

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЮГОВА Тетяна Сергіївна

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МІМм-21
ЮГОВА Тетяна Сергіївна

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент,
В. О. Гомотюк

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Основні передумови розвитку цифровізації світової економіки.....	7
1.2. Еволюція ролі управління персоналом в контексті розвитку цифровізації світової економіки	13
1.3 Аналіз сучасних цифрових засобів і технологій управління персоналом.....	20
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ HR ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ	
2.1. Аналіз використання цифрових технологій у діяльності компанії	31
2.2. SWOT-аналіз компанії IBM.....	38
2.3. Аналіз використання цифрових інструментів у кадрових процесах IBM.....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
3.1. Аналіз використання цифрових HR технологій у вітчизняних компаніях.....	58
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесу цифровізації HR процесів.....	64
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що сучасна економіка вступає в новий інноваційний етап розвитку та людина з її потенціалом, знаннями, креативним мисленням та досвідом набувають все більшого значення. У контексті розвитку четвертої науково-технічної революції та глобальної цифровізації звичні процеси трансформуються, спрощуються. Це відбувається практично у всіх сферах життя людини, у тому числі в управлінні людськими ресурсами.

Все більше світових компаній стрімко впроваджують різні цифрові моделі та інструменти в HR для того, щоб швидше адаптувати компанію до мінливого середовища. Тому, наскільки компанія та персонал відповідає вимогам сучасного світу, залежить її конкурентоспроможність.

Цифровізація бізнесу активно впливає на функціонал менеджерів з персоналу, оскільки організаційні завдання та процеси автоматизуються, а тому від персоналу потрібні більше розвинені компетенції у сфері цифрових технологій. Кадрова служба в компаніях сьогодні вже не просто виконавець, а свого роду бізнес-партнер, який надає послуги із забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами та їх розвитку. Тому для підтримки роботи HR- департаментів чи відділів, для мінімізації ризиків на всіх етапах відбору, навчання та розвитку співробітників, для вибудовування ефективної взаємодії з персоналом у наш час вкрай необхідні нові методи та технології, у тому числі цифрові.

Саме тому питання аналізу управління персоналом є досить актуальним. Питання, пов'язані із управлінням персоналом розглядалися такими вченими як Маслоу А., Мак Грегор Д., Файоль А., Петрик Ю.С., Михайленко О.В., Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Криворучко О. М., Водолажська Т. О., Гурська І. С., Герчанівська С. В. , Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є HR менеджмент компаній.

Предметом дослідження є трансформація кадрової політики компанії в умов цифровізації світової економіки.

Метою дослідження є визначення оптимальних пропозицій щодо вдосконалення HR процесів компанії в умовах цифровізації глобальної економіки.

Реалізація мети магістерської роботи зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати основні передумови розвитку цифровізації світової економіки;
- дослідити еволюцію ролі управління персоналом в контексті розвитку цифровізації світової економіки;
- провести аналіз сучасних цифрових засобів і технологій управління персоналом;
- проаналізувати використання цифрових технологій у діяльності компанії;
- здійснити SWOT-аналіз компанії IBM;
- проаналізувати використання цифрових інструментів у кадрових процесах компанії IBM;
- дослідити особливості використання цифрових HR технологій у вітчизняних компаніях;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення процесу цифровізації HR процесів.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії організації й управління виробництвом, теорії

конкуренції та конкурентних переваг, теорії стратегії та стратегічного управління і на використанні таких підходів і методів: історичного, порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу; системно-цільового й історико-еволюційного аналізу та класифікації. Емпіричні висновки роботи ґрунтуються на використанні методів спостереження, систематизації, узагальнення, аналізу, синтезу та графічного моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи. Здійснено теоретичну систематизацію новітніх положень та концепцій управління персоналом в умовах цифровізації глобальної економіки

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо імплементації цифрових інструментів у HR менеджмент в умовах цифрової глобальної економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на: XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід»,(м. Тернопіль, ЗУНУ, 28-29 березня 2023 р.) та XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід»,(м. Тернопіль, ЗУНУ, 27-28 березня 2024 р.)

