

МОДИФІКАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Любов Ліпич¹, Оксана Хілуха², Мирослава Кушнір³

^{1,2}Луцький національний техн. ічний університет,
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75,

e-mail: lglipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
e-mail: oksaanka@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

³Український Католицький Університет,
79011, м. Львів, вул. Свенціцького, 17,

e-mail: mlipych@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Анотація. Метою статті є представлення інноваційної моделі управління людським капіталом на засадах нейролідерства в епоху цифровізації з акцентуванням уваги на еволюцію моделювання кадрової функції. Встановлено, що цифровізація являє собою процес впливу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на суспільні процеси, системи, які в результаті цього впливу отримують нові стимули до власного розвитку або зазнають руйнувань та поступово зникають. Науковці ідентифікували, що людина - це не лише ресурс, а капітал, який створює додану вартість. Кожен працівник є індивідуальністю, неповторною, багатогранною та різновекторною особою. Дослідження джерел та індикаторів відмінностей між людьми привели до розуміння, що людський мозок є ключовим творцем людської діяльності та прийняття рішень. Обґрунтовано, що нейролідерство в підприємницькій діяльності дає відповіді на запитання, пов'язані з підвищенням кількості депресивних станів, втрати професійної автономії, формуванням стратегій удосконалення професійної діяльності, пошуком чинників системи сприйняття винагороди тощо. В концепції нейролідерства важливішим за коефіцієнт розумового розвитку (IQ) стає емоційний інтелект (EQ) та коефіцієнт життєвої енергії (VQ). Схематично це виглядає так: $IQ \rightarrow EQ \rightarrow VQ$. Емоційний інтелект складається з п'яти компонентів: самопізнання (здатність ідентифікувати свої емоції, свою мотивацію при прийнятті рішень, пізнавати свої слабкі і сильні позиції, визначати свої цілі і життєві цінності); саморегуляція (здатність контролювати свої емоції, стримувати імпульси); мотивація (здатність прагнути до досягнення мети заради факту її досягнення); емпатія (здатність враховувати почуття інших людей при прийнятті рішень, здатність співпереживати іншим); соціальні навички (здатність вибудовувати відносини з людьми, керувати ними, підштовхувати їх в бажаному напрямку). Коефіцієнт життєвої енергії визначає здатність заряджати енергією себе і оточуючих. Імплементация нейролідерства в процес управління людським капіталом підприємства трансформує модель управління людським капіталом в управління людським розумом. Це важливо в економічному та соціальному контексті.

Ключові слова: людський капітал, цифровізація, нейролідерство, коефіцієнт розумового розвитку, емоційний інтелект, коефіцієнт життєвої енергії, модель управління людським розумом.

Постановка проблеми. Розвиток цифровізації відкриває широкі можливості для підвищення рівня інноваційності у різних сферах, а також передбачає появу нових моделей управління людським капіталом. Еволюція нових технологій візуалізації стимулювала дослідження в галузі нейролідерства: аналізування психічних процесів функціонування мозку та його зв'язок із широким спектром процесів прийняття управлінських рішень. Нейролідерство є новітнім підходом до управління людським капіталом, який направлений на ідентифікацію процесів, що відбуваються в голові людини в різних професійних ситуаціях, для сприяння максимальній реалізації її потенціалу. Використання результатів дослідження нейролідерства стає нагальним в умовах надзвичайно динамічного та конкурентного організаційного середовища, враховуючи його позитивний вплив як на індивідуальну ефективність, так і на загальну організаційну ефективність.

