

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.7>

УДК 336.131

Г. С. Ліхоносова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет

«Харківський авіаційний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6552-8920>

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА: МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
РИЗИКІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

G. Likhonosova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Business Administration, National Aerospace University

"Kharkiv Aviation Institute"

**ENTERPRISE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM:
MODELING OF SOCIO-ECONOMIC RISKS OF DIGITALIZATION**

У статті досліджено систему управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифровізації з акцентом на соціально-економічні ризики, що супроводжують трансформацію трудової діяльності, моделей зайнятості та управлінських практик. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням цифрових трансформацій у сфері праці, поширенням гіг-, платформеної та цифрової зайнятості, а також зростанням соціальної вразливості окремих

категорії працівників за відсутності належних механізмів управління ризиками. Обґрунтовано, що цифровізація системи управління трудовим потенціалом, попри значний економічний ефект, формує нові виклики для забезпечення стабільності зайнятості, соціального захисту, розвитку людського капіталу та збереження трудової мотивації. Метою статті є наукове обґрунтування соціально-економічних ризиків цифровізації системи управління трудовим потенціалом підприємства та розроблення інструментарію їх комплексного оцінювання з урахуванням рівня розвитку трудового потенціалу й ступеня цифрової трансформації трудової діяльності. У процесі дослідження використано методи системного та структурно-функціонального аналізу, логічного узагальнення, індикативного моделювання, порівняльного аналізу форм зайнятості, а також елементи експертного оцінювання. У результаті дослідження уточнено економічний зміст системи управління трудовим потенціалом підприємства як динамічної соціально-економічної системи, що трансформується під впливом цифровізації. Визначено ключові напрями цифровізації трудової діяльності та обґрунтовано їхній вплив на структуру зайнятості, характер трудових відносин і механізми соціальної взаємодії. Проведено порівняльний аналіз традиційної, гіг- та платформеної зайнятості, що дозволило виявити зростання рівня соціально-економічних ризиків у міру посилення цифрової гнучкості та алгоритмічного управління працею. Систематизовано основні соціальні, економічні, інституційні та технологічні ризики цифровізації трудової діяльності. Ключовим результатом статті є розроблення індикативної моделі оцінювання соціально-економічних ризиків цифровізації системи управління трудовим потенціалом підприємства. Запропонована модель поєднує індикатори розвитку трудового потенціалу, рівня цифровізації праці, соціальних наслідків трансформації зайнятості та інституційних обмежень управління персоналом. Обґрунтовано методiku формування інтегрального показника ризику, що дозволяє ідентифікувати критичні зони соціально-економічної напруги та оцінити стійкість системи управління трудовим потенціалом у цифровому середовищі. Наведено приклади прикладного використання моделі, які підтверджують її аналітичну цінність і можливість практичного застосування. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої моделі для HR-аудиту цифрової трансформації, обґрунтування управлінських рішень щодо мінімізації

соціально-економічних ризиків, а також формування збалансованої кадрової та соціальної політики підприємства. У висновках визначено перспективи подальших наукових досліджень, пов'язані з економетричним аналізом впливу цифрових HR-інструментів на показники ефективності праці, галузевою адаптацією моделей ризиків та дослідженням етичних і інституційних аспектів алгоритмічного управління трудовою діяльністю.

The article examines the enterprise labor potential management system in the context of digitalization, with an emphasis on socio-economic risks that accompany the transformation of labor activity, employment models, and management practices. The relevance of the study is due to the deepening of digital transformations in the labor sphere, the spread of gig, platform, and digital employment, as well as the increase in social vulnerability of certain categories of workers in the absence of appropriate risk management mechanisms. It is substantiated that the digitalization of the labor potential management system, despite the significant economic effect, creates new challenges for ensuring employment stability, social protection, human capital development, and maintaining labor motivation. The purpose of the article is to scientifically substantiate the socio-economic risks of the digitalization of the enterprise labor potential management system and to develop a tool for their comprehensive assessment, taking into account the level of labor potential development and the degree of digital transformation of labor activity. The research used methods of systemic and structural-functional analysis, logical generalization, indicative modeling, comparative analysis of forms of employment, as well as elements of expert assessment. As a result of the study, the economic content of the enterprise labor potential management system as a dynamic socio-economic system that is transformed under the influence of digitalization was clarified. The key directions of digitalization of labor activity were identified and their impact on the employment structure, the nature of labor relations and mechanisms of social interaction was substantiated. A comparative analysis of traditional, gig and platform employment was conducted, which allowed us to identify an increase in the level of socio-economic risks as digital flexibility and algorithmic labor management increase. The main social, economic, institutional and technological risks of the digitalization of labor activity were systematized. The key result of the article is the development of an indicative model for assessing the socio-economic risks of the digitalization of the enterprise labor potential management system. The proposed