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування). Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок машинописного тексту, містить 2 таблиці та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Основні передумови розвитку цифровізації світової економіки

Цифровізація глобальної економіки є одним із основних процесів, що визначають сучасний розвиток суспільства та економіки. Основними передумовами розвитку цього процесу є такі фактори, як стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), глобалізація економічних процесів, зростання попиту на цифрові послуги, а також зміни в структурі та організації виробництва. Розвиток ІКТ забезпечив створення нових платформ для обміну інформацією та даними, що, у свою чергу, стимулювало появу інноваційних бізнес-моделей і розширило можливості для підприємств у всьому світі. Глобалізація сприяла інтеграції світових ринків і посиленню конкуренції, вимагаючи від компаній підвищення ефективності та гнучкості завдяки використанню цифрових технологій. Зростання попиту на цифрові послуги відображає зміну споживчих уподобань і поведінки, які сприяють подальшому розширенню цифрової економіки [16]. Зміни в структурі та організації виробництва, включаючи автоматизацію та роботизацію, також є важливими передумовами для цифровізації, оскільки вони дозволяють скоротити витрати та підвищити продуктивність. Разом ці фактори дають потужний поштовх для розвитку цифровізації, яка має значний вплив на економічне зростання та соціальний прогрес.

Основні передумови розвитку цифровізації світової економіки включають ряд ключових факторів, які сприяють цьому процесу:

1. Технічний прогрес. Стрімкий розвиток штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей, хмарних обчислень та інших технологій є

ключовим фактором розвитку цифрової економіки. Ці технології дозволяють підприємствам і організаціям оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і створити нові можливості для розвитку.

2. Цифрова інфраструктура. Для успішної цифрової трансформації важливо мати потужні комунікаційні мережі, високошвидкісний Інтернет, цифрові платформи та інші інфраструктурні рішення. Це дозволяє компаніям зберігати та обробляти великі обсяги даних, взаємодіяти з клієнтами та партнерами в Інтернеті та розробляти нові цифрові продукти та послуги.

3. Цифрова грамотність. Важливо, щоб населення та персонал були грамотними у використанні цифрових технологій. Це включає розуміння цифрових інструментів, кібербезпеки, обробки даних та інших аспектів цифрового середовища. Цифрова грамотність може допомогти підвищити продуктивність і конкурентоспроможність співробітників.

4. Підтримувати інновації та підприємництво. Стимулювання інновацій і підтримка стартапів і малого бізнесу є важливими для розвитку цифрової економіки. Інновації допомагають впроваджувати нові ідеї та технології, які можуть змінити економічний ландшафт і створити нові можливості для бізнесу.

5. Регуляторна політика. Встановлення відповідних правил і стандартів для захисту даних, конфіденційності та безпеки є важливим аспектом цифрової трансформації. Ефективна регуляторна політика може зміцнити довіру до цифрових технологій і заохотити їх розвиток, одночасно забезпечуючи захист інтересів користувачів і бізнесу [34].

Ці передумови взаємодіють одна з одною, створюючи сприятливі умови для розвитку цифрової економіки, що приносить користь як окремим компаніям, так і економіці в цілому.