Вивчення неврологічних змін і краще розуміння причин хімічних процесів у мозку під час прийняття рішень або мотивування, зумовлює визначення того, що роблять лідери і чому [1]. За Ш. Поупом (Pope), «взаємодія неврології та лідерства допомагає лідерам зрозуміти, яким чином система міжнейронних зв'язків у мозку, яка слугує для усвідомлення та інтуїції, мінімізує реакцію на загрозу і максимізує реакцію на винагороду для покращення мотивації, позитивного мислення в професійному середовищі» [2, с. 14]. Дослідження нейролідерства в підприємницькій діяльності дає відповіді на важливі питання, пов'язані з 1) підвищенням кількості депресивних станів, втрати професійної автономії тощо; 2) формуванням стратегій удосконалення професійної діяльності; 3) пошуком чинників системи сприйняття винагороду у мозку тощо. Водночас, наукові доробки у галузі нейронауки мають важливе значення для імплементації нейролідерства в процес управління людським капіталом підприємств у економічному та соціальному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування, розвитку та використання людського капіталу вивчались багатьма ученими-економістами. Визначення категорій «людський капітал» формувалось в працях Беккера Г., Шульца Т., Фішера С. та інших. Оцінці людського капіталу присвячені роботи таких зарубіжних авторів, таких, як Петті У., Менкью Г., Фішер І., Беккер Г. тощо. В останні роки окремі аспекти теорії людського капіталу активно вивчали такі вітчизняні дослідники, як Богиня Д.П., Близнюк В.В., Мельник Л.Г., Перерва П.Г., Приймак В.І., Сахненко О.І. Питанням розвитку людського капіталу та його ефективного управління приділяли увагу такі вітчизняні науковці: О.А. Грішнова, І.В. Ільїнський, А.М. Колот, О.Є. Кузьмін, Є.М. Лібанова, Л.Г. Ліпич, А.М. Турило та інші. Однак не всі специфічні особливості і аспекти з даної проблематики розкрито повністю. Питання формування моделі управління людським капіталом на засадах нейролідерства в науковій літературі висвітлено недостатньо. Це зумовило вибір теми даного дослідження.

Метою дослідження є представлення інноваційної моделі управління людським капіталом на засадах нейролідерства, сформованої в епоху цифровізації з акцентуванням уваги на еволюцію моделювання кадрової функції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перше сучасне використання терміну цифровізація у зв'язку з комп'ютеризацією можна побачити в есе, опублікованому в North American Review у 1971 році. Роберт Вахал описуючи наслідки цифровізації для суспільства використав термін «цифрове суспільство» (digitalisation of society) [3] У «Digital 2022: глобальний оглядовий звіт», опублікованому в партнерстві з We Are Social і Hootsuite, показано, що більшість країн світу продовжує свій «цифровий» розвиток сьогодні швидше, ніж це було до пандемії. Так, 67,1% населення світу зараз користується мобільним телефоном. Кількість користувачів інтернету зросла до 4,95 мільярда, зокрема на 192 мільйони за останній рік [4].

Дубина М. та Козляниченко О. вважають, що цифровізація – це «сучасний етап розвитку суспільства та економіки, який супроводжується значним рівнем дифузії інформаційних технологій, інформаційних ресурсів та суспільних процесів у наслідок чого відбувається оцифрування даних різної природи, що розширює можливості їх використання в усіх сферах людської діяльності» [5]. OECD пропонує розглядати цифровізацію як процес взаємопов'язаного використання даних і цифрових технологій, який сприяє появі нових або зміні існуючих видів діяльності [6]. Лігоненко Л. О., Хрипко А. та Доманський А. стверджують, що цифровізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності, покращити комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, сформувати нові засади взаємодії в межах підприємства - між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка) [7]. Згідно з Бреннені (Brennen) та Крейсом (Kreiss) процес цифровізації включає адаптацію та підвищення рівня використання цифрових або комп'ютерних технологій підприємствами, різними секторами економіки, країнами тощо [8]. Шваб К.(Schwab) зазначає, що цифрова революція створює радикально нові підходи, які змінюють те, як люди та організації співпрацюють [9]. Рояккерс (Royakkers) та його колеги вказують на те, що зростання використання ІКТ супроводжується цифровізацією взаємодії між окремими людьми, а також між людьми та організаціями, яка реалізується за допомогою віртуальної реальності та цифрових платформ [10].

Отже, можна констатувати, що цифровізація являє собою процес впливу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на суспільні процеси, системи, які в результаті цього впливу отримують нові стимули до власного розвитку або зазнають руйнувань та поступово зникають.

