

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
ННІМВ ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

КУШНІР Марта Іванівна

Цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародної компанії

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав студент групи _____
Кушнір Марта Іванівна

підпис
Науковий керівник:
Мигаль О.Ф.

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 .ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Сутність цифрової трансформації HR-менеджменту та її значення в сучасних умовах.....	7
1.2. Тенденції розвитку та основний інструментарій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНС- ФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній.....	25
2.2. Оцінка результативності HR-менеджменту міжнародної компанії в процесі цифрової трансформації.....	35
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНС- ФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	51
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі технологічні зміни відбуваються швидкими темпами, і їхній вплив стає очевидним у багатьох аспектах життя, зокрема в управлінні персоналом. Цифрова трансформація, зокрема в HR-менеджменті міжнародних компаній, є одним із найбільш важливих напрямів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Процеси цифровізації охоплюють різноманітні аспекти управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, розвиток працівників, оцінку продуктивності, корпоративну культуру та комунікацію. Інтеграція новітніх технологій дає змогу оптимізувати всі ці процеси, підвищуючи ефективність компаній і забезпечуючи їх адаптацію до нових умов.

Зазначимо, що однією з важливих проблем, з якими стикаються сучасні міжнародні компанії, є необхідність адаптації до швидко змінюваного технологічного середовища. У цьому контексті цифрова трансформація HR-функцій стає важливим інструментом для підтримки бізнес-процесів і розв'язання проблем, пов'язаних із управлінням персоналом. Використання сучасних цифрових технологій у сфері HR-менеджменту дає змогу зменшити людські помилки, прискорити процеси рекрутингу та адаптації, покращити моніторинг ефективності роботи співробітників і забезпечити більш точний аналіз кадрових даних. Цифрові рішення дають змогу HR-відділам міжнародних компаній швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечувати більшу прозорість і об'єктивність процесів управління персоналом.

На сьогоднішній день існує низка інноваційних інструментів, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизація та хмарні технології, які трансформують традиційні підходи до управління персоналом. Перелічені технології дають змогу ефективно використовувати інформацію для прийняття стратегічних рішень, передбачати потреби бізнесу та забезпечувати більш персоналізований підхід до роботи з працівниками. Наприклад, у процесі рекрутингу штучний інтелект може значно зменшити час, витрачений на підбір кандидатів, автоматично оцінюючи резюме і підбираючи найбільш підходящих

кандидатів, що відповідають вимогам компанії. Різноманітність цифрових інструментів для автоматизації, оцінки продуктивності та розвитку персоналу дає змогу значно полегшити управління людськими ресурсами, зробити їх більш адаптованими до вимог глобального бізнес-середовища.

Як показує аналіз наукової літератури (А. Алярова, В. Брич, О. Борисяк, О. Бурлака, І. Варіс, О. Дороніна, Т. Збрицька, І. Крейдич, О. Кравчук, З. Кобеля, К. Ларіонова, Г. Левків, Л. Лінгур, Л. Михайліченко, В. Мінакова, М. Назаров, М. Нізельська, Є. Паращук, І. Петрова, І. Прокопович-Павлюк, Т. Панчишин, І. Струтинська, С. Тодорюк, С. Туль, М. Устенко, О. Череп, А. Шевченко, А. Ярмолюк та ін.), цифрова трансформація HR-менеджменту стає складовою частиною стратегічного управління в міжнародних компаніях, оскільки вона дає змогу забезпечити належний рівень ефективності управління людськими ресурсами при одночасному зниженні витрат і підвищенні рівня задоволеності працівників. З огляду на це, розробка нових підходів до цифровізації HR-функцій та їх впровадження в практику стає важливим завданням для сучасних компаній.

У зв'язку з цим дослідження цифрової трансформації HR-менеджменту є надзвичайно важливим для міжнародних компаній, оскільки воно дає змогу виявити основні тенденції і проблеми, пов'язані з використанням новітніх технологій в управлінні персоналом. Це дає змогу компаніям не лише підвищити свою ефективність, а й забезпечити адаптацію до змінюваних умов ринку праці, зберігаючи при цьому конкурентні переваги. Технології, що використовуються для автоматизації HR-процесів, повинні не тільки відповідати вимогам ринку, а й бути здатними прогнозувати майбутні потреби в персоналі, підтримувати розвиток талантів та покращувати взаємодію між працівниками.

Проте, незважаючи на численні переваги, цифрова трансформація HR-менеджменту має свої виклики. Одним із основних є необхідність забезпечення безпеки та конфіденційності персональних даних. Інтеграція нових технологій потребує створення ефективних механізмів захисту інформації, а також врахування етичних аспектів. Крім того, важливо правильно організувати процеси навчання та адаптації персоналу до нових цифрових інструментів, щоб уникнути можливих труднощів у їх використанні. Тому реалізація цифрових

трансформацій в HR-менеджменті потребує комплексного підходу і врахування економічних та соціально-психологічних факторів, таких як корпоративна культура, організаційна структура, специфіка діяльності компанії та ін.

З огляду на все сказане, дослідження цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній є важливим кроком у розробці ефективних моделей управління персоналом, що відповідають викликам сучасного бізнес-середовища. Відтак, актуальність та недостатня дослідженість вказаних питань зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи – **«Цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародної компанії»**.

Об'єктом дослідження є цифрова трансформація HR-менеджменту як науковий феномен.

Предметом дослідження є особливості цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних положень та розвиток практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність цифрової трансформації HR-менеджменту компаній у науковій літературі.
2. Виявити й описати тенденції розвитку та основний інструментарій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії.
3. Охарактеризувати зміст та напрямки цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній.
4. Провести оцінку результативності HR-менеджменту міжнародної компанії в процесі цифрової трансформації.
5. Обґрунтувати шляхи удосконалення цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії.

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація, класифікація, узагальнення даних економічної літератури, що уможливило визначення сутності цифрової трансформації HR-менеджменту, виявлення тенденцій розвитку та основного інструментарію цифрової

трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії, характеристику змісту та напрямків цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній; *емпіричні* – опитування працівників відділів персоналу українських компаній, що працюють на міжнародних ринках і використовують інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту з використанням спеціально розробленої нами анкети; *математико-статистичні* – методи кількісного і якісного аналізу здобутих емпіричних даних щодо задоволеності працівників відділів персоналу українських компаній, що працюють на міжнародних ринках, використанням інструментів цифрової трансформації HR-менеджменту.

Теоретичне значення дослідження полягає комплексному обґрунтуванні особливостей цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній. Зокрема, визначено сутність поняття цифрової трансформації HR-менеджменту компаній у науковій літературі, виявлено тенденції розвитку, а також описано інструментарій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній, охарактеризовано зміст цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній, запропоновано обґрунтовані шляхи, способи, методи, засоби цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії.

Практичне значення дослідження. Основні теоретичні і практичні положення, проаналізовані у кваліфікаційній роботі, а також засоби оцінки результативності HR-менеджменту міжнародної компанії в процесі цифрової трансформації й обґрунтовані шляхи удосконалення цифрової трансформації HR-менеджменту, можуть бути використані у практиці економічної діяльності міжнародної компанії, а також для удосконалення освітньо-професійної підготовки студентів спеціальностей «Менеджмент персоналу», «Цифрові технології в менеджменті персоналу», «Міжнародний менеджмент» та ін.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, а також списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 75 сторінки, обсяг основного тексту – 67 сторінки. Список використаної літератури налічує 43 найменування. Кількість додатків – 1.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність цифрової трансформації HR-менеджменту та її значення в сучасних умовах

Необхідність дослідження цифрової трансформації HR-менеджменту є складовою успішного розвитку сучасних організацій. В умовах постійних економічних викликів компанії змушені адаптувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових реалій, де цифровізація стає важливим фактором ефективності. Інтеграція інноваційних технологій у HR-функції дає змогу автоматизувати рутинні процеси, покращити прийняття рішень на основі даних, підвищити ефективність рекрутингу та розвитку персоналу, а також забезпечити кращу взаємодію між працівниками та організацією. Враховуючи ці тенденції, дослідження цифрової трансформації HR-менеджменту важливе для розуміння її впливу на управління організаційними процесами.

Як доводить А. Алярова, цифрова трансформація HR-менеджменту є процесом інтеграції новітніх інформаційних технологій в управління персоналом, що змінює традиційні підходи до рекрутингу, навчання, оцінки ефективності та розвитку співробітників. Суть цієї трансформації полягає в тому, щоб оптимізувати й автоматизувати процеси управління людськими ресурсами за допомогою сучасних цифрових інструментів, таких як платформи для рекрутингу, системи управління персоналом (HRMS), аналітика даних і штучний інтелект. У сучасних умовах цифрова трансформація HR-менеджменту стає необхідною для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Вона дає змогу не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й забезпечити більшу гнучкість, адаптивність і персоналізацію у взаємодії з працівниками, що є важливим фактором у залученні та утриманні талановитих кадрів [1].

Цифрова трансформація HR-менеджменту є складним і багатогранним процесом, який має різні трактування в залежності від контексту і специфіки організаційних потреб. Різні підходи до трактування цифрової трансформації

HR-менеджменту відображають багатогранність цього процесу і його стратегічне значення для розвитку організацій у сучасних умовах. Вони не лише підвищують ефективність управлінських процесів, а й допомагають організаціям адаптуватися до нових реалій, зміцнювати свої конкурентні позиції та створювати комфортні умови для розвитку і підтримки талановитих кадрів.

Одним із найбільш поширених підходів є сприйняття цифрової трансформації як впровадження технологій для автоматизації рутинних задач і процесів в управлінні персоналом (А. Алярова [2], І. Варіс [6], О. Дороніна [10], І. Смолинець [24] та ін.), що включає використання програмних платформ для рекрутингу, електронного навчання, оцінки ефективності працівників і управління кадрами, і дає змогу зменшити адміністративне навантаження, підвищити ефективність процесів і забезпечити прозорість у прийнятті рішень.

Інший підхід (Г. Бей [3], О. Гавриш [7], В. Жуковська [12] та ін.) фокусується не лише на технологіях, а й на зміні організаційної культури і стратегії управління персоналом. Цифрова трансформація HR-менеджменту розглядається як частина ширшої стратегії організації, спрямованої на інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу. Це включає використання великих даних для аналізу продуктивності, прогнозування потреб в кадрах і визначення важливих навичок для розвитку організації в майбутньому.

У підході І. Прокопович-Павлюк, О. Марець, Т. Панчишин акцент робиться на персоналізації та залученні працівників через цифрові технології. Вчені вважають цифрову трансформацію HR-менеджменту як шлях до створення гнучких і адаптивних організацій, які здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потребах працівників. Це може включати використання мобільних додатків для комунікації з персоналом, інструментів для розвитку співробітників в режимі реального часу, а також платформ для керування лояльністю та благополуччям співробітників [23].

Нарешті, ще один підхід (Ю. Калюжна, Л. Михайліченко, О. Череп та ін.) фокусується на впливі цифрових технологій на соціальні та етичні аспекти управління персоналом, зокрема, на забезпечення рівних можливостей, конфіденційності даних і збереження людського аспекту в роботі. Представники

його підкреслюють, що, попри високий рівень автоматизації, HR-менеджмент не повинен забувати про важливість міжособистісних стосунків, емоційної підтримки співробітників та соціальної відповідальності організації [31].

Як стверджують Е. Бріньольфссон, А. Реншоу, М. Алстайн, цифрова трансформація HR-менеджменту, окрім впровадження технологій, також включає зміни в організаційній культурі і способах взаємодії між працівниками і роботодавцями. З допомогою цифрових інструментів компанії можуть підтримувати відкрите спілкування, покращувати співпрацю та стимулювати інноваційність серед своїх співробітників. Технології, такі як платформи для спільної роботи та комунікації, дають змогу знижувати бар'єри між різними рівнями організації, сприяючи більш ефективному обміну ідеями та зворотним зв'язком. Крім того, це дає змогу створювати середовище, яке орієнтоване на самовдосконалення та постійний розвиток співробітників. Отож цифрова трансформація HR-менеджменту охоплює не лише технологічні зміни, але й культурні та організаційні зміни, що забезпечують більш адаптивну та інклюзивну корпоративну атмосферу [37].

У дослідженнях М. Устенка, А. Руських цифрова трансформація HR-менеджменту розглядається як стратегічний інструмент для залучення та утримання талановитих працівників. На їх думку, цифрова трансформація HR-менеджменту відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможної стратегії залучення та утримання талантів у компанії. Застосування новітніх технологій дає змогу організаціям значно покращити процеси підбору персоналу, надаючи можливість швидше і точніше знаходити кандидатів, що відповідають вимогам компанії. Завдяки використанню інструментів для аналізу даних про кандидатів та їх профілів, компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення при наймі. Окрім цього, цифрові платформи дають змогу організувати персоналізоване навчання та розвиток співробітників, що сприяє їх залучення та зростанню в компанії. Таке поєднання технологій і стратегії управління персоналом дає змогу створити умови для тривалого співробітництва з найкращими фахівцями та забезпечити сталий розвиток організації [30].

З іншого боку, О. Кравчук визначає цифрову трансформацію HR-менеджменту як основа для прийняття даних рішень та управління ефективністю працівників. На їх думку, одним із важливих аспектів цифрової трансформації HR-менеджменту є можливість прийняття рішень на основі аналітики даних, що дає змогу оптимізувати процеси оцінки та управління ефективністю працівників. За допомогою сучасних аналітичних інструментів HR-фахівці можуть збирати і аналізувати великі обсяги даних про продуктивність, мотивацію, навчання та задоволеність працівників, що дає змогу створювати персоналізовані стратегії розвитку для кожного співробітника. Це також дає змогу компаніям вчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом, коригувати стратегії мотивації та забезпечити покращення робочих умов. Завдяки інтеграції аналітики в управлінські процеси, організації можуть точніше прогнозувати потреби у навчанні, виявляти тенденції в ефективності працівників та швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [19].

За дослідженнями О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, Н. Семенченко, цифрова трансформація HR-менеджменту має значний вплив на ефективність управління персоналом і здатність організацій адаптуватися до швидких змін в умовах сучасного бізнес-середовища. Вона включає використання технологій і цифрових інструментів для оптимізації різних функцій управління персоналом, а також для поліпшення стратегічного підходу до розвитку кадрів. Одна з основних функцій цифрової трансформації HR-менеджменту полягає в автоматизації процесів, що дає змогу знизити адміністративне навантаження та зменшити людську помилку. Це стосується таких процесів, як обробка резюме, організація співбесід, оцінка ефективності працівників, а також управління кадровими даними, що дає змогу зекономити час і зусилля HR-фахівців [7].

Іншою важливою функцією В. Мінакова, К. Шіковець називають використання аналітики великих даних (big data) для підвищення точності прийняття рішень з управління персоналом. Це включає аналіз продуктивності співробітників, виявлення потенційних лідерів, прогнозування потреб у навчанні та розвитку, а також визначення важливих компетенцій для подальшого росту організації. За допомогою цифрових інструментів HR-менеджери отримують

можливість здійснювати більш детальний та точний аналіз кадрових ресурсів, що допомагає в оптимізації кадрової стратегії [20].

Також важливою функцією, за словами С. Туль, є підвищення ефективності процесу набору персоналу через цифрові платформи й інструменти для рекрутингу. Цифрові технології дають змогу скоротити час на пошук кандидатів, автоматизувати процеси сортування та оцінки резюме, а також забезпечити більш точну відповідність між кандидатами та вимогами вакансій. Це дає змогу значно знизити витрати на рекрутинг та підвищити якість підбору персоналу. Онлайн-платформи для співбесід, тестування кандидатів і аналізу їх компетенцій дають можливість обирати найкращих фахівців ринку праці [27].

Застосування цифрових інструментів, на думку В. Жуковської, також відіграє важливу роль в управлінні навчанням і розвитком персоналу. Віртуальні навчальні платформи, системи управління навчанням (LMS) та онлайн-курси дають змогу організаціям створювати індивідуальні плани розвитку для співробітників, надаючи їм доступ до актуальних знань. Це забезпечує гнучкість в навчальному процесі, даючи можливість працівникам здобувати необхідні навички без прив'язки до фізичного місця роботи. Водночас, аналітика даних про проходження навчальних курсів дає змогу HR-менеджерам відстежувати прогрес працівників і коригувати плани розвитку залежно від їх результатів [12].