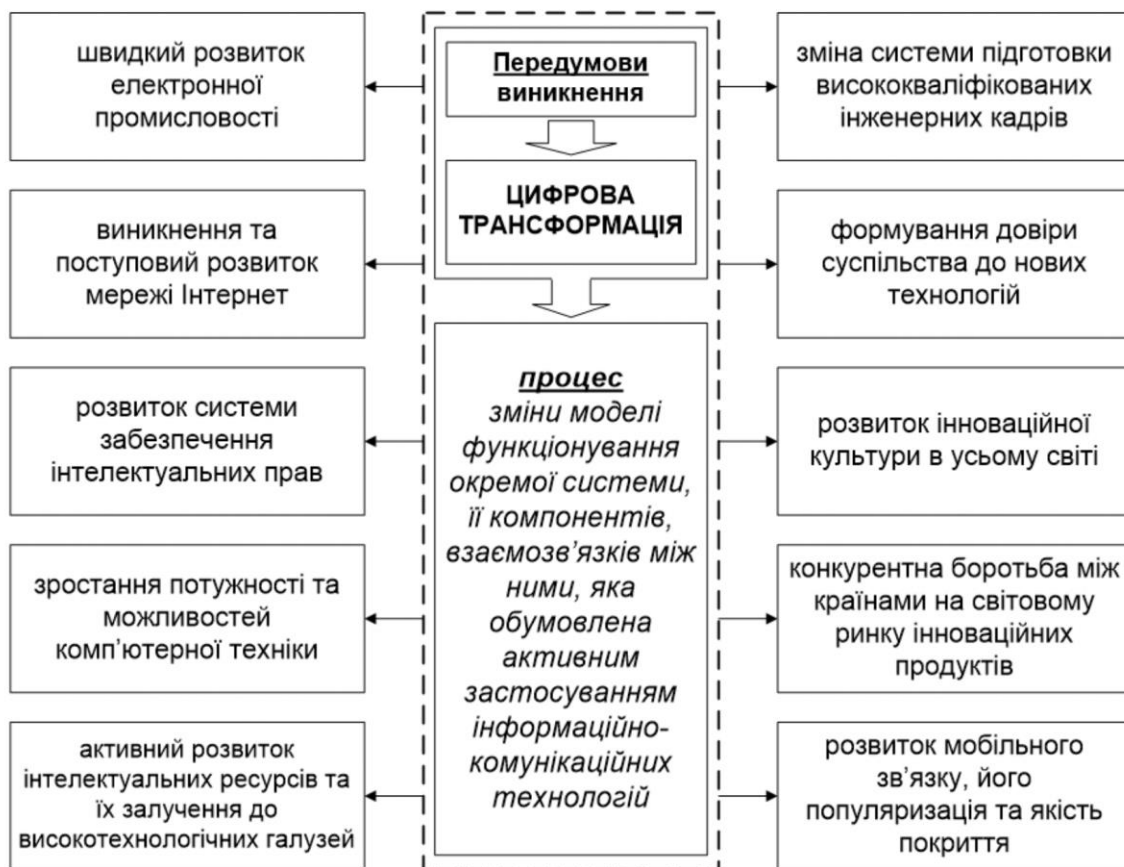


Рис. 1.1. Передумови виникнення цифрової трансформації в економічних системах

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Технологічний прогрес має значний вплив на цифровізацію цифрової економіки. Цифровізація – це процес перетворення традиційних бізнес-моделей і процесів у цифрову форму за допомогою сучасних технологій [43]. Технологічні досягнення, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, обробка даних і хмарні технології, є основними рушійними силами цифровізації.

Технологічний прогрес дозволяє підприємствам і організаціям впроваджувати нові цифрові рішення для автоматизації процесів, підвищення продуктивності та покращення якості послуг. Це дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку та швидше реагувати на зміни в економічному середовищі.

Технологічний прогрес також сприяє розвитку цифрової інфраструктури, яка є основою цифрової економіки. Цифрові технології дозволяють збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє підприємствам приймати кращі управлінські рішення на основі даних.

Загалом, технологічний прогрес є ключовим фактором цифровізації цифрової економіки, сприяє її розвитку та дає компаніям конкурентну перевагу в цифровому світі.

Технологічний прогрес — це процес поступового вдосконалення технології, що призводить до появи нових або вдосконалених продуктів, процесів або послуг [34]. Головна особливість технічного прогресу полягає в тому, що він постійний і швидкий. Оскільки наукові дослідження, винаходи та інновації продовжують розвиватися, технологічний прогрес відбувається швидкими темпами, що веде до появи нових можливостей і вдосконалення існуючих технологій.

До основних характеристик технічного прогресу належать:

1. Інновації. Технологічний прогрес відбувається завдяки впровадженню нових ідей, концепцій і технологій, які дозволяють створювати нові продукти та послуги.
2. Стабільність. Технічний прогрес – це безперервний процес, який не зупиняється, адже техніка постійно розвивається та вдосконалюється.
3. Вплив на суспільство. Технічний прогрес має значний вплив на суспільство, економіку та культуру, змінюючи спосіб виробництва, споживання та взаємодії людей.
4. Конкуренція. Технічний прогрес сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і країн, адже нові технології дозволяють оптимізувати процеси та створювати конкурентні переваги [43].

Отже, технічний прогрес є важливим фактором сучасного світу, який впливає на розвиток економіки, суспільства та культури.

Цифрова інфраструктура відіграє ключову роль у оцифровці світової економіки. Це основа для розвитку цифрових технологій та інновацій, які дозволяють підприємствам та організаціям впроваджувати нові цифрові рішення, автоматизувати процеси та підвищувати продуктивність. Цифрова інфраструктура забезпечує доступ до широкосмугового Інтернету, хмарних технологій, обробки даних та інших цифрових ресурсів, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати ці технології для розробки бізнес-моделей і послуг.

