

А. О. ЗАВГОРОДНИЙ,

аспірант,

кафедра менеджменту,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

e-mail: a.zavgorodniy@stud.duikt.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8232-4647>

А. М. СОРОКА,

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри менеджменту,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

e-mail: a.soroka@duikt.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

М. В. ПЕТЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи та соціального розвитку,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

e-mail: m.petchenko@duikt.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1104-5717>

Трансформація управління людським капіталом у телекомунікаційних підприємствах під впливом цифровізації

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні основи та практичні аспекти трансформації управління людським капіталом у телекомунікаційних підприємствах, що відбувається під впливом глобальної цифровізації. Окреслено ключові фактори цих змін, включаючи потреби клієнтів, конкурентні виклики та системні інновації. Проаналізовано напрями цифрової трансформації HR-процесів, які охоплюють впровадження штучного інтелекту, Big Data аналітики, гейміфікації та автоматизації рутинних завдань. Особливу увагу приділено впливу цифровізації на формування інноваційно-інтелектуального потоку як домінуючої складової інтегративного розвитку підприємств. Запропоновано аналітичний інструментарій оцінки процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. Обґрунтовано необхідність переходу до проактивного адаптивного управління, що базується на нових цифрових компетенціях персоналу та забезпечує сталі конкурентні переваги телекомунікаційних компаній.

Ключові слова: Інновації, управління персоналом, людський капітал, цифрова трансформація, телекомунікаційні підприємства, цифрова економіка, гейміфікація, штучний інтелект, інтегративний розвиток.

A. O. ZAVGORODNIY,

PhD Student,

Department of Management,

State University of Information and Communication Technologies

e-mail: a.zavgorodniy@stud.duikt.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8232-4647>

A. M. SOROKA,

PhD (Econ.), Assoc. Prof.,

Head of the Department of Management,

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

e-mail: a.soroka@duikt.edu.ua

M. V. PETCHENKO,

PhD (Econ.), Assoc. Prof.,

Vice-Rector for Academic Affairs and Social Development,

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1104-5717>

e-mail: m.petchenko@duikt.edu.ua

Transformation of Human Capital Management in Telecommunications Enterprises under the Influence of Digitalization

The article explores the theoretical and methodological foundations and practical aspects of human capital management transformation in telecommunication enterprises under the influence of global digitalization. Key drivers of these changes, including customer needs, competitive challenges, and systemic innovations, are outlined. The directions of digital transformation of HR processes, encompassing the implementation of artificial intelligence, Big Data analytics, gamification, and automation of routine tasks, are analyzed. Special attention is paid to the influence of digitalization on the formation of the innovative-intellectual flow as a dominant component of the enterprises' integrative development. An analytical toolkit for evaluating digital transformation processes in the personnel management system is proposed. The necessity of transitioning to proactive adaptive management, based on new digital competencies of personnel and ensuring sustainable competitive advantages for telecommunication companies, is substantiated.

Keywords: *Innovations, HR management, human capital, digital transformation, telecommunication enterprises, digital economy, gamification, artificial intelligence, integrative development.*

Постановка проблеми. Сучасні телекомунікаційні підприємства функціонують в умовах четвертої промислової революції, яка істотно впливає на точну форму праці та зумовлює важливі зміни як у глобальній економіці, так і на всіх її рівнях. Цифрова трансформація перестала бути виключно сферою ІТ-експертів. Розширення цифрової економіки вимагає системних змін у роботі персоналу, який є фундаментом системи цифрової економіки.

Трансформаційні процеси в управлінні людським капіталом (УЛК) є незворотними і охоплюють усі системи бізнесу. Якісні зміни методів управління персоналом (УП) зумовлені необхідністю швидкої адаптації підприємств до сучасних реалій, особливо в контексті подій, що формують зовнішнє середо-

вище роботи телекомунікаційних підприємств України та всього світу. Інноваційна модель управління працівниками, гнучкі форми роботи та цифровізація HR-функцій є не просто трендом, а наслідком культурних і технологічних змін. В умовах посиленої уваги до стратегічного розвитку, УП має забезпечувати формування довгострокової політики взаємодії з людським капіталом для досягнення сталого розвитку організації.