Однією з основних функцій цифрової трансформації А. Шевченко називає управління ефективністю та мотивацією працівників. Завдяки впровадженню цифрових систем для оцінки результатів роботи, HR-менеджери можуть отримувати об'єктивну інформацію про досягнення працівників, аналізувати продуктивність і надавати зворотний зв'язок. Це дає змогу створювати прозорі механізми оцінки ефективності, що, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації та залучення персоналу. Автоматизовані системи дають змогу відслідковувати виконання поставлених цілей, що дає змогу HR-менеджерам проводити коригування на ранніх етапах, а не після завершення оцінювального періоду [32].

Цифрова трансформація, як пише Л. Горчелс, також впливає на управління корпоративною культурою та взаємодію співробітників. Платформи для комунікації та співпраці дають змогу організувати відкриті канали для обміну

інформацією, що сприяє покращенню командної роботи та розвитку інноваційної культури. Вони дають можливість співробітникам спільно працювати над проектами, обмінюватися ідеями та досвідом, а також підтримувати зворотний зв'язок на кожному етапі роботи. Це також підвищує рівень залучення працівників і формує більш згуртовану команду, що важливо для успішної роботи організації [38].

З іншого боку, зазначають І. Петрова і А. Бараш, цифрова трансформація HR-менеджменту передбачає й важливі зміни в управлінні лояльністю та благополуччям працівників. Використання мобільних додатків, онлайн-опитувань, платформ для зворотного зв'язку допомагає компаніям швидко реагувати на потреби співробітників, підвищувати їх задоволеність і знижувати рівень стресу та вигорання. За допомогою цифрових технологій організації можуть створювати персоналізовані програми для здоров'я та благополуччя, що дає змогу співробітникам отримувати підтримку в різних аспектах життя [41].

Узагальнимо, що функції цифрової трансформації HR-менеджменту охоплюють широке коло аспектів, від автоматизації процесів і використання аналітики даних до підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу, управління мотивацією, корпоративною культурою і благополуччям працівників. Всі перелічені функції підвищують ефективність організації й допомагають створити адаптивне середовище для розвитку та підтримки висококваліфікованих кадрів, що є важливим фактором для успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цифрова трансформація забезпечує не лише підвищення продуктивності, але й створює нові можливості для стратегічного розвитку організацій та підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Як стверджує О. Дороніна, цифрова трансформація HR-менеджменту стала важливим етапом розвитку сучасних організацій, який відкриває можливості для ефективного управління персоналом. Проте, як і в будь-якій інноваційній сфері, цей процес має як позитивні, так і негативні аспекти, які потребують уваги та усвідомлення для успішного впровадження цифрових інструментів у HR-практики. Позитивні аспекти цифрової трансформації HR-менеджменту насамперед проявляються в оптимізації та автоматизації процесів, що знижує

адміністративне навантаження на HR-фахівців. Використання цифрових платформ дає змогу автоматично обробляти резюме кандидатів, що скорочує час на відбір, а також дає змогу застосовувати сучасні методи оцінки компетенцій кандидатів, що дає змогу підвищити якість підбору персоналу [11].

Іншим важливим позитивним аспектом Д. Ангрейв, А. Чарлвуд, а також І. Кіркпатрік, М. Лоуренс та М. Стюарт називають можливість здійснення більш точного та об'єктивного аналізу даних про працівників. Завдяки впровадженню інструментів для збору і обробки великих даних (big data) HR-менеджери можуть здійснювати детальний моніторинг ефективності працівників, прогнозувати потреби в навчанні та розвитку, а також виявляти потенційних лідерів. Така аналітика дає можливість приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку персоналу, що сприяє збільшенню продуктивності та задоволеності співробітників. Крім того, цифрові інструменти для керування навчанням і розвитком дають змогу організаціям адаптувати плани навчання до індивідуальних потреб працівників, забезпечуючи доступ до актуальних знань і навичок за допомогою онлайн-платформ [35].

Позитивним М. Назаров і М. Нізельська визначають вплив цифрової трансформації на комунікацію всередині компанії. Інструменти для дистанційної роботи, відеоконференції, корпоративні месенджери та інші цифрові платформи значно покращують взаємодію між співробітниками, незалежно від їх географічного розташування. Це дає змогу організаціям бути більш гнучкими, швидше реагувати на зміни та здійснювати спільну роботу в реальному часі. У результаті збільшується рівень залучення працівників, що позитивно позначається на загальній атмосфері в компанії [21].

Однак, незважаючи на численні переваги, цифрова трансформація HR-менеджменту також має свої негативні аспекти, які варто враховувати. Одним з головних ризиків, пише С. Туль, є значне зростання залежності від технологій. Якщо організація надмірно впливає на автоматизацію всіх процесів, може виникнути ситуація, коли технології починають замінювати важливі людські фактори, такі як емпатія, інтуїція та інтерперсональні навички, що є критичними в HR-менеджменті. Поширена автоматизація і використання алгоритмів для

відбору кандидатів може призвести до того, що деякі аспекти взаємодії з працівниками будуть обмежені тільки цифровими інструментами, що може знизити якість взаєморозуміння між HR-менеджерами й працівниками [28].

Негативним Т. Збрицька називає питання конфіденційності та захисту даних. В умовах цифровізації управлінських процесів збільшується кількість персональних даних, що зберігаються і обробляються у великих обсягах. Це створює додаткові ризики для безпеки та конфіденційності цих даних, оскільки неправильне управління ними може призвести до витоків інформації або до зловживання персональними даними. Крім того, існує ризик того, що компанії, не забезпечивши належний рівень захисту, можуть піддатися хакерським атакам, що порушує права співробітників й створює серйозні юридичні наслідки [14].

Г. Бей визначає в якості важливого негативного аспекту вплив цифрової трансформації на людський фактор. У деяких випадках співробітники можуть відчувати себе неготовими або незручними у використанні нових цифрових технологій, особливо якщо це стосується більш старших працівників або тих, хто не має достатнього досвіду роботи з інноваційними системами. Це може призвести до зниження ефективності праці, стресу та фрустрації, що впливає на загальну атмосферу в колективі. Важливо також зазначити, що надмірна цифровізація може призвести до зниження рівня особистих контактів між працівниками, що може порушити корпоративну культуру і спільну роботу [3].

Ще одним негативним фактором О. Дороніна вважає високі витрати на впровадження цифрових технологій. Для організацій, особливо малих і середніх, може бути економічно складно інвестувати в сучасні цифрові рішення та оновлення інфраструктури. Потреба в додаткових ресурсах для закупівлі нових програмних продуктів, навчання персоналу та технічної підтримки може стати значним навантаженням на бюджет компанії, особливо на етапі впровадження. Окрім того, не всі організації мають достатньо ресурсів для постійного оновлення і підтримки технологічної інфраструктури, що може вплинути на ефективність роботи цифрових інструментів у довгостроковій перспективі [10].

Проте, на нашу думку, незважаючи на згадані ризики та негативні аспекти, цифрова трансформація HR-менеджменту є необхідним кроком для сучасних

організацій. Вона дає змогу покращити ефективність управління персоналом, знизити витрати на адміністративні процеси, підвищити рівень мотивації та залучення співробітників. Однак для максимального використання потенціалу цифрових технологій важливо знаходити баланс між автоматизацією та людським фактором, а також приділяти увагу питанням безпеки та етики. Тільки таким чином можна забезпечити стійкий розвиток HR-менеджменту та створити організацію, яка буде готова до нових викликів сучасного світу.

Отже, цифрова трансформація HR-менеджменту є важливою складовою сучасних організацій, що дозволяє покращити ефективність управління персоналом. Вона передбачає використання інноваційних технологій для автоматизації та вдосконалення HR-процесів, таких як набір, навчання, оцінка та розвиток співробітників. Цифрові інструменти дозволяють HR-менеджерам отримувати великі дані для прийняття ефективних рішень, покращення взаємодії з працівниками та створення прозорих систем оцінки і мотивації. Однак важливо забезпечити баланс між технологіями та увагою до людського фактору, оскільки успішне впровадження інновацій можливе лише за належної підтримки персоналу, що зберігає корпоративну культуру та взаємодію в компанії.

1.2. Тенденції розвитку та основний інструментарій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній

Вивчення тенденцій розвитку цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та технологічних змін. Оскільки цифровізація стає невід'ємною частиною бізнес-процесів, HR-функції повинні адаптуватися до нових вимог та викликів, що виникають у світі швидких інновацій і змін на ринку праці. Поглиблене розуміння тенденцій цифрової трансформації допомагає компаніям не лише підвищувати ефективність HR-процесів, а й забезпечувати кращу взаємодію з працівниками, підвищуючи рівень їх залучення та задоволення.

Аналіз літератури (М. Устапенко, А. Руських та ін.) показує, що інструменти для віддаленої роботи та управління гібридними командами стали

надзвичайно важливими в умовах пандемії COVID-19 і подальших змін у корпоративному середовищі. Цифрові інструменти, такі як відеоконференції, платформи для спільної роботи та засоби для моніторингу ефективності віддалених працівників, дають змогу ефективно управляти командами, які працюють в різних локаціях, зберігаючи високу продуктивність та командну взаємодію. У контексті зміни фокусу на благополуччя працівників цифрові технології дають змогу організаціям більше уваги приділяти фізичному та психічному здоров'ю своїх співробітників. Компанії все частіше впроваджують програми підтримки здоров'я працівників через мобільні додатки, онлайн-опитування та платформи для психосоціальної підтримки, що підвищує рівень задоволення працівників і знижує ризик професійного вигорання [30].

Закономірно, що цифрова трансформація в HR-менеджменті міжнародних компаній є важливим чинником, що забезпечує їх конкурентоспроможність на глобальному ринку праці. Однією з основних тенденцій цієї трансформації є автоматизація HR-процесів, що дає змогу зменшити витрати часу на виконання рутинних завдань, таких як обробка резюме, планування співбесід, управління відпустками та звітність. Використання автоматизованих систем для цих процесів дає змогу HR-спеціалістам підвищити ефективність роботи, знижуючи людський фактор у виконанні рутинних завдань, що, в свою чергу, звільняє час для стратегічних ініціатив. Автоматизація дає змогу зменшити помилки, пов'язані з людським фактором, а також полегшує управління великими обсягами даних, забезпечуючи точність і оперативність у виконанні завдань [36].

Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання є ще однією важливою тенденцією цифрової трансформації в HR-менеджменті. ШІ і машинне навчання активно застосовуються для поліпшення процесів підбору персоналу, що дає змогу HR-спеціалістам визначати найкращих кандидатів за допомогою алгоритмів, які аналізують великі обсяги даних, таких як резюме, профілі кандидатів, а також їхню попередню професійну діяльність. Це дає змогу скоротити час на вибір кандидатів, зробити процес більш об'єктивним і точним. ШІ здатний аналізувати поведінкові патерни працівників, виявляючи можливі ризики вигорання або інші проблеми, що можуть вплинути на ефективність

роботи співробітників. Моделі машинного навчання на основі даних попередніх працівників здатні прогнозувати, які кандидати будуть найбільш успішними в довгостроковій перспективі, що дає змогу організаціям здійснювати більш точний підбір і тим самим підвищувати продуктивність працівників [43].

Окрім того, важливою тенденцією є персоналізація навчання та розвитку співробітників через цифрові платформи та мобільні додатки. Завдяки таким технологіям компанії можуть створювати індивідуалізовані програми навчання, що відповідають потребам кожного працівника, а також адаптувати навчання під кар'єрні цілі і рівень розвитку співробітника. Це дає змогу значно підвищити ефективність програм розвитку персоналу, оскільки навчання стає більш орієнтованим на потреби організації та співробітника. Цифрові платформи дають змогу співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів у зручний час, що сприяє розвитку гнучкості та автономії в процесі навчання [30].

Іншою тенденцією розвитку цифрової трансформації HR-менеджменту є розвиток мобільних технологій. О. Журан стверджує, що завдяки цифровим технологіям компанії отримують можливість створювати індивідуальні навчальні програми для кожного співробітника, орієнтуючись на професійні потреби, кар'єрні цілі, особисті інтереси. Використання адаптивних технологій, онлайн-курсів і мобільних платформ дає змогу кожному працівнику отримувати доступ до ресурсів для навчання у зручний час, що забезпечує більш гнучкий підхід до розвитку персоналу. Такий підхід не лише підвищує рівень знань співробітників, але й сприяє їхній більшій залучення в процес навчання, оскільки програми враховують їхні конкретні потреби. Ця тенденція особливо важлива для міжнародних компаній, де співробітники мають різні професійні фони, що потребують персоналізованих рішень для розвитку [13].

Технології віддаленої роботи стали важливою частиною цифрової трансформації HR-менеджменту. Враховуючи зростаючий попит на віддалену працю, HR-відділи активно використовують різноманітні цифрові інструменти для організації ефективної роботи в гібридних командах. Платформи для відеоконференцій, такі як Zoom або Microsoft Teams, стали основними інструментами для забезпечення комунікації між віддаленими працівниками.

Вони дають змогу співробітникам з різних куточків світу працювати разом в реальному часі, зберігаючи продуктивність і взаємодію в команді. Це відкриває нові можливості для розвитку гібридних команд та доступу до ресурсів і даних, що особливо важливо в умовах пандемії та воєн та в умовах, коли дистанційна робота стає новою нормою для багатьох організацій.

Відомою тенденцією розвитку цифрової трансформації HR-менеджменту є аналіз великих даних (big data) для прийняття рішень, що дає змогу компаніям збирати і аналізувати великі обсяги інформації, що стосується процесів підбору персоналу і ефективності діяльності працівників. За допомогою таких даних HR-менеджери можуть оцінювати результати програм мотивації, навчання, розвитку, збереження персоналу, визначати стратегії для підвищення результативності та задоволення працівників. Вказане дає змогу компаніям оптимізувати свої внутрішні процеси та приймати обґрунтовані рішення [20].

Штучний інтелект (ШІ) також є важливим сучасним трендом цифрової трансформації в HR-менеджменті. Застосування ШІ дає змогу HR-фахівцям ефективно аналізувати великі обсяги даних, що стосуються працівників, їхньої продуктивності, а також відгуків з різних внутрішніх і зовнішніх джерел. За допомогою аналізу даних можна прогнозувати, які співробітники можуть бути найбільш успішними в довгостроковій перспективі, як за допомогою оцінки їхніх навичок, так і через виявлення можливих патернів поведінки. ШІ здатен допомогти в процесах підбору персоналу, пропонуючи відповідних кандидатів на основі аналізу резюме, співбесід та історії роботи [19].

Інтеграція HR-систем з іншими бізнес-процесами – ще одна тенденція цифрової трансформації. Сучасні HR-системи часто інтегруються з іншими корпоративними системами, такими як фінансові та виробничі платформи, що дає змогу створити єдину інформаційну екосистему компанії. Завдяки цьому HR-менеджери мають можливість швидко отримувати актуальну інформацію про всі аспекти діяльності співробітників, що сприяє прийняттю більш оперативних і точних рішень у сфері управління персоналом [17].

Зазначимо, що сучасні HR-системи активно інтегруються з фінансовими, виробничими та іншими корпоративними платформами, що дає змогу

створювати єдину інформаційну екосистему в межах організації. Це дає змогу забезпечити безперервну взаємодію різних підсистем, таких як управління персоналом, фінанси, логістика, маркетинг і продажі. Інтеграція HR-систем з іншими бізнес-процесами дає змогу швидше отримувати доступ до актуальної інформації про діяльність компанії, що покращує прийняття управлінських рішень. Наприклад, інтеграція системи управління талантами з фінансовими платформами дає змогу HR-менеджерам точніше прогнозувати потребу в нових співробітниках, а також підвищувати ефективність бюджетування на розвиток персоналу [21]. Такий підхід підвищує ефективність роботи компанії в цілому, оскільки всі процеси взаємодіють безперешкодно і дають змогу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Одним із результатів цієї інтеграції є зростання ефективності управління персоналом. Завдяки автоматизації багатьох операційних процесів, таких як моніторинг робочих годин, управління відпустками, побудова звітності та оцінка ефективності роботи, HR-спеціалісти можуть зосередитися на стратегічних аспектах своєї роботи. Це дає змогу вивести функцію HR на новий рівень, де увага приділяється не лише адмініструванню, а й створенню планів розвитку персоналу, побудові корпоративної культури та підвищенню задоволення працівників. Можливість швидкого обміну інформацією між різними відділами через єдину систему забезпечує оперативне вирішення проблем, зниження ймовірності помилок і підвищення точності прогнозів [29].

