatsii. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. Kyiv, 2023. № 54. S. 69-76, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2023.54.69-76. {in Ukrainian}