Цифрова інфраструктура також сприяє глобалізації економіки, дозволяючи підприємствам взаємодіяти та співпрацювати на міжнародному рівні через швидкий та ефективний обмін даними та інформацією. Це допомагає зменшити географічні бар'єри та створює можливості для нових форм бізнесу та співпраці.

Цифрова інфраструктура — це набір технологічних ресурсів, мереж і сервісів, які забезпечують обмін інформацією та даними в цифровій формі [14]. Ключові особливості цифрової інфраструктури включають:

1. Швидкість і доступність. Цифрова інфраструктура має бути швидкою та доступною для користувачів, щоб забезпечити ефективний обмін даними та інформацією.
2. Масштабованість. Цифрова інфраструктура має масштабуватися, щоб задовольнити зростаючі потреби користувачів і обсяги даних.
3. Безпека. Однією з ключових особливостей цифрової інфраструктури є безпека. Він має забезпечувати захист від кіберзагроз і гарантувати конфіденційність, цілісність і доступність даних.
4. Гнучкість. Цифрова інфраструктура має бути гнучкою та гнучкою, щоб вона могла швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та технологічні інновації.

5. Інтеграція. Цифрова інфраструктура повинна бути інтегрована з іншими технологічними рішеннями та системами для забезпечення ефективного обміну даними та інформацією.

Загалом цифрова інфраструктура відіграє важливу роль у розвитку цифрової економіки та суспільства, забезпечуючи необхідні технологічні ресурси для ефективної роботи сучасних бізнес-процесів та послуг.

Цифрові технології дозволяють підприємствам створювати нові продукти та послуги, оптимізувати бізнес-процеси, покращувати взаємодію з клієнтами та надавати конкурентні переваги на ринку [19]. Інновації в цифровій сфері можуть включати розробку нових програмних продуктів, впровадження штучного інтелекту та машинного навчання, використання технологій блокчейн, розвиток Інтернету речей тощо.

Підтримку підприємництва в цифровізації економіки можна реалізувати різними заходами, наприклад, фінансовою підтримкою стартапів та інноваційних проектів, створенням сприятливого правового середовища для розвитку цифрових технологій, консалтингом та підтримкою у сфері цифрової трансформації. організація програм та курсів з цифрової грамотності для підприємств, підприємців та їхніх працівників.

Стимулювання інновацій та підтримка підприємництва в цифровій економіці сприяє створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу, стимулює економічне зростання та сприяє створенню нових робочих місць. У контексті цифрової трансформації важливо підтримувати інновації та підприємництво в цифровому середовищі для забезпечення сталого економічного зростання та конкурентоспроможності глобальної економіки.

1.2. Еволюція ролі управління персоналом в контексті розвитку цифровізації світової економіки

Еволюція ролі управління людськими ресурсами (HR) в контексті цифровізації глобальної економіки відображає фундаментальні зміни, що відбуваються в сферах організації праці, відбору персоналу, розвитку талантів і управління продуктивністю. Діджиталізація суттєво змінила HR-процеси, запровадивши нові технологічні рішення, які забезпечують підвищення ефективності та точності управління персоналом. Інформаційно-комунікаційні технології дозволили автоматизувати повсякденні операції, звільнивши час для стратегічного планування та розвитку людського капіталу. Сучасні HR-системи використовують великі дані та аналітику, щоб приймати більш обґрунтовані рішення, які допомагають покращити відбір кандидатів і управління талантами [25]. Крім того, цифрові платформи сприяють розвитку дистанційної роботи, яка стала особливо актуальною в умовах глобальної пандемії COVID-19, і дозволяють залучати таланти з усього світу. Ці зміни також включають запровадження електронного навчання та підвищення кваліфікації через онлайн-курси та тренінги, які підвищують конкурентоспроможність працівників. Загалом еволюція ролі HR у цифровізації глобальної економіки відображає перехід від адміністративної функції до стратегічного партнера, що сприяє інноваційному розвитку організацій та підвищує їх адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Поняття «управління людськими ресурсами» походить від оригінального англійського словосполучення Human Resources Management (HRM). Людські ресурси - це сукупність характеристик, які притаманні кожній людині [10]. Управління людськими ресурсами розглядається як управління шляхом впливу на ресурси окремого працівника або групи працівників шляхом використання різноманітних практик, прийомів, методів і моделей.