Таким чином, об'єктивно обґрунтованою проблематикою для вивчення є оцінка процесів цифрової трансформації в системі управління людським капіталом, визначення їхнього впливу на ефективність управлінських практик у телекомунікаційній галузі, а також виявлення ключових чинників, які сприяють інтеграції цифрових технологій у стратегії управління персоналом.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз сучасних тенденцій, перспектив та інноваційних практик, що виникають у процесі цифровізації системи управління людськими ресурсами телекомунікаційних підприємств, а також обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо адаптації управління людським капіталом до сучасної економічної парадигми цифровізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання трансформації управління персоналом (УП) та людським капіталом в умовах цифрової економіки залишається у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Формування теоретичних засад стратегічного управління персоналом присвятили свої праці П. Бамбергер та І. Мечулам [1]. Системні підходи до стратегічного УП розробляли О. Грішнова [1], А. І. Наумов [1] та М. Н. Рудаков [1]. Дослідження, що стосуються трансформації кадрової політики в умовах змін, проводили Л. А. Боговіз, І. М. Вукович та І. М. Стройтелєва [1]. Фундаментальні аспекти впливу цифровізації на майбутнє праці та трансформаційні ефекти розглядали F. Fossen та A. Zorgner [1], а також T. Bondarouk та C. Brewster [2].

Актуальність впровадження інноваційних методів управління персоналом, зокрема в умовах цифрової економіки, підкреслена в роботах А. Глушенкова, Н. Євтушенко, І. Ольхової та А. Сороки [3]. Дослідження, що стосуються діджиталізації HR-процесів та рекрутингу, здійснювали Т. Вонберг та А. Головка [4], а також В. Жуковська, І. Миколайчук, А. Марняло та М. Шома [4]. Окрему увагу приділено потенціалу гейміфікації як інноваційному методу [3].

Впровадження інформаційних систем та технологій в УП, включаючи ERP-системи, вивчали українські науковці [5], а також І. О. Дмитрик та О. В. Загороднюк, які підкреслювали роль ERP, CRM та BPM у цифровій трансформації бізнесу [5]. В контексті цифрової трансформації [1] важливими інструментами є аналітика великих даних (Big Data), що використовується для оптимізації рекрутингу та передбачення поведінки персоналу [4]. Загальні інноваційні процеси в системі управління персоналом розглядалися Л. О. Кустріч та В. І. Кустріч [3].

Проблеми розвитку підприємств телекомунікаційних послуг, які вимагають нових підходів до УЛК, досліджували М. Верескун, О. Виноградова, О. Гудзь, І. Зеліско, О. Сосновська та інші [6]. Також проводилася оцінка розвитку діяльності телекомунікаційних підприємств в умовах кризи [6].

Незважаючи на ґрунтовну теоретико-методологічну базу, існує нагальна потреба у подальшому ретельному дослідженні та детальному аналізі тенденцій цифровізації саме в системі управління людським капіталом телекомунікаційних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано сукупність взаємодоповнюючих методів, що забезпечили комплексний аналіз процесів цифрової трансформації систем управління людським капіталом на телекомунікаційних підприємствах. На теоретичному рівні застосовано методи логічного узагальнення, критичного аналізу, систематизації та порівняння для визначення сутності та еволюції підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Особливу увагу приділено аналізу наукових публікацій і галузевих звітів, що висвітлюють зміни у структурі, функціях і ролі HR-служб телекомунікаційних компаній.

Порівняльно-аналітичний метод використано для виявлення специфіки впровадження цифрових інструментів управління персоналом на прикладі провідних операторів зв'язку.

Системний підхід дозволив розглянути управління людським капіталом як цілісну динамічну систему, що реагує на технологічні зміни, а також окреслити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства та результативністю кадрової політики.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління персоналом є якісною характеристикою цифровізації, що відображає рівень інтеграції цифрових практик в основну діяльність компаній [1]. Персонал є багатовимірним об'єктом управління, що охоплює соціально-економічні, правові та психологічні аспекти, а його ефективне управління залежить від інтеграції сучасних підходів [1]. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню його стабільного розвитку [1].

Цифрова трансформація УЛК (або HR-трансформація) впроваджується через три основні напрями: цифрове робоче місце, цифрові процеси управління людськими ресурсами та цифрові послуги для персоналу [4].

1. Драйвери та напрями цифрової трансформації УЛК

Цифрова трансформація УЛК стимулюється п'ятьма ключовими факторами [1]:

1. Внутрішні цифрові потреби клієнтів (персоналу).
2. Цифрові інновації в галузі.
3. Виклики конкурентів.
4. Управління цифровими інноваціями.
5. Потреби цифрової ери (VUCA-світ).