Однією з важливих тенденцій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній є прозорість та комунікація через цифрові платформи. Цифрові платформи суттєво змінюють спосіб, яким компанії взаємодіють з працівниками, даючи змогу забезпечити більшу відкритість у комунікаціях між керівництвом та персоналом [24]. Сучасні HR-платформи створюють умови для безперешкодного доступу до важливої інформації, що підвищує прозорість усіх процесів у компанії. Це включає можливість працівників отримувати реальний час відгуки щодо своєї ефективності, а також розуміти критерії, за якими відбуваються оцінки і підвищення. Компанії можуть не тільки підвищити рівень

довіри між працівниками та керівництвом, а й стимулювати професійний розвиток, де кожен співробітник має уявлення про свої перспективи в організації.

Прозорість процесів оцінки ефективності та розвитку кар'єри за допомогою цифрових платформ також забезпечує легкість у встановленні чітких критеріїв для підвищення, що значно знижує рівень суб'єктивізму у прийнятті кадрових рішень. Це дає змогу зменшити стрес серед працівників, адже вони мають доступ до конкретних показників своєї роботи, що допомагає їм відстежувати свої досягнення та визначати напрямки для покращення [32]. У результаті компанії отримують більш мотивованих і залучених співробітників, оскільки вони розуміють, що їхні зусилля помітні, а просування по кар'єрній драбині відбувається за чіткими, прозорими критеріями.

О. Сорока пише, що важливими елементами трансформації HR стають цифрове лідерство та інформаційна культура. Лідери міжнародних компаній, які володіють цифровими навичками, здатні вести організацію через зміни, впроваджувати нові технології та сприяти розвитку інноваційної корпоративної культури компанії. Так, вони активно впроваджують гнучкі організаційні структури, сприяють безперервному навчанню та розвитку працівників і підтримують адаптацію співробітників до змін [14]. Цифрові лідери у HR допомагають формувати гнучкі організаційні структури, що здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах компанії.

Основний інструментарій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній включає низку інноваційних технологій і платформ, що значно змінюють традиційні методи управління персоналом. Перш за все, важливим інструментом є HR-системи (HRIS – Human Resource Information Systems), які забезпечують централізоване управління даними про працівників [17]. Вони включають функції для автоматизації процесів набору, оцінки, управління відпустками, оплати праці та багато іншого. Такі системи дають змогу HR-менеджерам швидко отримувати доступ до інформації, забезпечуючи ефективне управління кадровими ресурсами, полегшують виконання адміністративних завдань. У межах великих міжнародних компаній ці системи часто інтегруються з іншими корпоративними платформами.

Другим важливим інструментом цифрової трансформації є платформи для рекрутингу та підбору персоналу. Використання таких інструментів дає змогу значно прискорити процес пошуку кандидатів, забезпечуючи автоматизоване скринінг резюме за допомогою штучного інтелекту (ШІ) [30]. Це дає змогу HR-спеціалістам оцінювати кандидатів, знижуючи людський фактор. Платформи використовують алгоритми для виявлення найбільш підходящих кандидатів на основі аналізу великих даних (Big Data) і історії попередніх наймів, що забезпечує точніший і швидший процес відбору [20]. Інтеграція цих платформ з соціальними мережами і професійними сайтами дає змогу здійснювати пошук по глобальних мережах, що є важливим для міжнародних компаній.

Мобільні пристрої є важливим інструментом цифрової трансформації в HR. Використання мобільних додатків для управління персоналом дає змогу працівникам здійснювати доступ до важливої інформації, таких як графік роботи, відпустки, завдання, прямо з мобільного телефону. Це значно покращує взаємодію співробітників з HR-відділом, забезпечуючи істотну зручність у користуванні. Мобільні технології також відкривають нові можливості для комунікації та підтримки залучення співробітників, даючи змогу компаніям відслідковувати рівень задоволення працівників, їх настроїв через спеціалізовані опитування і анкети, що розсилаються через мобільні платформи [10].

Один з основних інструментів цифрової трансформації в HR – платформи для навчання та розвитку персоналу (LMS – Learning Management Systems). Сучасні HR-платформи для навчання дають змогу створювати адаптивні програми навчання, які можуть бути індивідуалізованими під співробітника, що дає змогу розвивати навички та кар'єрний потенціал працівників. З інтеграцією мобільних технологій і гейміфікації, платформи дають змогу здійснювати навчання на будь-якому етапі кар'єри співробітника, підвищуючи мотивацію та залученість до процесу. Завдяки таким інструментам HR-менеджери можуть організовувати онлайн-курси, вебінари, тренінги, забезпечуючи безперервний розвиток і навчання в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища [12].

Інструменти штучного інтелекту (ШІ) також використовують під час цифрової трансформації HR-менеджменту, його використання дає змогу

автоматизувати процеси відбору кандидатів, створюючи прогнозування успіху співробітників на основі аналізу історичних даних. Алгоритми ШІ можуть вивчати реакції кандидатів під час співбесід, їх навички комунікації і навіть виявляти потенційні ризики щодо майбутньої результативності співробітників. Крім того, ШІ активно використовується для аналізу великих даних про ефективність працівників, що дає змогу HR-менеджерам прогнозувати їхнє майбутнє в компанії, виявляючи можливі проблеми і запобігаючи вигоранню [1].

Значний внесок у цифрову трансформацію HR-менеджменту роблять платформи для управління ефективністю працівників [8]. Ці платформи дають змогу постійно відслідковувати ефективність співробітників через встановлення чітких показників результативності та здійснення зворотного зв'язку в реальному часі. Вони допомагають HR-менеджерам визначати, в яких напрямках працівники потребують додаткового навчання, підвищують загальну мотивацію, оскільки співробітники постійно отримують відгуки про свою роботу. Крім того, важливими є платформи для управління відносинами з працівниками (ERPs – Employee Relationship Platforms). Такі платформи є корисними для великих міжнародних компаній, де співробітники можуть знаходитися в різних локаціях.

Тенденції розвитку та основні інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тенденції розвитку та основні інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній

Тенденція	Характеристика	Інструменти
Автоматизація HR-процесів	Використання технологій для автоматизації рутинних завдань, таких як рекрутинг, обробка даних про працівників, управління відпустками.	Системи для автоматизації рекрутингу (наприклад, ATS), платформи для управління даними (HRIS), інструменти для планування та моніторингу відпусток.
Використання штучного інтелекту та машинного навчання	ШІ та машинне навчання для поліпшення процесів підбору персоналу, прогнозування ефективності кандидатів і аналізу великих даних.	Алгоритми для прогнозування ефективності, чат-боти для автоматизації комунікацій, аналітичні інструменти для обробки даних та оптимізації HR-процесів.

Персоналізація навчання та розвитку персоналу	Розробка індивідуальних навчальних програм для працівників на основі їхніх потреб і кар'єрних цілей, використання адаптивного навчання.	Платформи для електронного навчання (LMS), онлайн-курси, мобільні додатки для самонавчання, інструменти для створення персоналізованих планів розвитку.
Інтеграція HR-систем з іншими бізнес-процесами	Інтеграція HR-платформ із фінансовими, виробничими та іншими корпоративними системами для створення єдиної інформаційної екосистеми.	ERP-системи, CRM-платформи, HRMS, інтерфейси для інтеграції різних корпоративних систем для єдиного управління бізнес-процесами.
Аналіз даних і використання big data	Використання аналізу великих даних для прийняття рішень, моніторингу задоволення співробітників, ефективності HR-стратегії.	Інструменти для аналізу даних (Power BI, Tableau), платформи для збору та обробки даних, аналітика для прогнозування та оптимізації HR-стратегій.
Інструменти для віддаленої роботи та управління персоналом	Застосування цифрових інструментів для організації ефективної роботи в гібридних командах, забезпечення комунікацій та моніторингу ефективності.	Платформи для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams), інструменти для управління проектами (Trello, Asana), системи для моніторингу продуктивності.
Мобільні технології для HR	Використання мобільних додатків для доступу до внутрішніх HR-ресурсів, комунікацій з працівниками, управління завданнями та відпустками.	Мобільні додатки для HR (Workday, BambooHR), платформи для організації роботи, інструменти для спілкування та обміну інформацією між співробітниками.
Зміна фокусу на благополуччя працівників	Активне використання цифрових інструментів для підтримки фізичного та психічного здоров'я співробітників, а також для моніторингу їхнього благополуччя.	Платформи для підтримки психічного здоров'я (Headspace), програми для здорового способу життя, цифрові інструменти для опитувань і зворотного зв'язку від працівників.
Прозорість та комунікація через цифрові платформи	Використання цифрових платформ для забезпечення прозорості в комунікаціях між керівництвом та співробітниками, відкритості оцінки ефективності.	Платформи для зворотного зв'язку (SurveyMonkey, CultureAmp), системи для оцінки ефективності співробітників, платформи для комунікації та взаємодії.
Цифрове лідерство та інформаційна культура	Впровадження цифрових інструментів для трансформації корпоративної культури та розвитку лідерських якостей в організаціях.	Платформи для розвитку лідерських навичок, онлайн-курси, системи для підтримки безперервного навчання та адаптації до змін у компанії.

Розроблено автором на основі [2; 4; 9; 11; 19 та ін.]

Отже, автоматизація процесів, використання великих даних, інтеграція новітніх технологій, мобільних платформ та штучного інтелекту, дають змогу оптимізувати та персоналізувати взаємодію з працівниками, покращувати

процеси підбору, навчання і розвитку, а також збільшувати ефективність роботи HR-відділів. Водночас, такі інструменти, як HR-системи, платформи для рекрутингу, навчання та управління ефективністю працівників, роблять процеси управління персоналом прозорими, інтегрованими і орієнтованими на результат. Ці інновації не лише знижують витрати та збільшують швидкість прийняття рішень, але й сприяють створенню адаптивної корпоративної культури, що є важливим фактором у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Цифрова трансформація HR-менеджменту полягає в інтеграції новітніх технологій і цифрових інструментів у процеси управління персоналом. Це дає змогу значно покращити ефективність, зменшити витрати та адаптувати HR-практики до змінюваного бізнес-середовища. В умовах глобалізації та технологічних змін, цифрові рішення стають важливими для забезпечення швидкості прийняття рішень, підвищення якості комунікації та покращення взаємодії з працівниками. Сучасні технології, як автоматизація, штучний інтелект, великі дані та мобільні платформи, дають змогу HR-менеджерам орієнтуватися на індивідуальні потреби працівників, розвивати їх потенціал і підвищувати рівень задоволення роботою.

2. Тенденції розвитку цифрової трансформації HR-менеджменту включають автоматизацію процесів, персоналізацію навчання, впровадження мобільних платформ і аналіз великих даних для прийняття більш обґрунтованих рішень. Основні інструменти включають HR-системи для автоматизації, платформи для рекрутингу, інструменти для управління ефективністю та програмами розвитку, а також мобільні додатки для полегшення доступу до ресурсів і комунікації. Ці інструменти не тільки оптимізують процеси, але й сприяють створенню більш прозорих і ефективних робочих середовищ, які відповідають потребам сучасних міжнародних компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній

Дослідження цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній є актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Цифрові інновації не лише змінюють способи взаємодії з працівниками, але й трансформують усі аспекти управління персоналом – від підбору кадрів до оцінки їх ефективності та розвитку. Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, великі дані та мобільні платформи, дає змогу зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та створити більш прозоре й інклюзивне робоче середовище. Тому вивчення цифрової трансформації в HR-менеджменті має велике значення для розуміння їхнього впливу на ефективність роботи міжнародних компаній та на покращення досвіду працівників.

Зазначимо, що цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародних компаній стала необхідним етапом розвитку у сучасному світі, де технології не лише полегшують робочі процеси, але й радикально змінюють підходи до управління персоналом. В умовах швидкої зміни технологій HR-функції повинні пристосовуватися до нових реалій, щоб зберігати конкурентоспроможність і відповідати вимогам ринку праці. Впровадження цифрових інструментів дає змогу компаніям автоматизувати багато рутинних процесів, таких як набір персоналу, оцінка ефективності, управління відпустками, зарплатами і пільгами, що значно знижує адміністративне навантаження на HR-відділи.

Аналіз наукової літератури (Д. Ангрейв, А. Чарлвуд, І. Кіркпатрік, М. Лоуренс, М. Стюарт та ін.) показує, що цифрова трансформація HR-менеджменту стала невід'ємною частиною діяльності багатьох міжнародних компаній. Вона охоплює різноманітні аспекти управління персоналом, від

підбору кадрів до розвитку та підтримки працівників [35]. Прикладом успішної цифрової трансформації є компанія Siemens, яка активно впроваджує сучасні технології для оптимізації HR-процесів на всіх етапах роботи з персоналом. Вона використовує комплексні HR-системи, що забезпечують автоматизацію рутинних завдань, таких як обробка заявок на вакансії, планування співбесід та моніторинг ефективності працівників. Одним із позитивних аспектів цифрової трансформації в HR є підвищення ефективності процесів підбору та найму співробітників. За допомогою цифрових інструментів можна швидше оцінювати резюме кандидатів, порівнювати їх кваліфікації та досягнення, використовуючи алгоритми штучного інтелекту [38]. Ці системи дають змогу HR-менеджерам приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не лише на основі інтуїції, що значно знижує ймовірність помилок при наймі. Це забезпечує не тільки економію часу, а й покращує якість підбору кандидатів.

Ще одним позитивним аспектом цифрової трансформації в компанії Siemens є персоналізація навчання та розвитку працівників. Завдяки цифровим платформам компанії можуть створювати індивідуальні програми розвитку, які відповідають потребам кожного співробітника, зважаючи на його кар'єрні цілі та поточний рівень кваліфікації. Онлайн-курси, мобільні додатки для навчання та адаптивне навчання дають змогу співробітникам проходити тренінги у зручний для них час, що сприяє безперервному професійному розвитку [21]. Це підвищує задоволеність працівників і сприяє їхньому професійному зростанню.

Однак цифрова трансформація HR-менеджменту в компанії Siemens не позбавлена й негативних аспектів. Один із найбільших викликів, з якими зіштовхується компанія, – це ризик втрати людського аспекту у взаємодії з працівниками. Наприклад, надмірна автоматизація HR-процесів може призвести до зменшення особистого контакту між менеджерами і співробітниками. Це може викликати відчуття ізоляції та відсутності підтримки у працівників, що в свою чергу знижує мотивацію та задоволеність роботою [2]. Людський аспект у взаємодії залишається важливим, і технології повинні лише доповнювати його.

Одним із яскравих прикладів цифрової трансформації HR-менеджменту є компанія Unilever, яка успішно впровадила низку інноваційних технологій для

управління своїм персоналом. Unilever є одним із лідерів на світовому ринку споживчих товарів, і компанія активно інвестує в цифрові технології, щоб поліпшити всі аспекти управління персоналом. Вони використовують передові цифрові інструменти для автоматизації HR-процесів, управління талантами, навчання і розвитку співробітників, а також для оцінки ефективності персоналу [11]. Це дає змогу компанії значно підвищити ефективність управління кадрами, скорочуючи час на виконання рутинних завдань і забезпечуючи кращу взаємодію між співробітниками та керівництвом.

Позитивні аспекти цифрової трансформації в HR-менеджменті Unilever включають значне покращення процесів найму і адаптації нових співробітників. Використання алгоритмів штучного інтелекту для підбору кандидатів дає змогу не тільки автоматизувати процеси, але й знизити ймовірність людських помилок при відборі. ШІ оцінює резюме, проводить первинний відбір кандидатів, аналізуючи їх навички та досвід, що дає змогу HR-менеджерам зосередитися на більш складних та креативних аспектах роботи [5]. Крім того, використання цифрових платформ для комунікації та співпраці дає змогу створити прозорі та доступні процеси взаємодії між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на задоволеність співробітників і корпоративну культуру в цілому.

Одним із завдань, яке ставить перед собою компанія, є забезпечення високої ефективності HR-процесів. Це включає не тільки покращення процесів підбору кадрів і розвитку персоналу, а й зниження адміністративних витрат, пов'язаних з ручною обробкою даних. Використання автоматизації виявляється корисним для зниження помилок при обробці даних. Тому важливим напрямком цифрової трансформації в HR-менеджменті Unilever є інтеграція різних HR-систем в єдину цифрову платформу [7]. Завдяки цьому, HR-відділ Unilever може ефективно управляти даними про співробітників, їх розвиток, відпустки, виконання завдань без необхідності переходити між різними програмними продуктами. Це дає змогу знижувати ймовірність помилок працівників Unilever у веденні обліку і збільшує ефективність роботи команди HR.