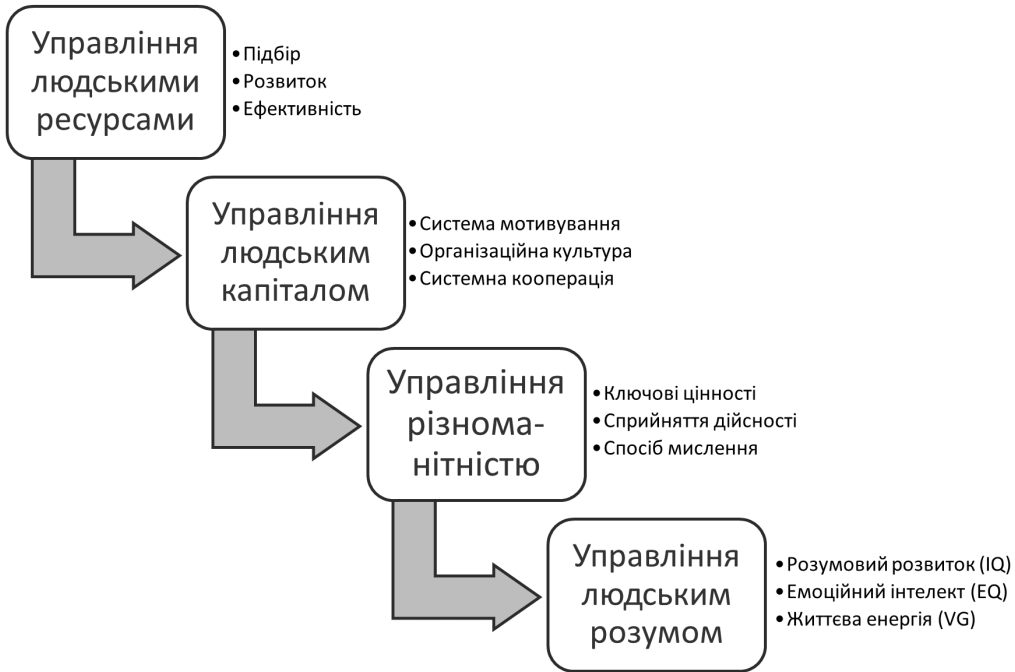
Вище зазначені тенденції змушують підприємства усвідомити мінливість і часто архаїчність знань про управління людським капіталом і створюють потребу розпочати пошук нових форм не лише в контексті сьогодення, але, перш за все, майбутнього.

Правильне розуміння сутності управління персоналом складний процес. Поверхневість у цій сфері має шкідливий вплив як на фахівців, так і на керівників, і, звичайно, на організацію як систему. Спостерігаючи за розвитком наукової думки, щодо аналізування ролі та місця працівника в організації, можна помітити певні етапи розвитку цього процесу. Починаючи від формули, «управління персоналом», через особливо популярну, «управління людськими ресурсами», до її вдосконаленої версії: «управління людським капіталом», яку вже одні організації використовують, а інші ще не помітили. Загальна практика використання цих термінів як синонімів, на жаль, не допомагає ефективно систематизувати знання менеджерів про те, що насправді приховано під ними та які наслідки це має для практики управління людським капіталом.

Рівень складності підвищується з використанням таких термінів, які увійшли в наукову та ділову мову, як: «управління людським потенціалом», «менеджмент талантів», «менеджмент компетенцій», «менеджмент знань». Поверховість у трактуванні сутності та ролі людини в організації є основним недоліком процесу ефективного управління. Консервативний характер розуміння процесу управління персоналом в деяких організаціях поступається місцем більш інноваційному підходу, який можна узагальнити як концепцію «управління різноманітністю», хоча, як підкреслює Липич Л. та її колеги, управління різноманітністю в Україні все ще не є темою, яка часто розглядається підприємствами [11]. Неврахування індивідуальності працівника у сфері ключових цінностей, установок, сприйняття дійсності, ілюзій, що спотворюють їхній спосіб мислення, перспективи, що суттєво спотворює образ світу та спосіб прийняття рішень, нарешті, відмінностей у рисах, способі мислення та поведінці, що є наслідком відмінностей у статі, віці, темпераменті, рівні емпатії тощо, є відображенням невігластва та непрофесіоналізму. За етапом еволюції мислення, який називається «управління різноманітністю» слідує наступний етап – «управління людським розумом» (рис. 1).

Екскурс щодо управління персоналом свідчить, що від «управління персоналом», через етап «управління людськими ресурсами», ми дійшли до етапу, коли помітили, що людина - це не лише ресурс, а капітал, який створює додану вартість. Далі звернули увагу на те, що кожен працівник є індивідуальністю, неповторною, багатогранною та різновекторною. Зусилля зрозуміти джерела та індикатори відмінностей людей привели до розуміння, що людський мозок є ключовим творцем людської діяльності та прийняття рішень.