Управління персоналом – сучасна наукова галузь, історія якої налічує кілька десятиліть. Однак, щоб зрозуміти, як змінився погляд на питання управління персоналом, необхідно спостерігати, як змінювався підхід до людей у різних концепціях управління персоналом. За минулі століття (після промислової революції) роль людини в організації істотно змінилася, що дозволило розвивати і вдосконалювати теорії управління персоналом. У контексті сучасного розвитку філософії менеджменту виділяють чотири групи концепцій (теорій) [17]:

1) концепція патерналізму. З кінця 1940-х до середини 1970-х років домінуючим змістом психологічного спілкування з персоналом був патерналізм, тобто орієнтація працівників на довічну працю та турботу про них у старості, а не лояльність організації, в якій вони працювали. Компанії чекали від своїх співробітників лояльності, сумлінної праці та старанності. Патерналізм пов'язаний з організацією економічних виробничих одиниць, і цей термін пов'язаний із розумінням способу регулювання відносин між власниками засобів виробництва або їхніми агентами та підлеглими, що також пов'язано з патріархальною моделлю.

2) класичні теорії; Класичні теорії були розроблені в 1880-1930-х роках.

Основні постулати класичної теорії такі: праця більшості людей не приносить задоволення. Неважливо, що з ними роблять. Мало хто з цих людей бажають або здатні виконувати завдання, які вимагають творчості, незалежності, ініціативи та самоконтролю.

Обов'язком керівників різних суб'єктів господарювання є суворе спостереження і контроль за своїми підлеглими. Він повинен розбити завдання на легкі для освоєння, прості та повторювані операції, розробити прості робочі процедури та застосувати їх на практиці.

3) концепції людських стосунків; Основні ідеї теорії людських відносин включають:

- 1) люди прагнуть бути корисними, вони хочуть бути інтегрованими, бути визнаними як особистості. Ці потреби важливіші за гроші, мотивацію та ентузіазм до роботи;
- 2) основне завдання керівника – зробити так, щоб кожен працівник почувався потрібним і корисним; він зобов'язаний інформувати підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо вдосконалення своїх планів;
- 3) керівник повинен запропонувати своїм підлеглим певну автономію та певний особистий контроль у виконанні щоденних операцій.

Все це призвело до необхідності державного втручання, яке передбачало створення національних систем соціального страхування, компенсації по безробіттю, встановлення мінімальної заробітної плати, обмеження і скорочення тривалості робочого дня і т. д. У деяких країнах з'явилися спеціальні державні установи, які контролювати умови праці та захищати інтереси працівників. В організаціях почали створювати спеціальні відділи, відповідальні за дотримання трудового законодавства.

4) уявлення про людські ресурси. Наприкінці 70-х років ХХ ст. Замість поняття «управління персоналом» управлінські науки перейшли до поняття «управління людськими ресурсами».

Основним завданням управління персоналом є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей компанії і суспільства. У цьому випадку необхідно забезпечити охорону здоров'я кожної людини, налагодити конструктивні відносини співпраці між членами колективу та різними соціальними групами.

Поведінковий фокус еволюції управління людьми стає пріоритетним напрямком нових досліджень в науках про менеджмент. З початку 1980-х років було визнано важливість «організаційної культури», яка поєднує різні підходи до управління: суб'єкти господарювання орієнтуються на поведінку, процеси, структури, результати тощо, які розглядаються з точки зору [22]. У новій концепції менеджменту головним суб'єктом організації і

спеціальним суб'єктом управління стає людина. Таким чином, стратегія та структура базуються на врахуванні людських можливостей, де ставлення до персоналу як до ресурсу означає [9]:

- індивідуальний підхід до всіх співробітників в рамках поєднання інтересів компанії і працівника;
- поінформованість суб'єкта господарювання про проблему кваліфікованих кадрів на ринку праці;
- керівництво визнає, що кваліфікований персонал не є «вільним капіталом» і йому потрібно платити, щоб утримувати працівників;
- розуміти стратегічний вимір управління персоналом

Отже, управління персоналом – це діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей економічного суб'єкта та особистих цілей кожного з них. Сутність кадрової концепції полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором і розвитком робочої сили; Люди вважаються найціннішим ресурсом компанії.