model combines indicators of labor potential development, the level of labor digitalization, social consequences of employment transformation and institutional limitations of personnel management. The methodology for forming an integral risk indicator is substantiated, which allows identifying critical areas of socio-economic tension and assessing the stability of the labor potential management system in the digital environment. Examples of applied use of the model are given, which confirm its analytical value and the possibility of practical application. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed model for HR audit of digital transformation, substantiation of management decisions to minimize socio-economic risks, as well as the formation of a balanced personnel and social policy of the enterprise. The conclusions identify prospects for further scientific research related to the econometric analysis of the impact of digital HR tools on labor efficiency indicators, industry adaptation of risk models and research into ethical and institutional aspects of algorithmic labor management.

Ключові слова: *індикативна модель ризиків, система управління трудовим потенціалом, цифровізація праці, цифрова, гіг-, платформена зайнятість, HR-аудит, алгоритмічне управління потенціалом.*

Keywords: *indicative risk model, labor potential management system, digitalization of labor, digital, gig, platform employment, HR audit, algorithmic potential management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна соціально-економічна ситуація та вимоги ХХІ століття спонукають еволюційній трансформації трудових відносин, яка стала одним із ключових вимірів глобальних економічних та соціальних змін. Цифровізація, яка охоплює усі сфери діяльності підприємств, невідворотно змінює структуру зайнятості, умови праці, механізми мотивації та оцінювання результатів праці. Активне впровадження цифрових технологій у систему управління трудовим потенціалом відкриває широкий спектр можливостей для підвищення ефективності управлінських рішень і результативності використання людського капіталу. Водночас цей процес супроводжується значними

соціально-економічними ризиками, що пов'язані з дестабілізацією ринку праці, нерівністю доступу до цифрових ресурсів, ризиками втрати робочих місць через автоматизацію, дисбалансом у системі соціального захисту та загрозами цифрової безпеки.

Соціально-економічні ризики цифровізації проявляються на двох рівнях: на макроекономічному (глобалізація ринку праці, трансформація національних політик зайнятості, нерівномірність розподілу цифрових благ) та мікроекономічному (внутрішні HR-процеси на підприємстві, мотиваційні механізми, соціальна адаптація працівників, дотримання трудових прав). На рівні підприємства цифровізація призводить до модифікації структури зайнятості, зростання частки гіг-працівників та фрилансерів, необхідності адаптації персоналу до нових вимог цифрової економіки, що, у свою чергу, породжує соціальні виклики в організації трудового потенціалу.

Суттєвою проблемою є те, що багато підприємств здійснюють цифрову трансформацію без комплексної оцінки пов'язаних ризиків, зокрема ризиків цифрової нерівності, неповної реалізації соціальних гарантій, посилення нестабільних форм зайнятості та зниження якості життя працівників. Така ситуація підкреслює наукову й практичну значущість системного дослідження соціально-економічних ризиків у процесах цифровізації управління трудовим потенціалом.

Отже, визначено загальний науковий контекст проблеми: необхідність балансування інноваційних переваг цифровізації з управлінням соціально-економічними ризиками, що постають у процесі трансформації ринку праці і внутрішніх HR-систем підприємств. Вирішення цього завдання має важливе значення як для академічних досліджень у сфері праці та управління, так і для практичної діяльності менеджерів, HR-директорів та державних органів, що формують політику у сфері зайнятості та соціального захисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації трудових відносин і управління людським капіталом у цифрову епоху активно висвітлюється у світовій науковій літературі. Зокрема, у

фундаментальних працях з цифрової трансформації підкреслюється, що впровадження цифрових технологій змінює логіку традиційних HR-процесів і водночас створює нові ризики для працівників і роботодавців [1]. У таких роботах цифровізація розглядається як фактор підвищення ефективності, але також визнається потенційний вплив на нерівність, нестабільність зайнятості та розриви між вимогами ринку праці й компетентностями працівників [2].