Важливими функціями цифрової трансформації в HR-менеджменті Unilever є автоматизація процесів підбору персоналу, а також зменшення

адміністративних витрат та покращення взаємодії між співробітниками та керівниками. Це також включає моніторинг ефективності роботи співробітників за допомогою цифрових інструментів, які дають змогу збирати дані про виконання завдань, участь у проектах та інші показники. Крім того, Unilever активно використовує онлайн-платформи для навчання та розвитку своїх співробітників, надаючи їм доступ до численних тренінгів та курсів, що дає змогу забезпечити постійне вдосконалення навичок та кваліфікації [10].

Ефективність цифрової трансформації в HR-менеджменті Unilever можна оцінити за кількома критеріями. По-перше, компанія змогла значно скоротити час, необхідний для підбору кандидатів та проведення співбесід. По-друге, завдяки використанню онлайн-платформ для навчання співробітників, Unilever забезпечує їхній постійний професійний розвиток, що підвищує загальну ефективність роботи організації. Нарешті, покращення комунікацій між співробітниками та керівниками через цифрові інструменти дає змогу швидко вирішувати проблеми і забезпечувати ефективну роботу команд.

Однак, як і будь-яка інновація, цифрова трансформація в HR-менеджменті Unilever має і свої негативні аспекти. Одним із основних викликів, з якими зіштовхнулася Unilever, є питання захисту конфіденційних даних співробітників. Оскільки компанія обробляє велику кількість персональних даних, зберігаючи їх у цифрових системах, вона підвищує ймовірність кібератак та витоку інформації [20]. Для того, щоб уникнути таких ризиків, Unilever постійно вдосконалює свої заходи безпеки, включаючи впровадження багатофакторної автентифікації та криптографічного захисту даних. Іншим викликом виступила адаптація працівників до нових цифрових інструментів. Попри те, що цифрові технології допомагають значно покращити ефективність роботи, деякі працівники можуть стикатися з труднощами в освоєнні нових платформ, особливо старші співробітники, які менш знайомі з новітніми технологіями. У таких випадках важливо проводити регулярні тренінги, щоб підтримати рівень кваліфікації працівників і забезпечити їхній успішний перехід до нових умов роботи.

Наступним прикладом цифрової трансформації HR-менеджменту є компанія IBM, яка є однією з провідних світових технологічних компаній. У

процесі цифрової трансформації HR-менеджменту IBM активно використовує інноваційні технології для покращення процесів рекрутингу, навчання та розвитку співробітників. Вони застосовують штучний інтелект, машинне навчання і великі дані для аналізу продуктивності працівників, прогнозування кар'єрного росту та оптимізації HR-процесів. Одним із найбільш успішних проектів компанії є впровадження системи Watson для управління талантами, яка дає змогу HR-відділу аналізувати дані співробітників, визначати їхні сильні та слабкі сторони і надавати індивідуальні рекомендації щодо розвитку [30].

Позитивні аспекти цифрової трансформації HR-менеджменту IBM полягають у значному підвищенні ефективності процесу підбору кадрів та адаптації нових співробітників. Завдяки використанню штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання, компанія може здійснювати глибокий аналіз резюме, проводити первинні співбесіди через чат-боти та оцінювати потенціал кандидатів ще до першої зустрічі з рекрутером [40]. Це значно скорочує час на найм і дає змогу зменшити вплив людських упереджень у процесі відбору, що підвищує рівень об'єктивності і точності. Крім того, завдяки великим даним та аналізу продуктивності, HR-відділ може спрогнозувати, які співробітники мають потенціал для зростання в компанії, а також виявити тих, хто може потребувати додаткового навчання або коригування в роботі.

Іншим позитивним аспектом цифрової трансформації HR-менеджменту IBM є автоматизація багатьох рутинних завдань. Наприклад, автоматичне планування навчальних курсів та розвиток програм для своїх співробітників дає змогу значно зменшити адміністративний тягар, звільняючи HR-менеджерів від необхідності виконувати однотипні завдання. Впровадження онлайн-платформ для навчання і розвитку дає змогу кожному співробітникові отримати доступ до необхідних ресурсів для свого розвитку, що також покращує загальну ефективність і рівень компетенцій у компанії.

Функціями цифрової трансформації HR-менеджменту IBM є автоматизація процесів підбору кадрів, адаптація нових співробітників, навчання і розвиток персоналу. Використання великих даних дає змогу аналізувати ефективність працівників, виявляти сильні та слабкі сторони та прогнозувати їх кар'єрний

розвиток. Крім того, IBM використовує системи для управління талантами, які дають змогу планувати кар'єрний розвиток співробітників, забезпечувати персоналізовані навчальні програми та оптимізувати кадрове управління. Це дає змогу підвищити загальну ефективність роботи компанії, а також сприяти розвитку корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення.

Завданням цифрової трансформації HR-менеджменту IBM є покращення всіх аспектів управління персоналом, починаючи від підбору кадрів і закінчуючи навчанням і розвитком. Впровадження нових технологій дає змогу зменшити адміністративний тягар і зосередитися на стратегічних аспектах управління, таких як розвиток корпоративної культури, мотивація співробітників і оптимізація робочих процесів [43]. Завдяки цифровим інструментам HR-відділ може оцінювати потреби в кадрах, забезпечувати персоналізовану підтримку для кожного співробітника і підвищувати рівень їхнього задоволення роботою.

Ефективність цифрової трансформації HR-менеджменту IBM можна оцінити за кількома критеріями. По-перше, компанія змогла значно скоротити час на процес найму, що дає змогу їй швидше і ефективніше реагувати на зміни на ринку праці. По-друге, завдяки аналізу великих даних, HR-відділ отримує прогнози щодо розвитку персоналу, що дає змогу знижувати ризик звільнень та підвищувати рівень мотивації співробітників. По-третє, автоматизація рутинних завдань дає змогу HR-менеджерам зосередитися на важливіших стратегіях, що підвищує загальну ефективність управління персоналом.

З іншого боку, цифрова трансформація HR-менеджменту IBM має і деякі негативні аспекти. Одним із них є проблема захисту даних та конфіденційності. Враховуючи, що компанія обробляє величезні обсяги персональних даних своїх співробітників, існує ризик витоку цієї інформації, особливо у разі кібератак або несправностей у системах безпеки. Для мінімізації цього ризику IBM постійно вдосконалює свої заходи безпеки, інвестуючи в сучасні технології захисту даних, включаючи використання шифрування та багатофакторної автентифікації.

Вважається, що ще одним негативним аспектом є можливі труднощі для співробітників IBM, які не мають достатнього досвіду у використанні нових технологій. Впровадження нових цифрових інструментів може бути складним

для деяких працівників, особливо для старших співробітників, які не так швидко адаптуються до нових технологій. Для вирішення цієї проблеми ІВМ регулярно проводить тренінги і курси підвищення кваліфікації для всіх співробітників, щоб допомогти їм освоїти нові системи та технології, необхідні для ефективної роботи в умовах цифрової трансформації [25].

Як бачимо, цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародних компаній приносить багато переваг, однак вона також супроводжується рядом негативних аспектів. Одним із перших є можливість зниження особистісного контакту між керівниками і працівниками. В умовах все більшої автоматизації та цифровізації значна частина комунікацій переміщується в онлайн-простір, що може призвести до відчуття ізоляції співробітників, відсутності підтримки з боку колег та керівництва. Люди можуть почати відчувати себе менш важливими та менш цінними для організації, оскільки цифрові інструменти часто не здатні замінити емоційну підтримку, яку може надати безпосередній контакт.

Іншою важливою проблемою цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній є ризик надмірної автоматизації, що призводить до скорочення робочих місць або зменшення значення людського фактору в процесах прийняття рішень [34]. Зокрема, автоматизовані системи для підбору персоналу або оцінки ефективності можуть не враховувати складні людські аспекти, що має місце в традиційному HR-підході. Такий підхід може призвести до втрати індивідуального підходу, що є важливим у процесах найму, розвитку та підтримки мотивації співробітників. В результаті компанії можуть зазнати труднощів у залученні найбільш підходящих кандидатів або у виявленні їхніх особистісних якостей, що важливі для конкретної позиції.

Також цифрова трансформація HR-менеджменту може стати причиною витоків або загроз для конфіденційності даних працівників міжнародних компаній. Зі збільшенням обсягу інформації, що зберігається в електронному вигляді, зростають й ризики її несанкціонованого доступу або використання [37]. Це може бути особливо актуальним у міжнародних компаніях, де інформація часто передається через різні платформи і системи, що не завжди забезпечують належний рівень захисту. Наприклад, порушення конфіденційності даних може

призвести не тільки до штрафів і репутаційних втрат, але й до юридичних наслідків, якщо порушення торкаються особистої інформації працівників.

З іншого боку, проблемою цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній постає висока залежність від технологій і програмного забезпечення [42]. Якщо компанія використовує певні цифрові інструменти, їхній збій або хакерська атака можуть призвести до значних втрат у роботі HR-відділу і загальній діяльності компанії. Така ситуація може спричинити серйозні збої в процесах підбору персоналу, навчання, управління компенсаціями та інші важливі функції. Крім того, надмірне використання технологій може призвести до залежності від алгоритмів, що в свою чергу обмежує здатність HR-менеджерів приймати власні рішення і управляти ситуацією в реальному часі.

Цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародних компаній може також спричинити й значне збільшення витрат на підтримку та оновлення програмного забезпечення, що впливає на бюджет компанії [33]. Якщо не проводити регулярне оновлення систем, це може призвести до їх несумісності з новими технологіями або зростаючих вимог до кібербезпеки. Компанії можуть також зіткнутися з витратами на навчання працівників, вони могли ефективно користуватися новими IT-інструментами. Це може бути проблематичним для компаній з великою кількістю працівників, оскільки достатня різноманітність технологічних платформ та мовних бар'єрів може ускладнити процес навчання.

В процесі цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній проблемною є складність адаптації для деяких працівників, особливо в контексті віддаленої роботи або гібридних команд [21]. Зокрема, старше покоління працівників або ті, хто не мають досвіду роботи з новими технологіями, можуть відчувати труднощі в освоєнні цифрових інструментів. Це може призвести до стресу, зниження продуктивності та негативно вплинути на загальну атмосферу в команді. Недостатня підготовленість співробітників може спричинити нерівність у доступі до можливостей для розвитку, а також призвести до розриву в комунікаціях між різними поколіннями працівників.

Як пишуть М. Гогот, М. Чупріна, цифрові технології також можуть створювати проблеми в оцінці ефективності працівників, особливо в контексті

гнучких робочих графіків або віддаленої роботи. Традиційні методи моніторингу можуть бути неефективними в умовах, коли працівники працюють з дому або з різних регіонів. Це може призвести до проблем у виявленні реальної продуктивності та мотивації співробітників, особливо якщо компанія не володіє ефективними інструментами для моніторингу віддаленої роботи [8]. Також ще однією складністю А. Алярова називає ризик залежності від постачальників програмного забезпечення, що може призвести до обмеження гнучкості компанії у виборі інструментів для HR-процесів [2]. Загальновідомо, що залежність від зовнішніх постачальників може обмежити можливість адаптації систем під конкретні потреби компанії. В разі зміни постачальника або виходу з ринку надавача послуг компанія може зіштовхнутися з проблемами інтеграції нових інструментів і систем у вже налагоджені процеси.

Різні аспекти цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній

Категорія	Опис
Позитивні аспекти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ефективності HR-процесів через автоматизацію рутинних завдань (підбір персоналу, планування відпусток, звітність). 2. Збільшення прозорості процесів в компанії. 3. Полегшення доступу до навчання і розвитку через мобільні додатки та онлайн-платформи. 4. Оптимізація управління талантами, персоналізовані програми для розвитку співробітників.
Негативні аспекти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик втрати особистісного підходу до співробітників через автоматизацію. 2. Високі початкові витрати на впровадження технологій. 3. Залежність від технологій і ризик втрати даних. 4. Потреба у навчанні співробітників для ефективного використання нових інструментів.
Функції цифрової трансформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація процесів підбору, адаптації та навчання співробітників. 2. Використання аналітики великих даних для покращення прийняття рішень у сфері управління персоналом.- Мобільні платформи для навчання та розвитку. 3. Збір зворотного зв'язку і моніторинг задоволення працівників через цифрові опитування та інтерфейси.
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ефективності HR-процесів.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Впровадження інноваційних технологій для поліпшення управлінських рішень. 3. Підвищення рівня залучення співробітників і створення персоналізованих програм розвитку. 4. Підвищення прозорості та зниження рівня бюрократії в компанії.
Інструменти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платформи для автоматизації HR-процесів (Workday, SAP SuccessFactors). 2. Інструменти для відеоконференцій та співпраці (Zoom, Microsoft Teams). 3. Аналітика даних та системи управління талантами (Oracle Talent Management, LinkedIn Talent Solutions). 4. Мобільні додатки для управління відпустками, завданнями і документами (ADP, BambooHR).
Приклади компаній	<ol style="list-style-type: none"> 1. Google: використання штучного інтелекту та машинного навчання для підбору кадрів і аналізу задоволення працівників. 2. IBM: інтеграція HR-систем з іншими бізнес-платформами для комплексного управління персоналом. 3. Accenture: впровадження програм для дистанційного навчання та розвитку співробітників через онлайн-платформи. 4. Microsoft: використання інтегрованих рішень для HR-процесів, зокрема через Microsoft Teams і LinkedIn.
Ефективність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення швидкості та точності прийняття HR-рішень. 2. Покращення рівня задоволення працівників завдяки персоналізованому підходу до навчання і розвитку. 3. Скорочення часу на обробку заявок і вакансій. 4. Зменшення витрат на адміністративні процеси завдяки автоматизації. 5. Покращення взаємодії в команді через використання цифрових платформ для комунікацій.

Розроблено автором на основі [2; 4; 9; 11; 19 та ін.]

Констатуємо, що усі перелічені позитивні й негативні аспекти вимагають ретельного планування та стратегії цифрової трансформації в HR-менеджменті міжнародних компаній. Важливо знаходити певний баланс між технологічними інноваціями та людським фактором, щоб забезпечити ефективність і стабільність HR-процесів без шкоди для соціальної атмосфери в компанії.

Отже, цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародних компаній спрямована на оптимізацію і автоматизацію рутинних HR-процесів, поліпшення якості управління персоналом та створення більш ефективних умов для розвитку співробітників. Завдання трансформації включають впровадження інноваційних технологій для підбору кадрів, аналізу даних, персоналізованого навчання, а також забезпечення прозорості та відкритості комунікацій у компанії. Зміст цифрової трансформації охоплює інтеграцію сучасних інструментів, таких як штучний інтелект, автоматизація, платформи для онлайн-навчання та аналітика

великих даних, що дають змогу підвищити ефективність управлінських рішень і задоволення потреб працівників компанії.

2.2. Оцінка результативності HR-менеджменту міжнародної компанії в процесі цифрової трансформації

Оцінка результативності HR-менеджменту міжнародних компаній в процесі цифрової трансформації є надзвичайно важливою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації в умовах швидких змін технологічного середовища. Впровадження цифрових інструментів та процесів в управлінні персоналом значно змінює як самі HR-процеси, так і підходи до управління людськими ресурсами. Тому важливо не лише реалізувати цифрові технології, але й оцінювати вплив на ефективність роботи компанії, адаптивність співробітників, їх мотивацію та задоволення від роботи. Оцінка результативності дає змогу виявити проблемні зони, коригувати стратегії та забезпечити використання цифрових технологій для підвищення продуктивності організації.

Що стосується особливостей цифрової трансформації HR-менеджменту української компанії з виходом на міжнародний ринок, то важливою постає інтеграція міжнародних HR-систем, перехід до використання глобальних HR-платформ, таких як SAP SuccessFactors, Workday або Oracle HCM, для управління персоналом у різних країнах та забезпечення єдиного стандарту обробки даних. Це дає змогу компаніям зберігати єдину інформаційну базу про працівників, їхні показники ефективності, історію кар'єрного розвитку, що забезпечує прозорість процесів. Наприклад, SoftServe (одна з провідних IT-компаній в Україні, яка активно працює на глобальному міжнародному ринку, <https://softserveinc.com/uk-ua>) для оптимізації своїх HR-процесів компанія використовує глобальні HR-платформи, такі як Workday та SAP SuccessFactors, які дають змогу керувати персоналом на всіх етапах: від найму до навчання та кар'єрного розвитку співробітників по всьому світу.