Розуміння сутності та важливості нейролідерства стає домінуючим питанням у прагненні бути ефективним лідером. Нейролідерство є сполученням двох слів – «нейро» та «лідерство». Слово «нейро» походить від «νεῦρον» давньогрецькою та «nervus» латинською, і ці слова пов'язані з нервовою системою [12, с. 1178]. Очевидно, що тлумачити поняття необхідно, у першу чергу, у площині психологічної науки. Аналіз низки джерел виявив різні варіанти підходів до поняття «нейролідерство». Піонерами соціальної когнітивної нейронауки вважають психологів Піаже Ж. (Piaget), Міллера Г.А. (Miller) та Газзанігу М.С. (Gazzaniga), які займалися дослідженням розвитку інтелекту дитини, конструктів людської пам'яті та нейробіологічних особливостей мозку [13]. Термін «нейролідерство» запроваджений в 2006 році Роком (Rock) і Шварцем (Schwartz) у статті



**Рис. 1. Еволюція моделей управління персоналом підприємства.
Сформовано авторами на основі [11].**

«Нейронаука про лідерство». На думку авторів, нейролідерство – це міждисциплінарна галузь лідерства та організаційного менеджменту, що досліджує процеси людської поведінки, використовуючи підгалузі нейронауки (соціально-когнітивну та емоційну) для підвищення ефективності лідерства в організаціях. Чим більше ми знаємо про мозок, тим більше розуміємо, скільки реакцій, поведінки та помилок не є провиною конкретної людини, а структури її мозку та фізіології. Якщо ми знаємо, як щось працює і чим це викликано, ми можемо формувати, впливати та керувати цим. [14]. Дакворт А. (Duckworth) визначає нейролідерство як дослідження продуктивних індивідуумів, психології лідерства та високої успішності [15]. Водночас, нейролідерство – це галузь нейронауки, яка фокусується на професійному досвіді. Це соціально-когнітивна нейронаука, яка досліджує процеси у мозку, що лежать в основі або впливають на рішення людей, поведінку та взаємодію на робочому місці та за його межами [16]. Кугльман (Kuhlmann) і Кадген (Kadgien) підкреслюють, що нейролідерство займає особливо важливе місце в розробці шляхів вдосконалення управлінської компетентності, особливо в контексті впровадження організаційних змін [17]. Нейролідерство сприяє кращому пізнанню працівників, що дозволяє точніше підбирати стратегії впровадження змін. На думку Балконі (Balconi) та , Вентурелла (Venturella), це сфера зі значним потенціалом [18].

Раніше вважалося, що успіх лідера залежить від високого коефіцієнта розумового розвитку (intelligence quotient IQ): вміння міркувати, аналізувати, розраховувати. Зараз

в концепції нейролідерства акценти змістилися. Важливішим за IQ стає емоційний інтелект (emotional intelligence EQ) та коефіцієнт життєвої енергії (vitality quotient VQ).

У 1995 році Гоулман Д. (Goleman) опублікував науково-популярну книгу «Emotional Intelligence», в якій описав історію розвитку теорії емоційного інтелекту, дав огляд сучасних наукових уявлень про емоційний інтелект і представив власну модель емоційного інтелекту, що отримала назву змішаної моделі [19]. Змішана модель передбачає, що емоційний інтелект складається з п'яти компонентів: 1) Самопізнання – здатність ідентифікувати свої емоції, свою мотивацію при прийнятті рішень, пізнавати свої слабкі і сильні позиції, визначати цілі і життєві цінності. 2) Саморегуляція – здатність контролювати свої емоції, стримувати імпульси. 3) Мотивація – здатність прагнути до досягнення мети заради факту її досягнення. 4) Емпатія – здатність враховувати почуття інших людей при прийнятті рішень, а також здатність співпереживати іншим. 5) Соціальні навички – здатність вибудовувати відносини з людьми, керувати ними, підштовхувати їх в бажаному напрямку. Емоційний інтелект не є іманентним, а може розвиватися, вдосконалюватися, зростати. Емоційний інтелект є головною складовою у досягненні максимального відчуття щастя та успішної самореалізації. EQ - необхідний чинник активізації розумової вправності, оскільки визнання своїх почуттів і керування ними в конструктивний спосіб збільшує інтелектуальні сили особистості. Він є сполучною ланкою, що допомагає зрозуміти міжособистісні взаємини на основі розуміння емоцій та почуттів суб'єктів взаємодії, що в свою чергу, призводить до максимально комфортного співіснування в соціумі та допомагає досягати поставлених цілей під час конструктивної взаємодії з іншими людьми.