Сучасне виробництво не тільки розвивається з робітників у сучасних умовах масового виробництва, а й вимагає зведених до мінімуму якостей, що дозволило спростити роботу та здешевити робочу силу. До таких якостей можна віднести високу професійну майстерність, здатність приймати самостійні рішення, здатність до колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва. В даний час однією з характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залученості в управління підприємством. Управління персоналом набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та майбутнього розвитку підприємства.

Управління персоналом базується на двох методах: традиційному та новому. Західні компанії поступово розробляють систему управління людськими ресурсами замість системи управління персоналом. На думку багатьох економістів XXI століття, основою управління персоналом є служба управління персоналом [36]. Основні їх відмінності:

- вузька спеціалізація та обмежена відповідальність за роботу, що доручається широкому професійно-службовому профілю;
- запланований кар'єрний ріст - професійний і гнучкий вибір професійного розвитку;
- відповідальність керівників за розвиток персоналу - відповідальність працівників за власний розвиток;
- контроль проблем співробітника - створення можливостей для його всебічного розвитку;
- Уникнення зворотного зв'язку з підлеглим - його активний пошук.

Кадрове планування пов'язане з виробництвом - активно впроваджується групова організація праці, тому увага приділяється командоутворенню, розвитку людей і формуванню корпоративної культури [19]. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення принципово нових, перспективних завдань, підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, збереження її рівноваги з навколишнім середовищем.

Сьогодні важливо, щоб управління людськими ресурсами не тільки допомагало компаніям залучати та утримувати найкращих співробітників, але й допомагало їм розвивати свій потенціал, створюючи умови для інновацій та успіху. Такий підхід допомагає створити продуктивне та здорове робоче середовище, де люди можуть реалізувати свій потенціал і бути задоволеними своєю роботою.

Тому еволюція управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та

ефективно управляти своїм головним ресурсом – людським капіталом.

Поведінковий фокус еволюції управління людьми стає пріоритетним у новій галузі досліджень в науці управління. На початку 1980-х років було усвідомлено значення «організаційної культури», яка поєднує різні підходи до управління: суб'єкти господарювання мають поведінку, процеси, структури, результати тощо, які розглядаються з точки зору. У новій концепції менеджменту головним суб'єктом організації і спеціальним суб'єктом управління стає людина [28]. Тому стратегія та структура базуються на врахуванні людських можливостей, де ставлення до персоналу як до ресурсу означає:

- індивідуальне ставлення до всіх працівників у рамках поєднання інтересів підприємства та працівника;
- розуміння керівництва того, що кваліфікований персонал – це не «вільний капітал», за утримання працівників потрібно платити;
- розуміти стратегічний вимір в управлінні персоналом.

Отже, управління персоналом – це діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей економічного суб'єкта та особистих цілей кожного з них. Сутність кадрової концепції полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором і розвитком робочої сили; Люди вважаються найціннішим ресурсом підприємства.

Понад 80% корпорацій вважають, що важливість управління людськими ресурсами в конкурентному середовищі значно зросла в останні роки. Інші вважають, що інвестиції в людські ресурси є стратегічними інвестиціями, а не способом мінімізації витрат підприємства. Крім того, результати дослідження доводять, що стратегічно розроблені та впроваджені практики управління людськими ресурсами (практики управління персоналом) покращують імідж і цінність компанії на міжнародній арені [39].

Управління людськими ресурсами (HR) постійно розвивається в глобальній економіці, реагуючи на зміни в технологіях, демографії, культурі та економічних умовах. Ось кілька основних тенденцій розвитку управління персоналом у світовій економіці [48]:

1. Цифрова трансформація: впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні рішення та автоматизація процесів, змінює спосіб управління персоналом. Це забезпечує більшу ефективність підбору персоналу, навчання та розвитку співробітників, а також управління ефективністю.
2. Гнучкі форми роботи: зростаюча популярність дистанційної роботи, гнучких графіків і фрілансу вимагає адаптації кадрових стратегій до нових реалій. Це включає розробку політики та процедур для віддаленої роботи, забезпечення віддаленого спілкування та співпраці. Розвиток навичок і навчання: HR все більше зосереджується на розвитку навичок і навчанні співробітників, щоб вони могли ефективно працювати в умовах ринку праці та технологічного середовища, що швидко змінюється.
4. Різноманітність та інклюзивність: відділ кадрів прагне створити різноманітне та інклюзивне робоче середовище, яке підвищує задоволеність працівників, продуктивність і залучення талантів.
5. Аналітика та прогнозування: використання аналітики даних дозволяє відділу кадрів приймати обґрунтовані рішення щодо кадрів, прогнозувати потреби в робочій силі та покращувати стратегії найму та утримання талантів.