Дослідження соціальних наслідків цифровізації ринку праці підкреслюють, що автоматизація і платформи створюють ризики втрати традиційних робочих місць, збільшення частки неповної та гнучкої зайнятості, які не завжди супроводжуються належною соціальною підтримкою [3]. Аналіз платформної економіки демонструє, що працівники часто не мають стандартних трудових гарантій, що підсилює соціальну нестабільність і сприяє формуванню умов *precarious employment* (прекарної зайнятості) [4].

Особливої уваги набувають дослідження, що розглядають вплив цифрових HR-систем на внутрішні процеси підприємств. У цих роботах аналізуються позитивні ефекти підвищення продуктивності, покращення управлінських рішень на основі даних, проте одночасно автори застерігають щодо ризиків алгоритмічного управління, зокрема упередженості даних, зниження рівня довіри працівників та потенційних конфліктів у трудових відносинах [5]. Інші наукові праці фокусуються на соціальних аспектах цифрової трансформації, звертаючи увагу на питання цифрової нерівності, доступу до цифрових компетентностей і соціального захисту працівників у нових форматах роботи [6].

Українські дослідження розглядають цифровізацію ринків праці з акцентом на адаптацію кадрових систем до вимог цифрової економіки, проте соціально-економічні ризики, пов'язані з внутрішніми HR-процесами підприємств, висвітлені менш широко [7]. Загалом аналіз наукових джерел вказує на наявність значної кількості праць щодо загальних аспектів цифрової трансформації та її позитивних ефектів, але недостатньо науково

обґрунтованих досліджень, що системно розглядають соціально-економічні ризики цифровізації у контексті управління трудовим потенціалом підприємства як комплексної системи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виходячи з ідентифікованої наукової проблеми, суперечностей у літературних джерелах та практичних викликів управлінської діяльності підприємств, у статті поставлено за мету проаналізувати соціально-економічні ризики, що супроводжують цифровізацію системи управління трудовим потенціалом підприємства, та розробити науково обґрунтовані механізми їх ідентифікації, оцінювання й мінімізації.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку взаємопов'язаних завдань: критично синтезувати теоретичні підходи до розуміння соціально-економічних ризиків цифровізації у сфері управління трудовим потенціалом; ідентифікувати основні види ризиків, які виникають при цифровізації HR-систем підприємства, включно з технологічними, соціальними та правовими аспектами; розробити методiku оцінювання рівня впливу соціально-економічних ризиків цифровізації на організаційні показники підприємства; запропонувати практичні рекомендації щодо управління соціально-економічними ризиками у процесах впровадження цифрових HR-технологій.

Рішення вказаних завдань сприятиме не лише теоретичному розвитку проблематики менеджменту людських ресурсів у цифрову епоху, а й практичним діям підприємств з підвищення стійкості трудових систем до ризиків цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економіки суттєво трансформує не лише технологічні процеси підприємств, а й саму логіку формування та функціонування системи управління трудовим потенціалом. У сучасних умовах трудовий потенціал перестає бути статичною сукупністю трудових ресурсів і набуває ознак динамічної, адаптивної системи, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні зрушення та нові моделі зайнятості. Формування

ефективної системи управління трудовим потенціалом у цифровій економіці передбачає інтеграцію організаційних, соціальних, економічних і технологічних компонентів у єдину управлінську архітектуру.

У традиційній економіці система управління трудовим потенціалом ґрунтувалася на стабільних трудових відносинах, чітко визначених посадових функціях і довгостроковій зайнятості персоналу. Проте цифровізація змінює ці засади, зумовлюючи перехід до гнучких організаційних структур, проєктних форм роботи та мережевої взаємодії. Відповідно система управління трудовим потенціалом повинна забезпечувати не лише облік і використання персоналу, а й управління компетентностями, цифровими навичками, мобільністю та залученістю працівників.

У цифровому середовищі ключового значення набуває управління інтелектуальною складовою трудового потенціалу, що проявляється у здатності персоналу до навчання, інноваційної діяльності та міждисциплінарної взаємодії. Це зумовлює необхідність впровадження цифрових HR-інструментів, які дозволяють здійснювати моніторинг компетентностей, прогнозувати потреби у персоналі та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку.