Ці драйвери призводять до системних змін у роботі персоналу телекомунікаційних підприємств. Зі скороченням адміністративних посад, які підлягають автоматизації, виникає потреба в адекватному навчанні та підтримці для перехідного періоду, а також у нових ролях, таких як керівник проекту з даних робочої сили [4].

Цифрові процеси УЛК стосуються ключових функцій [4]:

- Відбір талантів (цифровий найм): Передбачає використання передових технологій, таких як чат-бот штучного інтелекту [4] та блокчейн [4], для розміщення вакансій, перевірки профілю кандидата та проведення співбесід.

Навчання та розвиток: Цифрове навчання включає створення баз знань, визначення потреб у навчанні та зворотний зв'язок щодо результатів за допомогою AI та метавесвіту [4].

- Оцінювання (Performance Management): Цифрові технології дозволяють автоматизувати та персоналізувати оцінку [4]. Оцінка персоналу є осно-

вою безлічі процедур: планування, пошуку, найму, переміщення в організації, стимулювання та підвищення кваліфікації [7].

2. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом

Активна цифровізація HR-процесів у телекомунікаційних компаніях включає впровадження інноваційних технологій, що забезпечують підвищення ефективності.

1. Штучний інтелект (AI) та аналітика Big Data: Big Data аналітика є прогресивним інструментом, що дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу (включно з пошуком талантів), передбачати поведінкові особливості працівників та покращувати робочі графіки [4]. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів є ефективним інструментом отримання синергетичного ефекту і забезпечення розвитку підприємств [6].

2. Автоматизація рутинних процесів: Впровадження ERP-систем (як це зробили Київстар, Vodafone Україна, lifecell, Укртелеком) спрямоване на оптимізацію процесів, створення єдиного інформаційного середовища та підвищення ефективності [5].

3. Гейміфікація та навчання: Гейміфікація є інноваційною технологією, що стрімко розвивається як метод управління персоналом, маючи величезний потенціал позитивно вплинути на результативність телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки [3].

Стратегічний перехід та інвестиції в УЛК у лідерах ринку. Провідні оператори, такі як ПрАТ «Київстар», демонструють трансформаційний підхід до УЛК, зосереджуючись на внутрішній інтелектуалізації та підвищенні стійкості (resilience). Компанія здійснила перехід із аутсорсу на власну IT-розробку, збільшивши IT-команду до 150 розробників станом на 2021 рік [8], та створила R&D-відділ у 2019 році [8]. Це свідчить про пряме інвестування в Інноваційно-інтелектуальний потік для диверсифікації бізнесу та розвитку нетелеком-сервісів (Big Data, хмарні технології, IoT) [8]. Цей процес включає також заміну російського облікового ПЗ на західні або відкриті ERP-системи (наприклад, SAP Business One або Odoo) [5]. У контексті соціального управління, «Київстар» є прикладом проактивної адаптації, запровадивши комплексну програму реінтеграції ветеранів «4.5.0 Нарешті вдома» [8] та надаючи співробітникам 10 індивідуальних сесій із психологом/коучем на рік [8]. Компанія зберігає робочі місця та виплачує середню зарплату мобілізованим працівникам (сума компенсацій перевищила 109 млн грн на лютий 2024 р.) [8], що є критично важливим для забезпечення сталості людського капіталу в умовах військового стану.

Аналіз діяльності провідних телекомунікаційних підприємств України, як-от АТ «УКРТЕЛЕКОМ», надає конкретні дані щодо інвестицій у персонал та інфраструктуру в умовах трансформації. Станом на кінець 2024 року, загальна кількість співробітників компанії складала 6,1 тис. осіб [9]. У 2024 році для персоналу було проведено близько 7,8 тис. заходів та тренінгів [9], що свідчить про стратегічну орієнтацію на навчання (Social aspect ESG) [9]. З точки зору інвестицій у цифровізацію, загальні капітальні інвестиції АТ «УКРТЕЛЕКОМ» у 2024 році склали 518 млн. грн., з яких 25% було спрямовано на Інфраструктуру та IT [9]. Ці інвестиції є прямим підтвердженням необхідності підтримки та розвитку цифрової інфраструктури, яка є основою для трансформації УЛК. Проте, у сфері внутрішніх IT-систем можуть виникати значні виклики: напри-

клад, у 2024 році «УКРТЕЛЕКОМ» був змушений списати 104 980 тис. грн. капітальних інвестицій у білінгову систему, припинивши її впровадження [9].