Іншою особливістю цифрової трансформації HR-менеджменту української компанії з виходом на міжнародний ринок постає адаптація до різних культурних та юридичних особливостей країн світу, що передбачає створення міжнародних

(інтернаціоналізованих) програм для підбору кадрів, з урахуванням культурних різниць, юридичних вимог та регуляції в різних країнах, де компанія здійснює свою діяльність. Цей аспект є надзвичайно важливим для компаній, які планують вихід на міжнародні ринки, оскільки кожна країна має свої особливості законодавства, трудових відносин та корпоративної культури. Наприклад, MacPaw (компанія, яка займається розробкою програмного забезпечення, відома своїми продуктами для користувачів macOS, такими як CleanMyMac, <https://macpaw.com/uk>), виходячи на міжнародний ринок, адаптувала свої HR-процеси до різних культурних та юридичних вимог. Зокрема, у HR-політиці враховуються специфічні вимоги до трудових відносин у США, ЄС та інших країнах, забезпечуючи правову відповідність локальним законодавствам та врахування культурних відмінностей у підборі персоналу та організації роботи.

Третьою особливістю цифрової трансформації HR-менеджменту компаній з виходом на міжнародний ринок є автоматизація HR-процесів і, відповідно, впровадження цифрових рішень для автоматизації таких процесів, як підбір, адаптація, навчання та оцінка ефективності працівників. Це дає змогу знижувати адміністративні витрати та покращувати оперативність HR-функцій. Для міжнародних компаній автоматизація особливо важлива, оскільки вона дає змогу зберігати ефективність управління персоналом. Наприклад, Luxoft (міжнародна IT-компанія з українським корінням, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та консалтингу, <https://luxoft.com>) впровадила автоматизацію HR-процесів за допомогою Oracle HCM для автоматичного підбору персоналу, моніторингу результатів, управління навчанням та адаптацією нових працівників. Відтак зменшуються адміністративні витрати та покращується оперативність у роботі з персоналом на глобальному рівні.

Вагомою однією особливістю цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок є застосування аналітики даних (Big Data), що передбачає використання великих даних для розуміння та прогнозування потреб компанії в кадрах, покращення стратегій залучення та утримання співробітників, а також оптимізації HR-стратегії. Це дає змогу керівникам HR відділів отримати глибоке розуміння про потреби компанії у

робочій силі, аналізувати ефективність стратегії найму та робити більш обґрунтовані прогнози для майбутнього розвитку персоналу. Наприклад, Grammarly (одна з успішних технологічних компаній з України, яка надає послугу автоматичного коректора тексту, <https://grammarly.com>) активно використовує аналітику даних для прогнозування потреб в кадрах, оптимізації процесів залучення і утримання співробітників. Зокрема, дані про ефективність кандидатів аналізуються за допомогою алгоритмів на основі великих даних, що дає змогу робити точні прогнози, хто підходить для ролі в команді, та ін.

Наступною особливістю цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок є мобільні та онлайн платформи для комунікації і розвитку, що передбачає використання мобільних додатків для комунікації з працівниками, організації онлайн-курсів та програм для розвитку персоналу, що дає змогу працівникам з різних країн мати доступ до одних і тих же ресурсів. В умовах глобалізації, компанії мають можливість забезпечити рівний доступ до можливостей розвитку для всіх своїх працівників, незалежно від їхнього географічного розташування. Наприклад, Infopulse (українська IT-компанія, яка активно розширює присутність на міжнародному ринку, зокрема в країнах Європи та Північної Америки, <https://infopulse.com>) використовує мобільні додатки та онлайн платформи для комунікації між співробітниками та керівництвом, організації віддаленої роботи та доступу до програм для розвитку персоналу. Мобільні додатки дають змогу працівникам з різних країн мати доступ до навчальних матеріалів, а також брати участь у онлайн-курсах, що є важливим для підтримки високої кваліфікації.

Серед характерних рис та ознак цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок виділимо впровадження HR-аналітики для прогнозування та управління персоналом, що передбачає створення єдиного механізму для оцінки потенціалу співробітників, визначення трендів та підтримки процесів підвищення ефективності праці на міжнародному рівні. Використання HR-аналітики дає змогу не лише оцінювати ефективність співробітників, але й допомагає визначити важливі фактори для розвитку talent management в компанії. Наприклад, Ciklum (міжнародна технологічна компанія

з українським корінням, яка надає послуги в галузі IT-консалтингу та розробки програмного забезпечення, <https://ciklum.com.ua>) активно використовує HR-аналітику для прогнозування потреб в персоналі та управління талантами. Це дає змогу компанії оцінювати ефективність працівників на основі кількісних та якісних показників, що, в свою чергу, покращує управління кадрами і підтримку стратегічного розвитку на глобальному рівні.

Інтеграція HR з іншими бізнес-функціями також є важливою особливістю цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок. Вона передбачає використання сучасних ERP-систем для інтеграції HR-процесів із фінансовими, виробничими та іншими бізнес-платформами для створення цілісної екосистеми компанії на міжнародному рівні, що дає можливість створювати ефективні бізнес-стратегії, оптимізуючи витрати та покращуючи взаємодію між різними департаментами компанії. Наприклад, Miratech (українська компанія, яка надає IT-послуги та працює з великими міжнародними клієнтами) інтегрує HR-процеси з іншими бізнес-функціями за допомогою ERP-систем, що дає змогу зібрати всю інформацію про персонал, фінанси та інші важливі аспекти діяльності компанії в єдину систему. Вказане дає змогу знижувати витрати на управління ресурсами та знижувати ймовірність помилок через використання автоматизованих процесів для оцінки персоналу та планування кадрових змін.

Інноваційні підходи до розвитку корпоративної культури також визначають риси цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок. З виходом на міжнародний ринок, українські компанії створюють мультикультурну та гнучку корпоративну культуру, яка враховує різноманітність культурних особливостей та специфіку роботи на різних ринках. Так, SoftServe (українська IT-компанія, яка активно працює на міжнародних ринках) створила інклюзивну корпоративну культуру, що базується на принципах відкритості, співпраці та поваги до різних культур. Цифрові платформи для внутрішньої комунікації дають змогу працівникам компанії з різних куточків світу підтримувати взаємодію та активно долучатися до розвитку компанії, навіть перебуваючи в різних часових поясах.

Серед ознак та особливостей цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок виділимо гнучкі моделі роботи (віддалена робота, гібридні команди), що з'явилися внаслідок попиту на гнучкі умови праці, такі як віддалена робота та гібридні моделі роботи через війну, глобалізацію та пандемію COVID-19. Це дало змогу українським компаніям залучати талановитих співробітників з різних куточків світу, адже географічні обмеження перестають бути фактором. Крім того, гнучкі умови допомагають компаніям забезпечити більш високу продуктивність і знижувати витрати на офісні приміщення. Наприклад, Grammarly (технологічна компанія, що успішно працює в міжнародному середовищі) активно підтримує віддалену та гібридну роботу, надаючи співробітникам можливість працювати з будь-якої точки світу. Це дає можливість залучати кращі таланти і підтримувати баланс між роботою та особистим життям працівників.

Впровадження глобальних програм підтримки психічного та фізичного здоров'я співробітників стає важливим аспектом для компаній, які працюють на міжнародному ринку. Стратегії благополуччя мають бути адаптовані до потреб різних культур і країн, зокрема враховувати локальні особливості в питаннях здоров'я та добробуту працівників. Наприклад, Luxoft (компанія, яка активно працює з міжнародними клієнтами, активно підтримує ініціативи щодо благополуччя своїх співробітників) розробила міжнародні програми підтримки здоров'я, що включають психологічну підтримку, медичні послуги, а також програми здорового способу життя. Цифрові платформи при цьому дають змогу співробітникам з різних країн звертатися за допомогою в будь-який час.

Забезпечення підзвітності через цифрові платформи є важливим елементом управління персоналом на міжнародному рівні. Цифрові платформи дають змогу керівництву компаній отримувати точні дані про результативність працівників, їхній розвиток, виконання завдань і вплив на досягнення бізнес-цілей. Наприклад, Сіklum (українська компанія, яка працює на міжнародних ринках) впровадила систему моніторингу результативності своїх співробітників через цифрові платформи, що дають змогу створювати прозорі, зручні механізми

оцінки. Це дає змогу керівникам ефективно управляти продуктивністю команди, забезпечуючи підтримку та мотивацію на всіх етапах розвитку компанії.

Цифрові платформи для онлайн-навчання дають можливість працівникам з різних регіонів отримувати однакові можливості для професійного розвитку. Ці інструменти дають змогу співробітникам незалежно від місцезнаходження доступати до актуальних курсів, тренінгів та іншої інформації, яка допомагає підвищити кваліфікацію та ефективність роботи. Наприклад, Miratech (ІТ-компанія, що надає послуги міжнародним клієнтам, активно впровадила цифрові платформи для навчання співробітників, <https://miratech.ua>) дає змогу працівникам з різних країн проходити сертифікаційні курси, майстер-класи, що підвищують їхню кваліфікацію та здатність до професійного розвитку.

Використання цифрових інструментів для рекрутингу дає змогу швидко залучати кандидатів з різних країн, враховуючи специфіку кожного ринку праці. Крім того, ці інструменти допомагають оптимізувати процес адаптації нових співробітників до міжнародної корпоративної культури, забезпечуючи їхнє швидке «вливання» в команду. Наприклад, MacPaw (компанія, яка активно працює на міжнародному ринку) використовує цифрові інструменти для ефективного рекрутингу та адаптації нових працівників. Використання платформ для онбордингу дає змогу швидко інтегрувати нових співробітників у корпоративну культуру, а також забезпечує комфортне середовище для адаптації в новому колективі, навіть якщо вони працюють з іншої країни.

Наведені приклади українських компаній, що виходять на міжнародний ринок, демонструють різноманіття цифрової трансформації HR-менеджменту. Українські компанії, такі як SoftServe, Grammarly, Luxoft, Ciklum, Miratech та MacPaw та ін., вже активно використовують ці підходи, що дає змогу їм не тільки підвищувати ефективність роботи, але й залучати кращих спеціалістів з усього світу, адаптуючись до вимог глобальних ринків.

З метою оцінки результативності HR-менеджменту компанії в процесі цифрової трансформації та вивчення рівня задоволеності працівників відділів персоналу українських компаній, які працюють з виходом на міжнародний ринок та використовують інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту, ми

провели опитування працівників 9 таких компаній, яким розіслали спеціально розроблену нами анкету (Додаток А) на електронні скриньки та в месенджери соціальних мереж. Серед учасників були представники таких компаній, як SoftServe, Miratech, Luxoft, DataArt, Intellias, Ciklum, GlobalLogic, Infopulse та Metinvest. Охарактеризуємо результати опитування працівників.

Так, відповідаючи на питання «Які цифрові інструменти HR-менеджменту ви використовуєте в компанії?», більшість респондентів вказали, що компанії використовують глобальні HR-платформи для управління персоналом, зокрема SAP SuccessFactors (42%), Workday (35%) та Oracle HCM (14%). Окрім цього, 11% респондентів зазначили, що компанії використовують інші інструменти, включаючи розроблені власноруч платформи для HR-менеджменту. Це свідчить про високий рівень інтеграції сучасних технологій у HR-процеси, що дає змогу ефективно управляти персоналом на міжнародному рівні, оптимізувати процеси рекрутингу, навчання та оцінки ефективності співробітників.

Відповідаючи на питання «Як часто використовуєте цифрові інструменти для планування та оцінки ефективності роботи співробітників?», 41% осіб зазначили, що вони використовують ці інструменти щотижня, а 29% – щодня. Лише 22% респондентів використовують інструменти для цієї мети щомісяця, і 8% роблять це рідше. Це демонструє високий рівень інтеграції цифрових рішень у щоденну практику управління персоналом, що є особливо важливим для компаній, які працюють на міжнародних ринках.

Відповідаючи на питання «Яким чином автоматизація HR-процесів вплинула на вашу ефективність у роботі?», респонденти показали, що автоматизація HR-процесів позитивно впливає на ефективність роботи. 61% працівників зазначили, що автоматизація значно збільшила їх ефективність, в той час як 28% заявили, що це не змінило їх роботи. Тільки 11% вказали, що автоматизація зменшила ефективність. Це свідчить про позитивний вплив цифрових рішень, які дають змогу зменшити навантаження на HR-фахівців, оптимізувати рутинні процеси і забезпечити реагування на потреби компанії.

Відповідаючи на питання «Які основні переваги ви бачите у використанні цифрових платформ для рекрутингу (підбору кадрів)?», респонденти відзначили

залучення більшої кількості кандидатів (46%), прискорення процесу найму (36%) і зниження витрат на рекрутинг (14%). 11% респондентів додали, що цифрові інструменти допомагають полегшити відбір кандидатів. Це підкреслює важливість використання цифрових платформ для залучення міжнародних талантів, що є важливим для компаній, які працюють на глобальному рівні.

Відповідаючи на питання «Чи є у вас доступ до цифрових платформ для навчання та розвитку співробітників?», 72% респондентів підтвердили, що мають доступ до цифрових платформ для навчання та розвитку співробітників, 18% відповіли, що не мають доступу до таких платформ, а 10% зазначили, що мають лише частковий доступ. Це свідчить про високий рівень уваги до навчання та розвитку співробітників у компаніях, що працюють на міжнародних ринках, оскільки такі інструменти дають змогу забезпечити рівні можливості для навчання працівників незалежно від їхнього місцезнаходження.

Відповідаючи на питання «Які інструменти для адаптації нових співробітників ви використовуєте?», опитані респонденти сказали, що це відеоконференції (58%) та онлайн-курси та тренінги (39%). 3% респондентів зазначили, що використовують інші інструменти, зокрема віртуальні тури та інтерв'ю з менторами. Це підтверджує тенденцію до використання цифрових рішень для швидкої і ефективної інтеграції нових співробітників, що є важливим в умовах віддаленої та гібридної роботи.

Відповідаючи на питання «Як ви оцінюєте вплив використання цифрових платформ на корпоративну культуру компанії?», 65% респондентів вважають вплив цифрових платформ на корпоративну культуру позитивним, 24% – нейтральним, а 11% вказали на негативний вплив. Це свідчить про те, що в більшості компаній цифрові інструменти сприяють збереженню та розвитку корпоративної культури, покращують комунікацію та взаємодію між співробітниками, навіть на міжнародному рівні.

Відповідаючи на питання «Чи відчуваєте ви, що цифрові інструменти сприяють кращій комунікації між відділами в межах компанії?», 77% осіб зазначили, що цифрові інструменти сприяють кращій комунікації між відділами, 14% відповіли, що не відчувають, а 9% вказали, що комунікація покращується

частково. Це підтверджує, що цифрові рішення є ефективними для підтримки комунікації в компаніях, що працюють на міжнародних ринках і мають розподілені команди.

Відповідаючи на питання «Як часто ви використовуєте мобільні додатки для HR-процесів (наприклад, для моніторингу відпусток, зворотного зв'язку з працівниками)?», виявилось, що 45% респондентів використовують мобільні додатки для HR-процесів щотижня, 30% – щодня, 15% – щомісяця, і 10% – рідше. Це показує, що мобільні додатки стають важливим інструментом для моніторингу HR-процесів, зокрема для забезпечення доступу до інформації про відпустки, а також для здійснення зворотного зв'язку.

Відповідаючи на питання «Чи є у вас можливість аналізувати дані про ефективність працівників через HR-аналітику?», 56% респондентів мають можливість аналізувати дані про ефективність працівників через HR-аналітику, 26% не мають такої можливості, а 18% – мають часткову можливість. Це підкреслює важливість HR-аналізу для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, особливо на міжнародних ринках.

Відповідаючи на питання «Як оцінюєте ефективність використання цифрових інструментів для віддаленої роботи та гібридних команд?», 49% респондентів вважають використання цифрових інструментів для віддаленої роботи та гібридних команд дуже ефективним, 39% – задовільним, 9% – неефективним, а 3% не використовують ці інструменти. Це вказує на те, що цифрові інструменти допомагають забезпечити ефективну роботу віддалених і гібридних команд, що є важливим для міжнародних компаній.

Відповідаючи на питання «Чи задоволені ви результатами адаптації нових співробітників за допомогою цифрових платформ?», 67% осіб відзначили, що процес адаптації нових співробітників став значно швидшим, 28% – зазначили, що є певні труднощі, а 5% – не помітили покращень. Це свідчить про те, що цифрові платформи дають змогу значно пришвидшити процес інтеграції та адаптації нових співробітників компанії.