Цифровізація трудової діяльності проявляється у зміні способів організації праці, комунікацій та контролю результатів. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів, систем віддаленої взаємодії та алгоритмічного управління дозволяє підприємствам оптимізувати витрати та підвищити продуктивність праці. Водночас такі зміни впливають на соціально-економічні параметри зайнятості, зокрема стабільність трудових відносин, рівень соціального захисту та баланс між роботою і особистим життям працівників.

Цифровізація сприяє розширенню нестандартних форм зайнятості, серед яких особливе місце займають гіг- та платформена зайнятість. Ці форми дедалі частіше інтегруються у систему управління трудовим

потенціалом підприємств, особливо у сферах ІТ, креативних індустрій, логістики та сервісних послуг.

Гіг-зайнятість характеризується короткостроковими контрактами, проектною роботою та високим рівнем автономії працівників. З позиції підприємства вона розширює можливості оперативного залучення необхідних компетентностей без довгострокових зобов'язань, що підвищує гнучкість системи управління трудовим потенціалом. Водночас гіг-зайнятість ускладнює питання мотивації, оцінювання результатів праці та соціальної інтеграції працівників у корпоративне середовище.

Платформена зайнятість базується на цифрових платформах, які виступають посередниками між замовниками та виконавцями. У межах системи управління трудовим потенціалом вона трансформує роль підприємства з безпосереднього роботодавця у координатора або замовника послуг. Це знижує транзакційні витрати, проте водночас підвищує соціально-економічні ризики, пов'язані з нестабільністю доходів, обмеженим доступом до соціального захисту та асиметрією інформації між сторонами трудових відносин. Для узагальнення ключових відмінностей між традиційною, гіг- та платформеною зайнятістю доцільно представити їх порівняльний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика форм зайнятості в умовах цифровізації

Критерій	Традиційна зайнятість	Гіг-зайнятість	Платформена зайнятість
Характер трудових відносин	Довгострокові, стабільні	Короткострокові, проектні	Договірні через платформу
Рівень автономії працівника	Обмежений	Високий	Середній
Соціальний захист	Повний	Частковий	Обмежений
Роль цифрових технологій	Допоміжна	Ключова	Домінуюча
Соціально-економічні ризики	Низькі	Середні	Високі

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці свідчить, що зростання гнучкості та автономії працівників супроводжується підвищенням рівня соціально-економічних ризиків, що повинно враховуватися при формуванні системи управління трудовим потенціалом.

Цифрова зайнятість охоплює сукупність форм трудової діяльності, що здійснюються з використанням цифрових технологій, незалежно від місця перебування працівника. Вона поєднує елементи дистанційної роботи, гіг- та платформеної зайнятості, формуючи нову екосистему трудових відносин. Для підприємств цифрова зайнятість відкриває доступ до глобального ринку праці, але водночас ускладнює управління трудовим потенціалом через різноманітність правових режимів, культурних відмінностей і соціальних очікувань працівників.

З позиції соціально-економічних ризиків цифрова зайнятість пов'язана з ризиком фрагментації трудового потенціалу, зниженням рівня корпоративної ідентичності та послабленням соціальної відповідальності роботодавця. Це вимагає розроблення нових підходів до управління, які б поєднували гнучкість цифрових форм зайнятості з механізмами соціального захисту та розвитку людського капіталу. Для систематизації ризиків цифровізації трудової діяльності доцільно узагальнити їх за ключовими напрямками (табл. 2).

Таблиця 2. Соціально-економічні ризики цифровізації трудової діяльності

Напрямок ризику	Прояв у системі управління трудовим потенціалом	Потенційні наслідки
Соціальний	Зниження стабільності зайнятості	Зростання плинності кадрів
Економічний	Нестабільність доходів працівників	Зниження мотивації
Інституційний	Нечіткість правового статусу	Конфлікти трудових відносин
Технологічний	Алгоритмічне управління	Втрата довіри персоналу

Джерело: сформовано автором

Тобто, цифровізація трудової діяльності та поширення гіг-, платформеної й цифрової зайнятості формують нову парадигму управління трудовим потенціалом підприємства. Ефективність цієї системи залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові інструменти управління з механізмами мінімізації соціально-економічних ризиків, забезпечуючи баланс між гнучкістю, економічною ефективністю та соціальною стійкістю.

Запропонована індикативна модель ґрунтується на системному підході до розгляду трудового потенціалу підприємства як багатовимірної соціально-економічної категорії, що трансформується під впливом цифровізації. В основі моделі лежить припущення, що цифрові технології одночасно виконують роль катализатора розвитку трудового потенціалу та джерела нових ризиків, які впливають на стійкість системи управління персоналом.