Загалом, розвиток управління людськими ресурсами в глобальній економіці рухається в напрямку інноваційних, гнучких і орієнтованих на людей підходів, спрямованих на підтримку успіху організацій у світі, що швидко змінюється.

1.3 Аналіз сучасних цифрових засобів і технологій управління персоналом

Інструменти та технології цифрового управління персоналом стрімко розвиваються і стають незамінними для сучасних організацій. Зараз компанії використовують різні програмні рішення для управління персоналом, від систем управління відпустками до платформ для навчання та розвитку. Аналітичні інструменти допомагають керівникам приймати зважені рішення щодо кадрового планування, розвитку кар'єри та мотивації співробітників. Сучасні технології також спрощують управління трудовими відносинами, спілкування в колективі, стимулюють співпрацю між колективами. Роботизація процесів управління персоналом дозволяє кадровикам звільнити час від рутинних завдань і зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом. Це лише кілька прикладів, які свідчать про важливість і майбутнє цифрових інструментів у сфері управління персоналом.

Діджиталізація стала необхідною частиною щоденної роботи співробітників компанії. Сучасні технологічні рішення змінили основні принципи діловодства. Для HR – це насамперед організація цифрового середовища для співробітників: планування наказів або відпусток, ділове листування, облік понаднормових, координація непередбачуваних витрат, вдосконалення шляхів професійного розвитку (курси, тренінги, вебінари) через особистий кабінет тощо [22] .

Таблиця 1.1

Можливості, які надає цифрова трансформація для HR

Можливості	Характеристика	Приклади
Автоматизація HR-процесів на основі використання інтегрованих мобільних додатків	Цифрові мобільні інструменти все частіше вбудовуються в автоматизовану систему управління компаніями. Інтегровані мобільні додатки дають сьогодні змогу: управляти часом; відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення; доставляти різного типу повідомлення; контролювати рівень сервісу; оптимізувати плани дій; проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг; нараховувати компенсації; управляти продуктивністю; забезпечувати зворотний зв'язок тощо	Uber, Uklon, Arbnb, KFC
Цифрова інтеграція з хмарними сервісами	За допомогою хмарних сервісів у HR долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації та зростає продуктивність	Talentsoft, Android, Twitter
Прогнозна HR-аналітика та Big Data	Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати й аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення	Amazon, Wallmart, Tesco
Віртуальна реальність	Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням, зменшувати гендерний тиск	Hilton, DeutscheBank, Vantage Point
Штучний інтелект	Штучний інтелект як технологія надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку. Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами тощо. Технологізовані чат-боти також допомагають ефективно надавати послуги	Deloitte

Джерело: складено автором на основі [15]

Цифрова трансформація підвищує ефективність і прозорість бізнес-процесів компанії. Процес визначення завдань і оцінки їх виконання стає централізованим і ефективним, мінімізується ризик помилок і скорочується час обробки інформації. Багатофакторний аналіз даних про співробітників і можливість їх візуалізації дозволяють оцінювати і покращувати роботу різних відділів компанії. Завдяки внутрішньому порталу, де розміщуються новини, документи та ключова інформація, циркуляція інформації та новин всередині компанії стає легкою та практичною. Також обговорюються поточні питання.

Найбільш популярні цифрові системи управління персоналом наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Популярні цифрові технології в управлінні персоналом

Функції цифрової системи	Характеристика цифрової системи	Прикладом є програмне забезпечення
Електронні системи управління персоналом	Інформаційно-комунікаційні технології зазвичай використовуються як стратегічний інструмент підвищення ефективності інвестицій у людський капітал організації. Вони допомагають удосконалити процес управління цим ресурсом і спонукають керівників і керівників брати активну участь у його вдосконаленні.	HRM (Human Resource Management) - система містить електронну базу даних з метою зберігання та пошуку наступної інформації: перелік виконаних робіт, дані про заробітну плату, відомості про знання та навички всіх співробітників, дисциплінарні та медичні документи тощо. система дозволяє підвищити ефективність процесу і знизити витрати за рахунок його автоматизації, збільшити швидкість бізнес-процесів, поєднати роботу співробітників різних відділів, що в свою чергу дозволяє підвищити продуктивність праці. Співробітники беруть активну участь у робочому процесі, завдяки чому своєчасно отримують інформацію про поточні проекти, можливості розвитку та кар'єрні перспективи.
Електронний допуск персоналу	Ці системи включають використання та інтеграцію Інтернет-технологій для оптимізації та дослідження потенційних кандидатів. Впровадьте автоматичний пошук в Інтернеті, автоматизовану оцінку резюме та чат-ботів для спілкування з рекрутерами	LinkedIn створює спеціальні розділи оголошень про вакансії на корпоративних веб-сайтах компаній. Ця мережа дозволяє роботодавцям дистанційно отримувати доступ до всієї необхідної інформації від кваліфікованих та успішних кандидатів з усього світу.