Коефіцієнт життєвої енергії (vitality quotient, VQ) визначає здатність «зарядити» енергією себе і оточуючих, підтримувати належний рівень самомотивації і, навіть у складних життєвих ситуаціях, не «провалюватися» в песимізм, апатію та знецінення. На думку французьких дослідників П'єра Касса і Поля Клоделя, VQ є вродженою якістю, тому одні люди енергійні і активні, а інші - більш мляві і пасивні. З плином часу, рівень життєвої енергії може змінюватися, в залежності від обставин, стану здоров'я, від втоми та інших чинників. Виокремлюють на два види VQ: потенційний – життєва сила, якою в тій чи іншій мірі володіють від народження, і реальний – енергія, яка є в людині «тут і зараз» і за допомогою якої вона виконує поставлені завдання. Обидва види енергії можуть бути рівні, а може переважати одна з них. Чим менша різниця між видами VQ, тим вищий рівень життєвої енергії і тим ефективніший лідер [20]. Лідери, які не здатні контролювати рівень своєї життєвої енергії відповідно до обставин, не здатні досягати високих результатів. Якщо лідер не може наповнити життям себе, він не дасть необхідної мотивації своїй команді. Втомлений керівник запустить процес професійного вигорання своїх співробітників, тому що не зможе підтримати їх тоді, коли це буде необхідно, позбавивши інтересу до досягнення результату. Коефіцієнт життєвої енергії впливає і на емоційний інтелект, і на IQ. Схематично це виглядає так (рис.2).



Рис. 2. Взаємозалежність розумового розвитку, емоційного інтелекту та життєвої енергії.

Коефіцієнт життєвої енергії притаманний не лише окремим працівникам, а й командам, організаціям. При оцінці колективу визначають якою VQ він володіє і як активно виконує свої функції. Талановитий керівник завжди стежить за духом команди і підтримує оптимальний рівень енергії. При формуванні команди необхідно включити в неї як мінімум одного працівника з високим VQ - він буде стимулювати інших. Якщо в колективі є кілька працівників з високим рівнем життєвої енергії, необхідно упевнитися, що вони не конкурують, а доповнюють один одного.

Знання про людський розум дозволяють діагностувати причини людської поведінки, а також, що надзвичайно важливо, передбачати її. Цей аспект набуває особливої актуальності в епоху цифровізації, специфіка якої відкриває необмежені можливості для людського мозку. Ця необмеженість дозволила авторам виокремити наступний етап еволюції управління людським капіталом – управління людським розумом.

Висновки та пропозиції. Функціонування в кіберпросторі, що динамічно розвивається, чітко виявляє феномен «змінності», що стосується як матеріальних об'єктів, які швидко старіють так і міжособистісних відносин. Кіберпростір створює нові потоки інформації, що, з одного боку, відкриває невідомі когнітивні сфери, а з іншого – дезорієнтує. Реакцією на надмірну кількість подразників на афективному, когнітивному і рівні прийняття рішень, часто стає як фізичне, так і психічне виснаження, і низка патологічних явищ, ініційованих внутрішнім примусом постійно бути онлайн, втечею з реального світу у віртуальний, доступ до токсичних культурних груп, ізоляція, відчуження, залежність від Інтернету тощо.

Незважаючи на виявлені негативні явища, привабливість багатьох рішень, притаманних цифровізації створює нові напрями досліджень. До їх групи входить мозок людини та його вплив на управління людським капіталом в епоху цифровізації. Нові проекти ставлять багато питань про форму організації майбутнього, процес управління людським капіталом підприємства, модель організаційної поведінки, модель компетентностей, роль людини та її цінність. Подальші дослідження направлені на пошук нових напрямів менеджменту, серед яких чільне місце займає нейролідерство.