Відповідаючи на питання «Яким чином цифрові інструменти впливають на процес управління благополуччям співробітників (здоров'я, мотивація)?», 58%

респондентів зазначили, що цифрові інструменти покращують умови для благополуччя співробітників, 30% – не помітили впливу, а 12% – зазначили негативний вплив. Це свідчить про те, що використання цифрових платформ допомагає підвищити рівень мотивації та підтримки здоров'я співробітників.

Відповідаючи на питання «Чи є достатня підтримка від керівництва при впровадженні нових цифрових інструментів в HR-менеджмент?», 72% осіб відзначили, що отримують постійну підтримку від керівництва компанії при впровадженні нових цифрових інструментів, 20% – отримують її час від часу, а 8% – зазначили, що підтримки немає. Це показує, що більшість компаній активно підтримують процеси цифрової трансформації.

Відповідаючи на питання «Які інструменти ви б хотіли впровадити для покращення HR-процесів у компанії?», 38% респондентів висловили бажання впровадити платформи для автоматизації навчання, 33% – інструменти для управління віддаленими командами, 25% – інструменти для покращення аналітики ефективності працівників, і 4% – зазначили інші інструменти, такі як платформи для розвитку кар'єри та програми лояльності.

Задоволеність респондентів було оцінено за кількома критеріями, такими як ефективність роботи, зручність інтерфейсів, інтеграція цифрових платформ у щоденну діяльність, а також вплив на ефективність HR-процесів. У процесі оцінки задоволеності працівників відділів персоналу українських компаній, які використовують інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту, виділено три рівні задоволеності: високий, середній та низький (рис. 2.1).

Так, працівники з високим рівнем задоволеності використанням цифрових інструментів, відзначали численні переваги, які ці інструменти приносять у щоденну роботу. Зокрема, 36% респондентів підкреслили, що автоматизація HR-процесів значно збільшила їх ефективність, даючи змогу зменшити рутинні операції та звільнити час для більш стратегічних завдань. Вони відзначають, що інтерфейси цифрових платформ є інтуїтивно зрозумілими, що дає змогу освоїти необхідні функції навіть новим співробітникам. Працівники зазначили, що інструменти для рекрутингу дають змогу значно швидше знаходити кандидатів,

а процес адаптації нових співробітників ефективніший завдяки використанню відеоконференцій, онлайн-курсів платформ і автоматизованих програм.

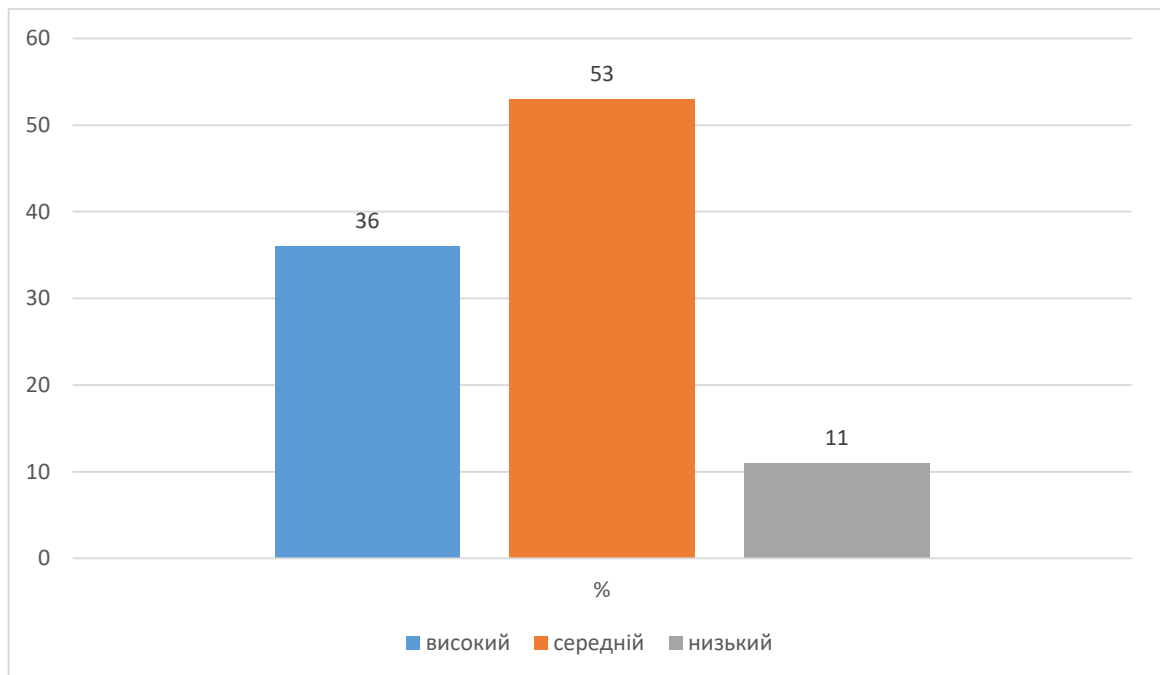


Рис. 2.1. Задоволеність працівників відділів персоналу українських компаній інструментами цифрової трансформації HR-менеджменту

Розроблено автором самостійно, на основі результатів опитування

Середній рівень задоволеності спостерігається серед 53% респондентів. Ці працівники зазначають, що використання цифрових інструментів допомогло покращити деякі аспекти роботи, але не стало вирішальним фактором у загальній ефективності їхньої діяльності. Вони відзначають, що автоматизація дає змогу зменшити час на виконання рутинних завдань, але іноді системи бувають складні для освоєння, що створює додаткові труднощі у використанні нових функцій. Ці респонденти зазвичай вказують, що в цілому інструменти для рекрутингу скорочують час на підбір кандидатів, проте іноді виникають затримки або технічні проблеми, які потребують додаткової уваги з боку технічної підтримки. Під час адаптації нових співробітників вони бачать поліпшення процесів, але все ж вважають, що деякі аспекти потребують вдосконалення, зокрема в частині інтеграції нових співробітників у культуру компанії через онлайн-інструменти.

Низький рівень задоволеності зазначили лише 11% респондентів, що свідчить про те, що певна частина працівників все ще не повністю адаптована до

нових цифрових інструментів. Вони вказують на численні проблеми, пов'язані з інтерфейсами платформ, які є складними для освоєння і потребують значного часу для навчання. Окрім того, ці працівники повідомляють про технічні труднощі, зокрема про низьку продуктивність деяких систем або їх несправність, що значно уповільнює виконання робочих завдань. Вони зазначають, що інструменти для рекрутингу можуть бути ефективними лише частково. У деяких випадках платформи не завжди здатні оперативно обробляти великий потік заявок, а також інколи виникають проблеми з точністю відбору кандидатів через недостатньо детальні критерії. Крім того, працівники з низьким рівнем задоволеності зазначають, що інструменти для адаптації нових співробітників виявилися не зовсім ефективними: процеси не завжди інтуїтивно зрозумілі, а технічна підтримка не завжди є доступною або швидкою. Ці респонденти також вказують на недостатню інтеграцію цифрових інструментів в корпоративну культуру, що ускладнює підтримку зв'язку і комунікації між відділами.

У таблиці 2.2 узагальнено типові особливості цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок.

Таблиця 2.2

**Типові особливості цифрової трансформації HR-менеджменту
українських компаній з виходом на міжнародний ринок**

Аспект	Опис	Приклад української компанії
Використання міжнародних HR-систем	Інтеграція глобальних HR-платформ для централізованого управління персоналом на міжнародному рівні. Ці платформи забезпечують ефективне управління даними працівників, рекрутингом, навчанням та оцінкою ефективності.	SoftServe – використовує SAP SuccessFactors для інтеграції HR-процесів на міжнародному рівні.
Автоматизація HR-процесів	Впровадження автоматизованих рішень для обробки резюме, планування співбесід, управління відпустками, створення звітності та інших рутинних завдань, що знижують витрати часу і підвищують ефективність.	Luxoft – застосовує автоматизацію рекрутингових процесів через спеціалізовані платформи для зниження витрат часу на адміністрування.
Інтеграція HR-процесів з іншими бізнес-системами	Інтеграція HR-систем з фінансовими, виробничими та іншими бізнес-платформами для створення єдиної	Ciklum – інтегрує HR із фінансовими та іншими

	інформаційної екосистеми, що оптимізує управлінські процеси на міжнародному рівні.	бізнес-системами для зручності та ефективності.
Використання великих даних (Big Data) для HR-аналітики компанії	Застосування технологій для збору та аналізу великих даних про працівників, що дає змогу отримати глибші інсайти щодо ефективності роботи співробітників, мотивації та розвитку кар'єри.	Miratech – використовує аналітику великих даних для прогнозування потреб в кадрах і оптимізації HR-стратегій.
Інструменти HR для гнучких робочих моделей	Використання цифрових інструментів для управління віддаленими та гібридними командами, що забезпечує високу продуктивність навіть на міжнародному рівні.	Grammarly – підтримує віддалену роботу через інструменти для відеоконференцій та спільної роботи.
Мобільні додатки для HR	Мобільні додатки для управління відпустками, комунікації з персоналом та доступу до внутрішніх ресурсів компанії допомагають співробітникам з різних країн бути на зв'язку в будь-який час.	MacPaw – розробила мобільні додатки для внутрішньої комунікації та моніторингу ефективності працівників.
Цифрові платформи для навчання і розвитку персоналу	Платформи для онлайн-навчання дають змогу проводити тренінги та сертифікаційні курси для співробітників на міжнародному рівні.	Intellias – використовує цифрові платформи для навчання співробітників та розвитку їх кар'єри на міжнародному рівні.
Вдосконалення процесу рекрутингу працівників через цифрові канали	Використання онлайн-майданчиків і соціальних мереж для залучення кандидатів з усього світу, що дає змогу швидко знаходити таланти для міжнародного бізнесу.	SoftServe – використовує онлайн-ресурси для рекрутингу кандидатів на міжнародних ринках.
Підтримка корпоративної культури компанії через цифрові інструменти	Інтеграція HR-платформ з інструментами для підтримки корпоративної культури дає змогу зберігати корпоративні цінності та залучати працівників до ініціатив на різних ринках.	Luxoft – активно підтримує корпоративну культуру через інструменти для комунікації і внутрішньої взаємодії.
Забезпечення персоналізації HR-процесів в компанії	Використання цифрових рішень для персоналізації процесів адаптації, розвитку кар'єри та оцінки ефективності співробітників з урахуванням індивідуальних потреб.	Grammarly – персоналізовані програми для розвитку кар'єри співробітників з різних країн через HR-платформи.
Інтернаціоналізація програм благополуччя працівників компанії	Використання цифрових платформ для впровадження програм підтримки здоров'я працівників, адаптованих до різних культур і місцевих особливостей.	Ciklum – створює програми підтримки фізичного та психічного здоров'я, адаптовані до культурних особливостей різних країн.
Процес зворотного зв'язку через цифрові платформи	Використання онлайн-опитувань і платформ для збору зворотного зв'язку від працівників дає змогу оперативно отримувати інформацію	MacPaw – впровадила онлайн-опитування для збору зворотного зв'язку, що допомагає покращити умови праці.

	про рівень задоволеності і вживати заходів для покращення умов праці.	
--	---	--

Розроблено автором на основі [2; 4; 9; 11; 19 та ін.]

У результаті дослідження зробимо висновок, що більшість працівників відділів персоналу українських компаній, що працюють на міжнародних ринках і використовують інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту, задоволені результатами цієї трансформації. Високий рівень задоволеності є найпоширенішим, однак, незважаючи на переваги цифрових інструментів, існують окремі труднощі, які потребують уваги з боку компаній, а низький – вказує на потребу в покращеннях, щоб забезпечити ефективне впровадження цифрових рішень на всіх етапах HR-менеджменту.

З метою вивчення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок проведено SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз цифрової трансформації HR-менеджменту українських компаній з виходом на міжнародний ринок

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інтеграція міжнародних HR-систем Автоматизація рутинних процесів Інтеграція HR з іншими бізнес-системами Використання Big Data для HR-аналітики Цифрова підтримка гнучких моделей роботи Мобільні HR-додатки для глобального персоналу Онлайн-платформи для навчання Підтримка корпоративної культури через цифрові канали Персоналізація HR-процесів	Висока вартість впровадження цифрових рішень Нестача кваліфікованих кадрів у сфері цифрового HR Ускладнення інтеграції HR-систем з іншими платформами Нерівномірний рівень цифрової зрілості серед компаній Залежність від зовнішніх технологій і платформ
Можливості	Загрози
Розширення присутності на міжнародному ринку Розвиток дистанційної та гібридної роботи Масштабування програм навчання та добробуту через цифрові платформи Використання AI/ML для вдосконалення HR-процесів Підтримка цифровізації з боку держави та донорів	Кібер-ризик та витоки персональних даних Правові бар'єри в міжнародному регулюванні праці та даних Культурні відмінності при впровадженні єдиних HR-практик Конкуренція за таланти з глобальними корпораціями Швидкий технологічний розвиток, що вимагає постійного оновлення

Як бачимо, цифрова трансформація HR-менеджменту відкриває для компаній низку сильних сторін, що зміцнюють конкурентоспроможність на глобальному ринку. Насамперед це інтеграція міжнародних HR-систем, таких як SAP SuccessFactors, яка забезпечує централізоване управління персоналом у різних країнах. Важливою перевагою є автоматизація HR-процесів, яка дозволяє значно знизити витрати часу на рутинні завдання. Також компанії інтегрують HR-системи з фінансовими та іншими бізнес-платформами, створюючи єдину інформаційну екосистему. Суттєву роль відіграє використання аналітики великих даних для оцінки ефективності персоналу, а також підтримка гнучких моделей роботи й мобільних додатків, що особливо актуально для міжнародного контексту. Онлайн-платформи для навчання забезпечують розвиток персоналу незалежно від місця роботи, а цифрові інструменти підтримки корпоративної культури сприяють згуртованості команд. Персоналізація HR-процесів дозволяє враховувати індивідуальні потреби співробітників із різних країн.

Проте існують і слабкі сторони, зокрема, впровадження цифрових HR-рішень потребує значних інвестицій, що може бути непосильним для компаній із обмеженим бюджетом. Також спостерігається брак фахівців із досвідом у сфері цифрової трансформації HR. Інтеграція різних систем часто ускладнена через фрагментованість технологічного середовища, а рівень цифрової зрілості багатьох компаній, особливо малого та середнього бізнесу, є ще недостатнім.

Водночас цифрова трансформація відкриває можливості для українських компаній. Глобалізація бізнесу, поширення дистанційної та гібридної роботи дозволяють залучати таланти з усього світу. Широке застосування штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові горизонти для вдосконалення процесів рекрутингу, адаптації, навчання та аналізу продуктивності. Крім того, державні програми цифровізації бізнесу можуть стати додатковим ресурсом для впровадження інновацій у HR.

Проте слід вказати, що можливості супроводжуються низкою загроз. Найбільші з них пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних. Крім того, українські компанії можуть зіткнутися з правовими обмеженнями щодо обробки персональних даних за кордоном або особливостями місцевого

трудового законодавства. Важливим викликом залишається також адаптація HR-практик до культурних відмінностей в інших країнах. До цього додається жорстка конкуренція за таланти з боку великих транснаціональних корпорацій, а також необхідність постійного оновлення технологій у відповідь на стрімкий розвиток цифрових рішень.

Отже, цифрова трансформація HR-менеджменту є важливою складовою успішного виходу українських компаній на міжнародний ринок. Вона забезпечує гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Завдяки впровадженню сучасних HR-технологій (від автоматизації процесів і використання Big Data до підтримки гнучких моделей роботи та персоналізації досвіду співробітників) українські компанії можуть ефективно залучати, утримувати й розвивати таланти на міжнародному рівні. Втім, попри значний прогрес, існує низка викликів, пов'язаних із високими витратами, цифровою нерівністю, кадровим дефіцитом та потребою адаптації до культурних і правових відмінностей різних країн. Усе це вказує на необхідність вдосконалення напрямків цифрової трансформації HR-менеджменту в міжнародній компанії.

Висновки до розділу 2

1. Цифрова трансформація HR-менеджменту в міжнародних компаніях включає впровадження сучасних технологій та інструментів для автоматизації і оптимізації процесів управління персоналом. Вона сприяє поліпшенню ефективності рекрутингу, адаптації нових співробітників, навчання та розвитку, оцінки ефективності працівників. В рамках цифровізації використовуються глобальні платформи для управління HR-процесами, інтеграція з іншими бізнес-системами, використання великих даних для аналізу та оптимізації роботи, а також мобільні додатки для взаємодії з працівниками. Загалом, цифрові інструменти дають змогу міжнародним компаніям досягати більш високих результатів у глобалізованому середовищі, забезпечуючи більш швидке та точне управління персоналом на різних ринках.