3. Трансформація управління та інтегративний розвиток

Ефективне управління людським капіталом у телекомунікаційній сфері безпосередньо залежить від інтегративного розвитку підприємств [6]. Цей розвиток базується на інноваційності, гнучкості, адаптивності та динамічності, що забезпечується оптимальною комбінацією цифрових технологій, ресурсів, потокових процесів та компетентностей [6]. Для досягнення стратегічних цілей необхідна комплементарність людського капіталу зі спеціальними технічними знаннями та навичками, розумінням сутності технологічних процесів та доступом до великих баз даних [6].

У контексті управління інтегративним розвитком виділяють чотири ключові потоки бізнес-процесів [6]:

1. Матеріальний потік (МП) [6].
2. Фінансовий потік (ФП) [6].
3. Інноваційно-інтелектуальний потік (ІПП) [6].
4. Інформаційно-маркетинговий потік (ІМП) [6].

Моделювання для підприємств (ПрАТ «Київстар», ПрАТ «Vodafone», ТОВ «Lifecell») показало, що домінуючими є Фінансовий потік (ФП) та Інноваційно-інтелектуальний потік (ІПП) [6]. При цьому ІПП, який безпосередньо пов'язаний з людським капіталом (компетентностями, інноваційними рішеннями, оновленням програмного забезпечення), є ключовим чинником інтегративного розвитку [6].

Оскільки успіх управління в умовах цифровізації залежить від досягнення проактивних управлінських дій та інтелектуалізації підприємств, необхідно мати надійний інструментарій для моніторингу та діагностики внутрішнього середовища. Ефективна оцінка персоналу є критично важливою, оскільки вона є основою для планування, пошуку, стимулювання та підвищення кваліфікації. Таким чином, для оцінки стану людського капіталу та ефективності навчання після цифрових змін, а також для виявлення неефективності роботи та її причин, необхідне використання стандартизованих HR-метрик. Ці довідкові та нормативні показники, які характеризують рівень відповідності персоналу новим вимогам, представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Довідкові та нормативні показники аналізу стану
людського капіталу підприємства**

Показник	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення
K1	Коефіцієнт плинності (вибуття) персоналу	(Кількість звільнених працівників) / (Середньооблікова чисельність працівників)	Оцінює вплив цифрових змін на стабільність персоналу.
K2	Коефіцієнт лояльності (закріплення) персоналу	(Кількість працівників, які працюють > 1 року) / (Середньооблікова чисельність працівників)	Визначає рівень прихильності та утримання працівників.
K3	Коефіцієнт захворюваності	(Кількість вихідних через хворобу) / (Плановий фонд робочого часу * Середньооблікова чисельність працівників)	Визначає рівень здоров'я працівників та вплив цифровізації.

Показник	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення
К4	Швидкість професійного зростання	(Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію) / (Середня кількість працівників)	Оцінює ефективність навчання та підвищення кваліфікації працівників після цифрових змін.
К5	Коефіцієнт освіти	(Чисельність працівників з освітою за вимогами до посади) / (Середньооблікова чисельність працівників)	Характеризує рівень відповідності освіти працівників вимогам до посади.

Джерело: розроблено автором на основі [7].

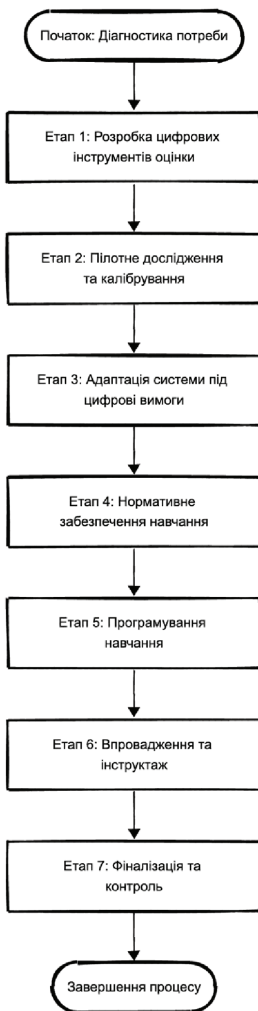


Рис. 1. Графічне представлення трансформації управління

Джерело: розроблено автором

4. Графічне представлення трансформації управління

Трансформація УЛК на телекомунікаційних підприємствах вимагає чіткої послідовності дій для впровадження нових цифрових практик [1]. Як відомо, підвищення ефективності управління людським капіталом часто починається з удосконалення системи оцінювання персоналу, яка є основою для подальшого навчання та розвитку [7]. На основі аналізу практичних кроків з розробки та впровадження нових HR-систем, а також загальних тенденцій цифровізації HR-процесів [4], була розроблена авторська діаграма потоку, що відображає алгоритм цих дій.