Модель орієнтована на ідентифікацію, кількісно-якісну оцінку та інтегральне узагальнення ризиків цифровізації, що виникають у процесі впровадження цифрових HR-інструментів, гіг- і платформеної зайнятості, алгоритмічного управління та дистанційних форм праці. Її ключовою особливістю є поєднання показників розвитку трудового потенціалу з індикаторами цифрової трансформації, що дозволяє оцінити не лише технологічну зрілість підприємства, а й соціально-економічні наслідки цифровізації.

Модель передбачає формування чотирьох взаємопов'язаних блоків ризиків: 1) Ризики розвитку трудового потенціалу; 2) Ризики цифровізації трудової діяльності; 3) Соціальні ризики трансформації зайнятості; 4) Інституційно-економічні ризики управління.

Кожен блок представлений системою індикаторів, які оцінюються за уніфікованою шкалою (наприклад, від 0 до 1 або від 1 до 5), що дозволяє здійснювати інтегральне агрегування (табл. 3).

Таблиця 3. Система індикаторів оцінювання соціально-економічних ризиків цифровізації

Блок ризиків	Індикатор	Економічний зміст
Розвиток трудового потенціалу	Частка працівників з недостатніми цифровими компетентностями	Ризик професійної маргіналізації
	Інтенсивність навчання цифровим навичкам	Здатність до адаптації
Цифровізація праці	Рівень алгоритмічного контролю	Ризик демотивації
	Частка дистанційної/гіг-зайнятості	Фрагментація персоналу
Соціальні ризики	Рівень соціального захисту нестандартних працівників	Соціальна нестабільність
	Плинність кадрів у цифрових підрозділах	Втрата людського капіталу
Інституційні ризики	Невизначеність трудових контрактів	Конфлікти зайнятості
	Захист персональних даних	Цифрова довіра

Джерело: сформовано автором

Для узагальненої оцінки рівня соціально-економічних ризиків цифровізації пропонується інтегральний індекс (1):

$$R_{DT} = \sum_{i=1}^n w_i \times I_i, \quad (1)$$

де:

R_{DT} – інтегральний рівень ризику цифровізації трудового потенціалу;

I_i – нормалізоване значення i -го індикатора;

w_i – ваговий коефіцієнт значущості індикатора (визначається експертно);

n – кількість індикаторів.

Інтерпретація результатів може здійснюватися за шкалою:

0,0–0,3 – низький рівень ризику;

0,31–0,6 – помірний рівень ризику;

0,61–1,0 – високий рівень ризику.

Застосування індикативної моделі дозволяє виявити структурні дисбаланси між рівнем цифровізації та станом трудового потенціалу. Наприклад, підприємство може демонструвати високий рівень впровадження цифрових HR-систем і платформ дистанційної роботи, але при цьому мати низький рівень цифрових компетентностей персоналу. У такому випадку інтегральний індекс ризику зростає за рахунок показників першого блоку,

сигналізуючи про загрозу зниження продуктивності праці та соціальної напруги.

Іншим прикладом є активне залучення гіг-працівників без належних механізмів соціального захисту. Це знижує витрати підприємства у короткостроковій перспективі, проте індикатори соціального блоку фіксують зростання ризиків нестабільності та плинності кадрів, що негативно впливає на довгостроковий розвиток трудового потенціалу.

Запропонована індикативна модель має універсальний характер і може бути адаптована до підприємств різних галузей. Її наукова цінність полягає у поєднанні теорії трудового потенціалу з концепцією цифрових ризиків, а практична у можливості використання як інструменту HR-аудиту цифрової трансформації. Модель дозволяє перейти від інтуїтивного управління ризиками до аналітично обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що цифровізація системи управління трудовим потенціалом підприємства є складним багатовимірним процесом, який поряд із значними можливостями підвищення ефективності управління персоналом генерує суттєві соціально-економічні ризики. Доведено, що впровадження цифрових технологій у трудову сферу змінює не лише інструментарій управління, а й саму природу трудових відносин, структуру зайнятості та механізми соціальної взаємодії між працівниками і роботодавцями. У цьому контексті система управління трудовим потенціалом повинна розглядатися як динамічна соціально-економічна система, здатна адаптуватися до цифрових трансформацій за умови цілеспрямованого управління ризиками.