2. Оцінка результативності HR-менеджменту в міжнародних компаніях, які впроваджують цифрові інструменти, показала покращення в ефективності HR-процесів, зокрема у сфері рекрутингу, адаптації нових працівників і навчання. Більшість компаній зафіксували зниження витрат часу та ресурсів, підвищення продуктивності працівників і вдосконалення процесу комунікації. Однак були й проблеми, такі як технічні труднощі, недостатня підтримка персоналізованих процесів адаптації та навчання, а також деякі труднощі з інтеграцією цифрових інструментів у корпоративну культуру. Загалом, результати показали позитивну динаміку, але існує необхідність у подальшій оптимізації цифрових рішень для ефективного управління персоналом в умовах міжнародної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

У зв'язку з постійними змінами на глобальному ринку та розвитком новітніх технологій, міжнародні компанії часто стикаються з необхідністю удосконалення напрямків цифрової трансформації HR-менеджменту. Цифрові інструменти, що впроваджуються в управлінні персоналом, допомагають компаніям ефективніше взаємодіяти з працівниками, автоматизувати процеси, покращувати адаптацію нових співробітників та оцінку їх ефективності. Однак, навіть за умови впровадження сучасних технологій, часто виникають труднощі з інтеграцією цих інструментів в організаційну культуру, належною адаптацією до різноманітних регіональних вимог та забезпеченням персоналізованого підходу до розвитку кадрів. Це актуалізує проблему удосконалення стратегій цифрової трансформації, що дасть змогу досягти більшої ефективності в управлінні персоналом і підвищити конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Так, автоматизація HR-процесів є одним із важливих напрямків цифрової трансформації HR-менеджменту в міжнародних компаніях, і її удосконалення є важливим етапом на шляху до більш ефективного управління персоналом [16].

Автоматизація процесів рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності та навчання співробітників дає змогу значно знизити операційні витрати, скоротити час, витрачений на рутинні завдання, і підвищити точність даних. Пошук і підбір персоналу за допомогою автоматизованих систем дає змогу компаніям зменшити кількість людських помилок, скоротити час на пошук кандидатів, а також зробити процес більш прозорим і швидким. Адаптація нових працівників через цифрові інструменти допомагає значно пришвидшити введення їх в робочі процеси, зменшити час на ознайомлення з внутрішніми політиками компанії.

Однак для більшої ефективності потрібно удосконалювати автоматизацію оцінки ефективності працівників, що дає можливість отримати більш точні та об'єктивні результати щодо продуктивності. Впровадження більш ефективних алгоритмів для прогнозування потреб у кадрах та автоматизація всіх етапів життєвого циклу співробітника дасть змогу міжнародним компаніям краще планувати розвиток персоналу, передбачати потреби в нових кадрах і оптимізувати процеси, що пов'язані з підвищенням чи скороченням кількості співробітників у залежності від стратегічних потреб компанії. З допомогою таких технологій, як машинне навчання, можна передбачити, коли працівник може покинути компанію, що дає змогу завчасно розробляти плани з утримання кадрів або планувати необхідний рекрутинг.

Інтеграція HR-систем з іншими бізнес-функціями є ще одним важливим напрямком удосконалення цифрової трансформації HR-менеджменту компанії [8]. Впровадження ефективної інтеграції між HR-системами та іншими бізнес-платформами, такими як фінансові, виробничі чи маркетингові системи, дає змогу підвищити ефективність управлінських процесів. Це дає змогу не тільки знижувати витрати на адміністрування, але й забезпечує злагоджену роботу всіх відділів компанії. Наприклад, інтеграція HR-системи з різними фінансовими платформами дає можливість автоматично відслідковувати бюджет на заробітну плату, контролювати витрати на найм та навчання, а також краще управляти зарплатними і бонусними програмами в межах загального бюджету компанії.

Збільшення автоматизації обміну даними між підрозділами компанії ще більше покращує комунікацію і швидкість прийняття рішень. Це важливо,

оскільки в міжнародних компаніях співпраця між різними підрозділами може бути складною через різні часові пояси, мови та культури. Проте автоматизовані системи, які обмінюються даними в реальному часі, забезпечують оперативність і точність інформації, що дає змогу швидко реагувати на зміни на ринку та адаптувати внутрішні процеси відповідно до нових вимог.

Розширене використання аналітики та великих даних (Big Data) також потребує удосконалення в HR-менеджменті міжнародних компаній. Інструменти для аналізу великих обсягів даних дають змогу компаніям отримувати глибші інсайти про співробітників, їх продуктивність і мотивацію, а також допомагають у більш точному прогнозуванні потреби в персоналі [20]. Так, за допомогою аналітики можна передбачити, в яких департаментах компанії може виникнути дефіцит кадрів, або яка програма навчання може бути найбільш ефективною для співробітників залежно від їх потреб і результатів попередніх оцінок.

Аналітика також дає змогу компаніям краще управляти корпоративною культурою, покращувати взаємодію між співробітниками і залучати таланти. Наприклад, великі дані можуть бути використані для оцінки задоволеності співробітників, що дає змогу виявляти проблеми на ранніх етапах і здійснювати необхідні коригувальні дії, перш ніж вони стануть критичними для компанії. Удосконалення процесів персоналізації навчання також можливе завдяки використанню аналітики, яка допомагає краще оцінити індивідуальні потреби кожного співробітника в навчанні та розвитку.

Використання аналітики в HR-процесах допомагає компаніям ефективно використовувати свої ресурси і знижувати витрати на найм та утримання працівників [20]. Це дає змогу зосередити зусилля на тих аспектах управління персоналом, які надають найбільшу цінність для компанії, і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Удосконалення інструментів для аналізу великих даних також є важливим кроком до покращення ефективності рекрутингу, навчання та утримання співробітників.

Мобільні технології та платформи для віддалених команд є важливим напрямком у цифровій трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній [3]. З розвитком гібридної та віддаленої роботи, зокрема через зростання потреби

в гнучкості, компанії стали використовувати мобільні додатки та платформи для забезпечення безперервної та ефективної роботи своїх співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження. Удосконалення мобільних додатків для таких цілей дає змогу компаніям забезпечити безперешкодну комунікацію між членами команд, що працюють у різних частинах світу, без втрат у якості виконання завдань. Більше того, використання мобільних технологій для моніторингу продуктивності співробітників і управління відпустками дає змогу знизити рівень адміністративного навантаження на HR-менеджерів і забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації.

Дуже важливим є питання безпеки даних у віддалених і гібридних командах. Компанії повинні гарантувати зручність доступу до інформації при забезпеченні надійного захисту персональних даних співробітників. Інтеграція мобільних платформ у єдину HR-систему дає змогу створити єдиний доступ до важливих функцій HR-платформ для співробітників, незалежно від того, де вони знаходяться [13]. Це дає змогу оптимізувати процеси управління персоналом, зменшуючи складнощі, що виникають через різні регуляції в різних країнах. Однією з цілей є забезпечення легкості в управлінні даними, доступними для співробітників, при одночасному збереженні високого рівня безпеки.

Іншим аспектом цифрової трансформації є розвиток спільних програм навчання та розвитку [24]. Компанії, які працюють на міжнародних ринках, повинні мати можливість забезпечити однакову якість навчання та розвитку своїх співробітників у різних країнах, враховуючи культурні, професійні та регіональні особливості. Для цього удосконалення онлайн-платформ для навчання та сертифікаційних курсів є важливим етапом у покращенні HR-стратегій компаній. Такі платформи дають змогу компаніям надавати однакові стандарти навчання для всіх співробітників, а також проводити сертифікацію та розвиток професійних навичок на міжнародному рівні. Це створює сприятливі умови для розвитку кар'єрного зростання співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження, покращує рівень кваліфікації і дає змогу зберігати високу якість роботи на всіх етапах життєвого циклу співробітника.

Забезпечення персоналізованого підходу до програм розвитку персоналу, враховуючи культурні та професійні особливості, є також важливою частиною вдосконалення цих програм [6]. Адже міжнародні компанії часто стикаються з різними підходами до навчання та розвитку в різних регіонах, що потребує детального аналізу і адаптації програм відповідно до специфіки локальних ринків. Врахування культурних та професійних особливостей сприяє тому, щоб програми розвитку стали більш релевантними і ефективними для кожного співробітника, незалежно від того, в якій країні він працює.

Покращення користувацького досвіду (UX/UI) для HR-платформ також є важливим напрямком удосконалення цифрової трансформації HR-менеджменту [11]. Враховуючи, що більшість співробітників використовують мобільні пристрої для доступу до різних платформ і систем, важливо забезпечити, щоб інтерфейси були зрозумілими, інтуїтивно зрозумілими і зручними. Оптимізація інтерфейсів HR-платформ для зручного доступу до інформації, такої як відпустки, зарплата, бенефіти тощо, покращує не тільки ефективність праці співробітників, але й загальне задоволення від роботи з платформою. Співробітники, яким зручно користуватися системою, з більшою ймовірністю будуть активно взаємодіяти з нею, що дає змогу HR-відділам зберігати високий рівень мотивації та залучення працівників.

Один із головних викликів у забезпеченні покращеного UX/UI для HR-платформ полягає в тому, щоб забезпечити сумісність інтерфейсів для різних пристроїв, таких як смартфони, планшети та комп'ютери [21]. Важливо, щоб платформи були оптимізовані для роботи на всіх цих пристроях, забезпечуючи співробітникам зручний доступ до інформації в будь-який час і з будь-якого місця. Це дає змогу співробітникам відчувати більшу гнучкість у виконанні своїх завдань, покращує загальну ефективність і дає змогу компаніям значно знижувати адміністративне навантаження.

Зростання глобалізації та гібридної роботи вимагає створення ефективних платформ для внутрішньої комунікації, які дають змогу співробітникам мати швидкий доступ до важливої інформації [26]. Впровадження таких платформ дає змогу не тільки оптимізувати процеси обміну інформацією між відділами та

регіонами компанії, але й забезпечити більшу оперативність у вирішенні завдань. Оскільки співробітники можуть працювати в різних часових зонах, важливо, щоб інформація була доступною в будь-який час і з будь-якого місця. Крім того, цифрові канали комунікації дають змогу значно знизити кількість помилок, які можуть виникати через використання традиційних засобів комунікації, таких як електронна пошта або телефонні дзвінки. Це знижує ймовірність непорозумінь і покращує взаємодію між командами та департаментами.

Інтеграція цифрових інструментів для збору зворотного зв'язку від працівників є важливим кроком у вдосконаленні комунікаційних процесів. Завдяки таким інструментам компанії можуть отримувати реальний, своєчасний зворотний зв'язок від своїх співробітників щодо різних аспектів їх роботи, корпоративної культури або внутрішніх процесів. Це дає змогу керівництву компанії не лише швидко виявляти потенційні проблеми, але й оперативно реагувати на них. Відкрите середовище для обміну думками дає змогу забезпечити прозорість в управлінських процесах, знижуючи ризик виникнення недовіри серед співробітників. У свою чергу, збір зворотного зв'язку створює умови для вдосконалення процесів, підвищуючи ефективність роботи компанії.

Адаптація цифрових інструментів до різних регуляторних вимог є важливим елементом в процесі міжнародної цифрової трансформації HR-менеджменту [35]. Кожен ринок має свої соціальні та юридичні особливості, і тому необхідно враховувати їх під час впровадження HR-систем. Удосконалення програм рекрутингу, адаптації нових працівників і навчання співробітників повинно враховувати ці нюанси, щоб бути ефективним у кожному конкретному регіоні. Наприклад, у деяких країнах певні практики найму можуть бути не лише неприязно сприйняті, а й суперечити місцевому законодавству, тому необхідно адаптувати ці процеси з урахуванням специфіки регіону. Це забезпечить не тільки правову відповідність, але й розуміння традицій кожного регіону, що сприяє полегшеному впровадженню HR-процесів на місцевих ринках.

Розробка локалізованих версій HR-систем, що відповідають регіональним стандартам і законам, також є необхідним кроком для успішної інтеграції цифрових інструментів у міжнародний контекст [42]. Локалізація програм

забезпечує дотримання місцевих трудових законів, що є достатньо важливим для міжнародних компаній, щоб уникнути юридичних проблем. Окрім цього, важливим аспектом є врахування культурних особливостей, що дає змогу зберегти баланс між глобальними стандартами компанії і місцевими традиціями, сприяючи більш ефективній взаємодії з персоналом у різних країнах.

Розвиток програм для підтримки благополуччя працівників через цифрові платформи є істотним напрямком удосконалення в рамках цифрової трансформації. У сучасному світі, коли питання психічного і фізичного здоров'я працівників набуває все більшого значення, компанії мають використовувати інноваційні рішення для підтримки благополуччя своїх співробітників. Удосконалення програм, орієнтованих на збереження здоров'я співробітників, передбачає використання цифрових платформ для моніторингу рівня стресу, фізичної активності, а також психоемоційного стану працівників. Такі програми можуть включати різноманітні додатки для трекінгу здоров'я, медитаційні та релаксаційні платформи, а також інструменти для запобігання вигорання.

Г. Капінос, К. Ларіонова стверджують, що важливим етапом в адаптації таких програм є врахування потреб різних культур і соціальних умов. У різних країнах є різні підходи до психічного здоров'я, що вимагає створення спеціалізованих рішень для кожного ринку. Наприклад, у деяких країнах з високим рівнем стресу та психологічного навантаження співробітники можуть потребувати додаткової підтримки, яка включає консультації з психологами або спеціальні тренінги для зниження стресу. Для інших ринків необхідно розробляти програми, які сприяють підтримці фізичного здоров'я, включаючи курси фітнесу чи інші ініціативи, орієнтовані на фізичну активність [15].

Розробка інтегрованих цифрових рішень для моніторингу та підтримки благополуччя співробітників на міжнародному рівні дає змогу створити єдину платформу для збору і аналізу даних про здоров'я працівників, що допомагає точніше оцінювати потреби кожного співробітника і розробляти індивідуальні програми підтримки. Це дає змогу компаніям не тільки покращити загальний стан здоров'я працівників, але й підвищити рівень їх задоволення роботою, зменшити кількість випадків вигорання і знижує загальну кількість лікарняних.

Безпека даних і захист персональної інформації є одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації HR-менеджменту в міжнародних компаніях [30]. В умовах глобалізації та розширення цифрових технологій необхідність удосконалення стандартів безпеки для захисту персональних даних співробітників на міжнародному рівні стає дедалі актуальнішою. Компанії, які працюють на різних ринках, мають дотримуватися різних стандартів та регуляцій, що стосуються захисту персональних даних, таких як Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу (GDPR) чи інші національні закони. Удосконалення цих систем безпеки вимагає постійного оновлення програмного забезпечення, інвестицій в інноваційні технології шифрування даних і регулярних перевірок для запобігання витокам інформації.

Одним із важливих кроків у захисті персональних даних є впровадження кращих практик кібербезпеки, що включає використання багатфакторної автентифікації, регулярне оновлення паролів, наявність антивірусних систем та моніторинг мережі для виявлення потенційних загроз. З розвитком хмарних технологій, які використовуються в HR-системах для зберігання персональних даних, важливо забезпечити надійний захист інформації. Для цього необхідно інтегрувати сучасні засоби шифрування, що гарантують безпеку передачі даних через інтернет. Інвестиції в кібербезпеку дають змогу запобігти кібератакам, що можуть призвести до несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації про співробітників міжнародної компанії [26].

Слід враховувати, що компанії повинні також дотримуватись нормативних вимог різних країн для захисту даних від витоків. У багатьох юрисдикціях існують суворі правила щодо збору, зберігання та обробки персональних даних, і невиконання цих вимог може призвести до серйозних фінансових і репутаційних втрат. Для цього компанії мають розробляти політики безпеки даних, що відповідають вимогам місцевого законодавства, зокрема щодо зберігання даних на території конкретних країн. Це особливо важливо для великих міжнародних корпорацій, які працюють у багатьох країнах з різними правовими вимогами. Тому забезпечення відповідності всіх HR-систем до цих стандартів є невід'ємною частиною стратегії безпеки.