1. Початок процесу: Діагностика потреби у змінах.

2. Етап 1. Розробка цифрових інструментів оцінки. (Розробка анкет та методології для оцінки) [7].

3. Етап 2. Пілотне дослідження та калібрування. (Проведення пілотного дослідження та розробка карти експертної оцінки спеціаліста) [7].

4. Етап 3. Адаптація системи оцінки під цифрові вимоги. (Зміна системи оцінки, наприклад, для спеціалістів по роботі з клієнтами, з урахуванням нових технологій, таких як Big Data аналітика) [4].

5. Етап 4. Нормативне забезпечення навчання. (Розробка нового положення про навчання і розвиток персоналу, що враховує цифрові компетенції) [7].

6. Етап 5. Програмування навчання. (Розробка програми навчання персоналу, наприклад, з використанням ERP-систем [5]) [7].

7. Етап 6. Впровадження та інструктаж. (Проведення інструктажу та навчання персоналу, що є ключовим для інтеграції нових методів, таких як гейміфікація [3]) [7].

8. Етап 7. Фіналізація та контроль. (Затвердження щорічного плану навчальних заходів та координація на управління навчальним процесом) [7].

9. Завершення процесу.

Дана діаграма потоку ілюструє поетапний підхід до внутрішньої HR-трансформації, де оцінка персоналу [7] є не ізольованою функцією, а тригером для послідовного впровадження цифрових технологій та змін у навчанні [3].

5. Стратегічні вектори управління людським капіталом

Моделювання інтегративного розвитку потоків дало змогу виділити вектори управління: пасивний, сфокусований, сталий та проактивний [6]. Для більшості великих гравців ринку (ПрАТ «Київстар», ПрАТ «Vodafone» та ТОВ «Lifecell») найважливішими чинниками зростання прибутковості є Фінансовий та Інноваційно-інтелектуальний потоки [6].

Трансформація управління людським капіталом є невід’ємною частиною переходу телекомунікаційних підприємств до проактивного адаптивного управління [6]. Це досягається за рахунок інтеграції інноваційних рішень, таких як технологічна інтелектуалізація та генерація штучного інтелекту, які виступають тригерами інтегративного розвитку [6]. У цілому, цифрові інструменти дозволяють HR-відділам перетворюватися на ключові стратегічні ресурси, створюючи індивідуальні плани кар’єрного розвитку та набору персоналу [4].

Висновок. Проведена оцінка трансформації управління людським капіталом у телекомунікаційних підприємствах під впливом цифровізації дозволила дійти таких висновків.

1. Сучасна економічна парадигма цифровізації вимагає від телекомунікаційних підприємств переходу до концепції інтегративного розвитку, який базується на гнучкості, адаптивності та оптимальній комбінації цифрових технологій та компетентностей персоналу.

2. Ключовими чинниками, що стимулюють цифрову трансформацію УЛК, є внутрішні цифрові потреби персоналу, інновації в галузі, виклики конкурентів та потреби епохи VUCA. Це призводить до необхідності планування зміни ролей та автоматизації рутинних HR-функцій, включаючи відбір, навчання, розвиток та оцінювання.

3. Впровадження інноваційних методів, таких як використання штучного інтелекту для аналізу даних і створення персоналізованих рекомендацій, Big Data аналітики для оптимізації рекрутингу, а також гейміфікації для підвищення результативності та залученості працівників, є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності.

4. На прикладі провідних телекомунікаційних підприємств України (ПрАТ «Київстар», ПрАТ «Vodafone», ТОВ «Lifecell») доведено, що найбільш впливовими чинниками зростання прибутковості є Фінансовий та Інноваційно-інтелектуальний потоки. Це підтверджує, що інвестиції в людський капітал, набуття спеціальних технічних знань і навичок (ІП) є стратегічним напрямом розвитку підприємств в умовах цифровізації.