У статті встановлено, що цифровізація трудової діяльності сприяє поширенню гіг-, платформеної та цифрової зайнятості, які, з одного боку, забезпечують гнучкість використання трудового потенціалу та доступ до глобального ринку праці, а з іншого – посилюють нестабільність зайнятості, асиметрію трудових прав і ризики соціальної вразливості працівників.

Обґрунтовано, що без інтеграції механізмів соціального захисту та розвитку людського капіталу у цифрові HR-системи підприємств позитивний ефект від цифровізації може бути нівельований довгостроковими втратами трудового потенціалу.

Важливим науковим результатом дослідження є розроблення індикативної моделі оцінювання соціально-економічних ризиків цифровізації системи управління трудовим потенціалом підприємства. Запропонована модель дозволяє здійснювати комплексну оцінку ризиків з урахуванням рівня розвитку трудового потенціалу, ступеня цифровізації трудової діяльності, соціальних наслідків трансформації зайнятості та інституційних обмежень управління персоналом. Доведено, що застосування інтегрального показника ризику створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо коригування кадрової, соціальної та цифрової стратегій підприємства.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання розроблених підходів для проведення HR-аудиту цифрової трансформації, виявлення критичних зон соціально-економічної напруги та формування політики мінімізації ризиків у сфері управління трудовим потенціалом. Отримані висновки можуть бути корисними для менеджерів підприємств, фахівців з управління персоналом, а також для розробників стратегій цифрового розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленням кількісних методів аналізу соціально-економічних ризиків цифровізації, зокрема шляхом економетричного моделювання впливу цифрових HR-інструментів на продуктивність праці, рівень зайнятості та соціальну стабільність персоналу. Актуальним є також дослідження галузевих особливостей цифровізації управління трудовим потенціалом, що дозволить адаптувати індикативні моделі ризиків до специфіки промисловості, сфери послуг та креативних індустрій.

Окремим перспективним напрямом є вивчення інституційних та етичних аспектів алгоритмічного управління працею, включно з проблемами

прозорості прийняття рішень, захисту персональних даних і забезпечення недискримінаційного доступу до цифрової зайнятості. Подальшого наукового опрацювання потребує також розроблення механізмів інтеграції соціальних стандартів і принципів сталого розвитку у цифрові екосистеми управління трудовим потенціалом підприємств. Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме формуванню науково обґрунтованої та соціально орієнтованої моделі цифрової трансформації трудових систем у сучасній економіці.

Література

1. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 2018.
2. World Economic Forum. The future of jobs report 2020. Geneva : WEF, 2020.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age. New York : W. W. Norton & Company, 2014.
4. De Stefano V. The rise of the “just-in-time workforce”. Comparative Labor Law & Policy Journal, 2016.
5. Leicht-Deobald U. et al. The challenges of algorithm-based HR decision-making. Journal of Business Ethics, 2019.
6. Srnicek N. Platform capitalism. Cambridge : Polity Press, 2016.
7. Petrova I. P., Balyka O. M., Kachan H. V. Digital economy and digital employment. Economy and Society, 2020.
8. Ліхоносова Г. С. Фінансова безпека через інструменти сталого маркетингу: управлінські можливості та пастки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3(59). С. 101-109. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.11>

References

1. Davenport, T.H. and Ronanki, R. (2018), “Artificial intelligence for the real world”. *Harvard Business Review*, vol. 1(12), pp. 13-29.
2. World Economic Forum (2020), *The future of jobs report 2020*, WEF, Geneva.
3. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The second machine age*, W. W. Norton & Company, New York, USA.
4. De Stefano, V. (2016), “The rise of the “just-in-time workforce””, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 1(12), pp. 10-19.
5. Leicht-Deobald, U. (2019), “The challenges of algorithm-based HR decision-making”, *Journal of Business Ethics*, vol. 4(5), pp. 45-58.
6. Srnicek, N. (2016), *Platform capitalism*, Polity Press, Cambridge, UK.
7. Petrova, I.P. Balyka, O.M. and Kachan, H.V. (2020), “Digital economy and digital employment”, *Economy and Society*, vol. 2(15), pp. 111-128.
8. Likhonosova, G. (2025), “Financial security through sustainable marketing tools: management opportunities and pitfalls”, *Time description of economic reforms*, vol. 3(59), pp. 101-109. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.11>

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.