Узагальнення напрямів цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній в аспекті їх удосконалення наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями цифрової трансформації HR-менеджменту
міжнародних компаній в аспекті їх удосконалення**

Напрямок трансформації	Шляхи й способи удосконалення
Автоматизація HR-процесів	Удосконалення процесів автоматизації рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності та навчання для зниження витрат і підвищення точності даних. Впровадження алгоритмів для прогнозування потреби у кадрах на всіх етапах життєвого циклу співробітника.
Інтеграція з іншими бізнес-функціями	Удосконалення інтеграції HR-систем з іншими платформами (фінансовими, маркетинговими тощо) для підвищення ефективності управлінської діяльності та покращення комунікації між підрозділами організації.
Розширене використання аналітики та великих даних (Big Data)	Удосконалення інструментів аналізу великих даних для точного прогнозування потреб у персоналі, відстеження ефективності співробітників і покращення стратегії залучення талантів.
Мобільні технології та платформи для віддалених команд	Удосконалення мобільних додатків і платформ для ефективної роботи з віддаленими командами, включаючи інструменти для комунікації, моніторингу продуктивності, управління відпустками.
Розвиток міжнародних програм навчання та розвитку	Удосконалення онлайн-платформ для навчання, що дають змогу проводити сертифікаційні курси для співробітників на міжнародному рівні, з урахуванням культурної специфіки ринків.
Покращення користувацького досвіду (UX/UI) для HR-платформ	Удосконалення інтерфейсів цифрових платформ для зручного користування співробітниками, оптимізація досвіду на мобільних пристроях для полегшення доступу до даних (зарплата, відпустки).
Покращення комунікації через цифрові канали	Удосконалення платформ для внутрішньої комунікації для забезпечення швидкого доступу до важливої інформації, покращення взаємодії між відділами і регіонами компанії.
Адаптація цифрових інструментів до різних регуляторних вимог	Удосконалення програм рекрутингу персоналу з урахуванням локальних культурних і юридичних вимог, розробка локалізованих версій HR-систем.
Розвиток програм підтримки здоров'я працівників через цифрові платформи	Удосконалення програм для підтримки психічного та фізичного здоров'я і благополуччя співробітників, з урахуванням культурних та соціальних умов різних країн та регіонів.
Безпека даних і захист персональної інформації персоналу	Удосконалення стандартів безпеки для захисту персональних даних співробітників, впровадження кращих практик кібербезпеки для запобігання несанкціонованому доступу і витокам даних.

Розроблено автором на основі [2; 4; 9; 11; 19 та ін.]

Загалом автоматизація HR-процесів, інтеграція з іншими бізнес-функціями та розширене використання аналітики можуть значно підвищити ефективність

HR-менеджменту в міжнародних компаніях. Удосконалення цих напрямів дасть змогу компаніям краще адаптуватися до змін на ринку праці, швидше реагувати на потреби в персоналі, знижувати операційні витрати та покращувати задоволеність співробітників. Впровадження таких технологій також дає змогу зберегти конкурентоспроможність на глобальному ринку, що є надзвичайно важливим для компаній, які працюють на міжнародному рівні.

Отже, удосконалення процесів автоматизації, інтеграції з іншими бізнес-функціями, а також розширене використання аналітики та великих даних є важливими для підвищення ефективності управління персоналом та підвищення ефективності цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній. Окрім того, розвиток мобільних технологій, адаптація до регуляторних вимог, покращення комунікаційних процесів, а також забезпечення безпеки даних є важливими складовими для успішної трансформації HR-стратегій в умовах глобалізації. Ці напрями сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню конкурентних переваг на міжнародному ринку, забезпечуючи зручність і доступність для співробітників з різних країн.

Висновки до розділу 3

Удосконалення напрямів цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних фірм сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Автоматизація процесів рекрутингу, адаптації та оцінки ефективності дає змогу знижувати витрати та підвищувати точність даних. Інтеграція HR-систем з іншими бізнес-платформами сприяє ефективності та швидкості прийняття рішень. Використання великих даних допомагає точніше прогнозувати потреби в кадрах та покращити стратегії залучення працівників. Мобільні технології для віддалених команд забезпечують доступ до даних і моніторинг продуктивності. Покращення користувацького досвіду та адаптація до культурних і регуляторних вимог підвищують взаємодію співробітників з HR-системами. Розвиток програм благополуччя підтримує здоров'я співробітників на міжнародному рівні, а удосконалення безпеки даних гарантує захист персональної інформації.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі обґрунтування теоретичних положень та розвиток практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії дало змогу зробити такі висновки.

1. Визначено сутність цифрової трансформації HR-менеджменту компаній у науковій літературі. Показано, що цифрова трансформація HR-менеджменту дозволяє покращити ефективність управління персоналом. Вона передбачає використання інноваційних технологій для автоматизації та вдосконалення HR-процесів, таких як набір, навчання, оцінка та розвиток співробітників. Цифрові інструменти дозволяють HR-менеджерам отримувати великі дані для прийняття ефективних рішень, покращення взаємодії з працівниками та створення прозорих систем оцінки і мотивації. Однак під час цифрової трансформації HR-менеджменту слід забезпечити баланс між технологіями та увагою до людського фактору, оскільки успішне впровадження інновацій можливе лише за підтримки персоналу, що зберігає корпоративну культуру та взаємодію в компанії.

2. Виявлено й описано тенденції розвитку та основний інструментарій цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії. Показано, що Отже, автоматизація процесів, використання великих даних, інтеграція новітніх технологій, мобільних платформ, штучного інтелекту, дають змогу оптимізувати та персоналізувати взаємодію з працівниками, покращувати процеси підбору, навчання і розвитку, а також збільшувати ефективність роботи HR-відділів. Водночас, такі інструменти, як HR-системи, платформи для рекрутингу, навчання та управління ефективністю працівників, роблять процеси управління персоналом прозорими, інтегрованими і орієнтованими на результат. Ці інновації не лише знижують витрати та збільшують швидкість прийняття рішень,

але й сприяють створенню адаптивної корпоративної культури, що є важливим фактором у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

3. Охарактеризовано зміст та напрямки цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародних компаній. Показано, що цифрова трансформація HR-менеджменту міжнародних компаній спрямована на істотну оптимізацію та автоматизацію рутинних HR-процесів, поліпшення якості управління персоналом та створення більш ефективних умов для розвитку співробітників. Завдання трансформації HR-процесів включають впровадження інноваційних технологій для підбору кадрів, аналізу даних, персоналізованого навчання, а також забезпечення прозорості та відкритості комунікацій у компанії. Зміст цифрової трансформації HR-процесів охоплює інтеграцію сучасних цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, автоматизація, платформи для онлайн-навчання та аналітика великих даних, що дають змогу підвищити ефективність управлінських рішень і задоволення потреб працівників компанії.

4. Проведено оцінку результативності HR-менеджменту міжнародної компанії в процесі цифрової трансформації. Виявлено, що удосконалення процесів автоматизації, інтеграції HR-менеджменту з іншими бізнес-функціями, розширене використання аналітики та великих даних є важливими для підвищення ефективності управління персоналом. Також складовими успішної трансформації HR-стратегій є розвиток мобільних технологій, адаптація до регуляторних вимог, покращення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки даних. Ці напрями сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню конкурентних переваг на міжнародному ринку, забезпечуючи зручність і доступність для співробітників з різних країн. Проведене опитування показало, що більшість працівників відділів персоналу українських компаній, що працюють на міжнародних ринках і використовують інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту, задоволені результатами. Високий рівень задоволеності є найпоширенішим, однак, незважаючи на переваги цифрових інструментів, існують окремі труднощі, які потребують уваги з боку компаній, а низький – вказує на потребу в покращеннях, щоб забезпечити ефективно впровадження цифрових рішень на всіх етапах HR-менеджменту.

5. Обґрунтовано шляхи удосконалення цифрової трансформації HR-менеджменту міжнародної компанії. Доведено, що автоматизація HR-процесів, зокрема рекрутингу та адаптації, дає змогу значно знизити операційні витрати та підвищити точність даних, що важливо для прогнозування потреби в кадрах. Інтеграція HR-систем з іншими бізнес-платформами сприяє ефективності та швидкості прийняття рішень у компанії, а використання великих даних дає змогу точніше прогнозувати потреби у персоналі та покращити стратегії залучення і утримання працівників. Важливим є також розвиток мобільних технологій для віддалених команд, що дає змогу забезпечити зручний доступ до даних і моніторинг продуктивності. Покращення користувацького досвіду, інтеграція з різними культурами та адаптація до регуляторних вимог підвищують рівень взаємодії співробітників з HR-системами, зокрема через платформу зворотного зв'язку. Розвиток програм благополуччя робітників через цифрові платформи забезпечує підтримку психічного та фізичного здоров'я на міжнародному рівні. Безпека даних і захист персональної інформації вимагають удосконалення стандартів кібербезпеки відповідно до вимог різних країн. Усі перелічені напрями за умов їх упровадження сприятимуть створенню більш ефективної, прозорої та зручної HR-екосистеми для міжнародних компаній.

Перспективами подальшого дослідження можна визначити практичне упровадження запропонованих рекомендацій у систему цифрової трансформації HR-менеджменту конкретної міжнародної компанії.

1. Алярова А. В. Концептуальні засади проєктування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. №2 (50). С.179-187. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17>.
2. Алярова А.В. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С.135-145. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>
3. Бей Г.В., Серета А.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2(34). С. 93-101.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 212 с.
5. Бурлака О.С. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 151-159.
6. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу : можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 28-34. DOI : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
8. Гогот М.М., Чупріна М.О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць молодих вчених КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. №11. С. 74-80.
9. Дороніна О. А., Алярова А. В. Технології HR-менеджменту компанії в умовах віддаленої роботи. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2021 р.)* Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 15-17.

- 10.Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 29-34. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.
- 11.Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С.175-182. DOI : 10.31388/2519-884X-2020-41-174-182.
- 12.Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13-17.
- 13.Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. С. 41-19. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>.
- 14.Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. №31. С. 115-119. URL: <https://economvandsociety.m.ua/mdex.php/ioumal/artide/view/687>.
- 15.Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Стан і перспективи розвитку ринку праці в умовах трансформації суспільства та економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №1 (302). С. 99-107.
- 16.Кобеля З. І. Особливості ІТ-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114-118.
- 17.Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Діджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес-інформ*. 2022. № 1. С. 397-402.
- 18.Концепція розвитку цифрових компетентностей : схвалена розпорядж. Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.
- 19.Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і*

суспільство. 2021. Вип. 26. С. 107-114. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

20. Мінакова В.П., Шіковець К.О. Актуальність використання моделі Big Data в бізнес-процесах. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 892-896.
21. Назаров М.І., Нізельська М.А. Вплив діджиталізації економіки на трансформацію світового ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 19. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/iournals/2020/219ukr/6.pdf>.
22. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України 1667-IX (у редакції від 01.01.2023 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
23. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 133-139. DOI : [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18).
24. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 94-100. DOI : <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
25. Струтинська І. В. Дефініції поняття «Цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48, Ч. 2. С. 91-96 DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-47>.
26. Струтинська І. В. Організація та управління цифровою трансформацією бізнес-структур: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 475 с.
27. Туль С. І. Стан і перспективи розвитку діджиталізованого ринку праці в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 182-189.
28. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Вінниця, 2019. 20 с.
29. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
30. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки.

Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. № 68. С. 181-192.

31. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
32. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика : у 3 т. Т. 2. С. 510-517.
33. Ярмолюк А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях? URL: <https://eba.com.ua/rvnook-pratsi-pid-chas-vijnv-vakorganizuvativ-hr-protsesv-u-kompanivah>.
34. Abeysinghe G., Henderson P., Phalp K., Walters R. Presentation of Business Process Models using Process Oriented Systems Description. URL: <http://ijssst.info/Vol-02/No-2/Nikolai-et al.pdf>.
35. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*. 2016. № 26 (1). P. 1-11. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12090>.
36. Besada Hanv. Digital Economy and the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations Office for South-South Cooperation (UNASSC)*, 2018. P. 1-4. URL: <https://unsouthsouth.org/wpcontent/uploads/2018/12/Digital-Economy-and-the-Implementation-of-the-2030-Agenda-Hanv-Besada.pdf>.
37. Brynjolfsson E., Renshaw A., Alstynе M. The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering. URL : <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP189/CCSWP189.html>.
38. Gorchels L. Business Model Renewal: How to Grow and Prosper by Defying Best Practices and Reinventing Your Strategy. New York, NY: McGraw- Hill. 2012. 256 p.

39. Jeston J. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Second Edition. Oxford : Elsevier, 2008. 504 p.
40. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. № 10 (1). P. 33-54. DOI : 10.21511/slntp.10(1).2020.06.
41. Petrova I., Barash A. Analysis of the impact of digitalization on demand and supply on the Ukrainian labor market. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Vol. 12, №1. P. 26-40.
42. Shcherb I., Gutsuliak N., Tomchuk O., Vronska S. Modernization of approaches to human potential management in the digital economy. *Journal Economics and Finance*. 2020. Vol. 8, № 1. P. 80-91.
43. Zakharova O., Lopushnyak G., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Vol. 3 (89). P. 17-31.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для працівників відділів персоналу українських компаній з виходом на міжнародний ринок, що використовують інструменти цифрової трансформації HR-менеджменту

Інструкція. Шановні респонденти! Ця анкета спрямована на оцінку результативності HR-менеджменту компанії в процесі цифрової трансформації. Ваші відповіді допоможуть зрозуміти, наскільки ефективно використовуються цифрові інструменти в управлінні персоналом і як вони впливають на процеси, пов'язані з підбором кадрів, адаптацією, навчанням, оцінкою ефективності, а також на корпоративну культуру в цілому. Будь ласка, відповідайте на запитання чесно. Ваша думка важлива для вдосконалення HR-процесів у компанії.

1. Які цифрові інструменти HR-менеджменту ви використовуєте в компанії?

- SAP SuccessFactors
- Workday
- Oracle HCM
- Інші (вкажіть)

2. Як часто ви використовуєте цифрові інструменти для планування та оцінки ефективності роботи співробітників?

- Щодня
- Щотижня
- Щомісяця
- Рідше

3. Яким чином автоматизація HR-процесів вплинула на вашу ефективність у роботі?

- Збільшила ефективність
- Не змінилося
- Зменшила ефективність

4. Які основні переваги ви бачите у використанні цифрових платформ для рекрутингу (підбору кадрів)?

- Залучення більшої кількості кандидатів
- Швидкість процесу
- Зниження витрат на рекрутинг
- Інші (вкажіть)

5. Чи є у вас доступ до цифрових платформ для навчання та розвитку співробітників?

- Так
- Ні
- Частково

6. Які інструменти для адаптації нових співробітників ви використовуєте?
- Відео-конференції
 - Онлайн-курси та тренінги
 - Інші (вкажіть)
7. Як оцінюєте вплив використання цифрових платформ на корпоративну культуру компанії?
- Позитивний
 - Нейтральний
 - Негативний
8. Чи відчуваєте ви, що цифрові інструменти сприяють кращій комунікації між відділами в межах компанії?
- Так
 - Ні
 - Частково
9. Як часто ви використовуєте мобільні додатки для HR-процесів (наприклад, для моніторингу відпусток, зворотного зв'язку з працівниками)?
- Щодня
 - Щотижня
 - Щомісяця
 - Рідше
10. Чи є у вас можливість аналізувати дані про ефективність працівників через HR-аналітику?
- Так
 - Ні
 - Частково
11. Як оцінюєте ефективність використання цифрових інструментів для віддаленої роботи та гібридних команд?
- Дуже ефективно
 - Задовільно
 - Не ефективно
 - Не використовую ці інструменти
12. Чи задоволені ви результатами адаптації нових співробітників за допомогою цифрових платформ?
- Так, процес адаптації став значно швидшим
 - Так, але є деякі труднощі
 - Ні, процес адаптації не покращився
13. Яким чином цифрові інструменти впливають на процес управління благополуччям співробітників (здоров'я, мотивація)?
- Покращують умови для благополуччя
 - Нейтрально
 - Негативно
14. Чи є достатня підтримка від керівництва при впровадженні нових цифрових інструментів в HR-менеджмент?
- Так, є постійна підтримка
 - Іноді
 - Ні, відсутня підтримка

15. Які інструменти ви б хотіли впровадити для покращення HR-процесів у компанії?

- Платформи для автоматизації навчання
- Інструменти для управління віддаленими командами
- Більше аналітики для оцінки ефективності
- Інші (вказіть)

Дякуємо за участь в опитуванні!