Список використаних джерел

1. Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22(6). P. 1092–1106. URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311001524?via%3Dihub>. (15.06.2023)

2. Ringleb, A. H., Rock, D., & Ancona, Ch. (2015). NeuroLeadership in 2014, *NeuroLeadership Journal*, Vol. 5. P. 1–27. URL: https://www.researchgate.net/publication/272824419_Neuroleadership_in_2014. (15.06.2023)
3. Wachal, R. (1971). Humanities and Computers: A Personal View. *North American Review*. Vol. 256. No.1.
4. Digital 2022: глобальний оглядовий звіт. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>. (15.06.2023).
5. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3(19). С. 21–32.
6. OECD. Vectors of Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers. No. 273. OECD Publishing. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en>. (15. 06. 2023)
7. Лігоненко Л. О., Хрипко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 22(62). С. 20-24. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31349/Khriпка_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення: 15.06.2023).
8. Brennen S., Kreiss, D. Digitalization and Digitization. *Culture Digitally*. URL: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>(15. 06. 2023).
9. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business.2016.
10. Royakkers L., Timmer J., Kool, L., Van Est R. Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10676-018-9452-x>.(15. 06. 2023).
11. Липич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Вплив Хартії різноманітності на формування організаційної культури. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду країни. Збірник наукових праць. Львів.2022 випуск 1 (153). С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-6>.
12. Yasar O. Managerial decisions and cognitive flexibility: how do managers make decisions? What does neuroscience say about? *Electronic Journal of Social Sciences*. 2019. Vol. 18(71). P. 1176–1194. с. 1178.
13. Pope, S. N. A systematic literature review of school leadership intelligences for the development of neuro-educational leadership. (Doctoral thesis). College of Graduate and Professional Studies, The University of New England. 285 p. URL: <https://dune.une.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1285&context=theses>.
14. Rock, D, Schwartz, J. The neuroscience of leadership. *Reclaiming Children and Youth*. 2007. №16 (3). P. 10–17. DOI: 10.1111/ijmr.12071.
15. Duckworth, A. *Grit: The power of passion and perseverance*. New York: Simon & Schuster. 2016.
16. Pope, S. N. (2019). A systematic literature review of school leadership intelligences for the development of neuro-educational leadership. (Doctoral thesis). College of Graduate and Professional Studies, The University of New England.2019 285 p. URL: <https://dune.une.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1285&context=theses>.
17. Kuhlmann N., Kadgien Ch. A. Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. *Healthcare Management Forum*. 2018. № 31 (3). P. 103–107.
18. Balconi M., Venturella I. *Neuromanagement: What about emotion and communication*. 2017.
19. Goleman D. *Emotional intelligence*. New York. Bantam Books. 1995. 352 p.
20. Casse P. The main quality of the leader - energy, but not intelligence. URL:<https://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>.
21. Приймак В., Голубник О., Головнюк В. Про підходи та інструментарій оцінювання величини людського капіталу регіону. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 292–303.

References:

1. Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22(6). P. 1092–1106. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311001524?via%3Dihub>. (15.06.2023).
2. Ringleb, A. H., Rock, D., & Ancona, Ch. NeuroLeadership in 2014. *NeuroLeadership Journal*. 2015. Vol. 5. P. 1–27. [Elektronnyi resurs]. URL: https://www.researchgate.net/publication/272824419_Neuroleadership_in_2014.
3. Wachal, R. Humanities and Computers: A Personal View. *North American Review*. 1971. Vol. 256. No.1. (15.06.2023).
4. Digital 2022: hlobalnyi ohliadovyi zvit. [Digital 2022: Global Overview Report]. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>. (15.06.2023).
5. Dubyna M., Kozlyanchenko O. Conceptual aspects of the study of the essence of digitalization and its role in the development of modern society. *Problems and prospects of economics and management*. No. 3 (19), 2019. P. 21–32. (in Ukrainian)
6. OECD. Vectors of Digital Transformation. *OECD Digital Economy Papers*. No. 273, 2019. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en>. (15.06.2023). (in Ukrainian)
7. Ligonenko, L., Khrypko A., Domansky. (2018). Content and mechanism of formation of digitalization strategy in business organizations. []. *International scientific journal "Internauka"*, no. 22 (62). P. 20–24. [Elektronnyi resurs]. URL: ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31349/Khrypko_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (15.06.2023). (in Ukrainian)
8. Brennen, S., Kreiss, D. (2014). Digitalization and Digitization. *Culture Digitally*. [Elektronnyi resurs]. URL: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (15.06.2023).
9. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business.
10. Royakkers L., Timmer J., Kool, L., Van Est R. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10676-018-9452-x>. (15.06.2023).
11. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A., Volynets I.H. Vplyv Khartii riznomanitnosti na formuvannia orhanizatsiinoi kultury. [The influence of the Diversity Charter on the formation of organizational culture]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu krainy. Zbirnyk naukovykh prats*. Lviv. 2022 vypusk 1 (153). S. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-6>. (in Ukrainian).
12. Yasar O. (2019) Managerial decisions and cognitive flexibility: how do managers make decisions? What does neuroscience say about? *Electronic Journal of Social Sciences*. Vol. 18(71). P. 1176–1194.
13. Pope, S. N. (2019). A systematic literature review of school leadership intelligences for the development of neuro-educational leadership. (Doctoral thesis). College of Graduate and Professional Studies, The University of New England. 285 p. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://dune.une.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1285&context=theses>. (15.06.2023).
14. Rock, D, Schwartz, J. (2007). The neuroscience of leadership. *Reclaiming Children and Youth*. No16 (3). P. 10–17. DOI: 10.1111/ijmr.12071.
15. Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. New York: Simon & Schuster.
16. Pope, S. N. (2019). A systematic literature review of school leadership intelligences for the development of neuro-educational leadership. (Doctoral thesis). College of Graduate and