5. Для забезпечення сталого розвитку телекомунікаційним підприємствам необхідно формувати стратегії управління на основі проактивних векторів інтегративного розвитку, які передбачають використання капсульованого підходу до цифровізації бізнес-процесів, постійний моніторинг стану людського капіталу за допомогою кількісних показників (К1-К5) та інтегрування

штучного інтелекту до бізнес-процесів як ефективного інструменту інтелектуалізації підприємств.

Список використаних джерел

1. Артьомова А. Ю., Малихін М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4(47).
2. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. 27(2Y).
3. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.
4. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигми, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 18–31.
5. Макаренко Т. І., Сорока А. М. Оцінка ефективності методів планування ресурсів підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1(48).
6. Голобородько А. Ю. Управління інтегративним розвитком підприємств у сучасній економічній парадигмі цифровізації: Дис. д-ра екон. наук. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2023. 523 с.
7. Мохд Д. Х. Удосконалення оцінювання персоналу на підприємстві: Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Київ: Національний університет харчових технологій, 2024. 93 с.
8. Рейтинги та новини компанії: інформаційно-аналітичні матеріали за 2024–2025 рр. *Forbes Ukraine* (ТОВ «УЯВИ!»). URL: <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244>
9. Звіт про управління (звіт керівництва): фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 груд. 2024 р. Акціонерне Товариство «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/storage/storage/11951/okrema-finansova-zvitnist-2024.html>

References

1. Artiomova, A. Yu., & Malykhin, M. O. (2024). Otsinka protsesiv tsyvrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom [Assessment of digital transformation processes of the personnel management system]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 4 (47) [in Ukrainian].
2. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 1–19 [in English].
3. Kustrich, L. O., & Kustrich, V. I. (2022). Innovatsii v systemi upravlinnia personalom [Innovations in the personnel management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 4, 34–38 [in Ukrainian].
4. Zlenko, A., Liashchenko, Yu., & Zlenko, Ya. (2024). Osoblyvosti tsyvrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom [Features of digital transformation of the personnel management system]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhmy, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, Improvement*, 9, 18–31 [in Ukrainian].
5. Makarenko, T. I., & Soroka, A. M. (2025). Otsinka efektyvnosti metodiv planuvannia resursiv pidpriumstv haluzi telekomunikatsii [Assessment of the effectiveness of enterprise resource planning methods in the telecommunications industry]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 1 (48) [in Ukrainian].
6. Holoborodko, A. Yu. (2023). *Upravlinnia intehtyativnym rozvytkom pidpriumstv u suchasny ekonomichny paradyhmi tsyvrovizatsii* [Management of integrative development of enterprises in the modern economic paradigm of digitalization].

- Doctoral dissertation. Kyiv: State University of Telecommunications, 523 p. [in Ukrainian].
7. Mokhd, D. Kh. (2024). *Udoskonalennia otsiniuvannia personalu na pidpriemstvi* [Improvement of personnel evaluation at the enterprise]. Bachelor's qualification thesis. Kyiv: National University of Food Technologies, 93 p. [in Ukrainian].
 8. Forbes Ukraine. (2024–2025). Reitynhy ta novyny kompanii: informatsiino-analitychni materialy [Company ratings and news: analytical materials]. Retrieved from <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244> [in Ukrainian].
 9. Ukrtelecom. (2024). Zvit pro upravlinnia (zvit kerivnytstva): finansova zvitnist za MSFZ za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2024 r. [Management report: IFRS financial statements for the year ended December 31, 2024]. Retrieved from <https://ukrtelecom.ua/storage/storage/11951/okrema-finansova-zvitnist-2024.html> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Завгородній А. О., Сорока А. М., Петченко М. В. Трансформація управління людським капіталом у телекомунікаційних підприємствах під впливом цифровізації. Науковий вісник *Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. праць. 2025. № 3–4. С. 60–69. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.06

Link to the article:

Zavgorodnii, A. O., Soroka, A. M., Petchenko, M. V. (2025) Transformatsiia upravlinnia liudskym kapitalom u telekomunikatsiinykh pidpriemstvakh pid vplyvom tsyfrovizatsii [Transformation of Human Capital Management in Telecommunications Enterprises under the Influence of Digitalization]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 3–4. 60–69. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.06