- Professional Studies, The University of New England. 285 p. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://dune.une.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1285&context=theses>.
17. Kuhlmann N., Kadgien Ch. A. (2018). Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. *Healthcare Management Forum*. No 31 (3), P. 103–107.
 18. Balconi M., Venturella I. (2018). Neuromanagement: What about emotion and communication?
 19. Goleman D. (1997). Emotional Intelligence. *Focus Leadership Strategy Sales & Marketing Cor.* 352 p.
 20. Casse P. The main quality of the leader – energy, but not intelligence [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>.
 18. Pryimak V., Golubnyk O., Golovnyov V. (2022). On approaches and tools for assessing the value of the region's human capital. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*. Issue 62. P. 292–303.

MODIFICATION OF THE COMPANY'S HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MODEL IN THE AGE OF DIGITALIZATION

Liubov Lypych¹, Oksana Khilukha², Myroslava Kushnir³

*^{1,2}Lutsk National Technical University,
75 Lvivska Str., Lutsk, 43018,*

*e-mail: lglipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
e-mail: oksaanka@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>,*

*³Ukrainian Catholic University,
3 17 Svientsytskogo, Str., Lviv,*

e-mail: mlipych@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>,

The article aims to present an innovative human capital management model based on neuro-leadership in the era of digitalization, emphasizing the evolution of personnel function modeling. It has been established that digitalization is a process of influence of modern information and communication technologies on social processes and systems, which, as a result of this influence, receive new incentives for their own development or undergo destruction and gradually disappear. It is proven that scientists have identified that a person is not only a resource but capital that creates added value. Each employee is an individual, a unique, multifaceted, and multi-vector person. Studies of the sources and indicators of differences between people have led to the understanding that the human brain is the key creator of human activity and decision-making. It is substantiated that neuro-leadership in entrepreneurial activity answers questions related to the increase in depressive states, loss of professional autonomy, the formation of strategies for improving professional activity, the search for factors of the reward perception system, etc. In the concept of neuroleadership, emotional intelligence (EQ) and vital energy quotient (VQ) become more important than intelligence quotient (IQ). Emotional intelligence consists of five components: self-awareness (the ability to identify one's emotions, one's motivation when making decisions, to know one's weak and strong positions, to determine one's goals and life values); self-regulation (the ability to control one's emotions, restrain impulses); motivation (the ability to strive to achieve a goal for the sake of achieving it); empathy (the ability to take other people's feelings into account when making decisions, the ability to empathize with others); social skills (ability to build relationships with people, manipulate them, push them in the desired direction). The coefficient of vital energy determines the ability to energize yourself and others. Implementing neuroleadership in the human capital management of

the enterprise transforms the human capital management model into the management of the human mind. This is important in an economic and social context.

Keywords: human capital, digitalization, neuroleadership, intelligence quotient(IQ)., emotional intelligence (EQ), vital energy vital energy (VQ) , human mind management model.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2023

Прийнята до друку 28.09.2023