Електронне навчання	Система з віртуальними програмами навчання	Платформи Edx.org, Udacity.com та інші. Інтерактивні курси дають можливість отримати додаткову освіту в будь-який час і в будь-який час також будь-де характеризується доступністю, економією коштів, гнучкістю та легкістю навчання (оновлення, доповнення, доопрацювання курсу)
Електронна платіжна інформація	Він містить багато інформації про умови праці співробітників, податки, заробітну плату та різні пільги, які можна отримати в будь-який час. Розвиток цієї системи дозволяє підвищити ефективність процесу управління, підвищити основні показники ефективності, а також зберегти конкурентоспроможність організації в умовах розвитку електронної економіки.	WayForPAy - це інструмент, який надає платіжні рішення для інтернет-магазинів з малим і середнім платіжним оборотом

Джерело: складено автором на основі [20]

Спеціаліст з цифрової трансформації повинен володіти певними навичками, знаходити вміння розвивати та впроваджувати цифрові інновації, насамперед, не лише в управлінні персоналом, а й у самому виробництві. Спеціаліст з цифровізації повинен орієнтуватися в сучасному середовищі інформаційних технологій, знати, як користуватися цими продуктами та ефективно використовувати їх у своїй роботі [33].

Суть цифровізації управління персоналом полягає у впровадженні цифрових інструментів і платформ, електронного документообігу з метою оптимізації використання трудових ресурсів організації для досягнення бізнес-цілей. Цей процес має багато переваг, зокрема:

- підвищення залученості та мотивації працівників за рахунок уніфікації процедур та інструментів, раціоналізації внутрішньої комунікації компанії, зменшення обсягу інформації, з якою доводиться працювати співробітникам;
- підвищити продуктивність за рахунок зменшення навантаження на HR, автоматизації рутинних, повторюваних завдань і зменшення помилок через ручні розрахунки/введення даних;
- підвищення економічної ефективності за рахунок зниження операційних витрат за рахунок перебудови процесу праці, економії часу, трудових ресурсів, спрямування працівників на більш важливі господарські завдання;
- покращення управління та утримання талантів: персоналізований підхід, який забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі під час найму, адаптації та професійного навчання, віддалений формат роботи для деяких позицій [41].

Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом є предметом багатьох досліджень, результати яких підтверджують актуальність та актуальність цифровізації [39]. приклад:

- Опитування Salesforce серед 750 менеджерів з персоналу з різних американських компаній показало, що 81% професіоналів не адаптували свою практику управління персоналом до технологічного розвитку. Однак 54% з них визнають, що технологічний розвиток, особливо штучний інтелект, значно або повністю змінить навички, необхідні працівникам у майбутньому [28];
- Дослідження Всесвітнього економічного форуму показує, що технологічні навички є найважливішими для сучасних працівників, оскільки більше половини всієї робочої сили потребують серйозної підготовки[35] ;

- Відповідно до звіту PwC Future of Hiring, 49% кандидатів відмовляються від пропозицій про роботу через поганий досвід співбесіди, зокрема через відсутність зворотного зв'язку в реальному часі. Згідно з дослідженням PwC, щонайменше 35% компаній зацікавлені в автоматизації процесів найму та адаптації [29];
- Згідно з опитуванням airSlate, 75% керівників HR мають намір подвоїти свої інвестиції в технології автоматизації. Це тому, що в середньому від 7 до 12 годин на тиждень витрачається на виконання ручних завдань [18].

Аналіз цифрових HR-інструментів може мати вирішальне значення для підтримки ефективного та продуктивного робочого середовища. Ось кілька ключових аспектів, які слід включити в такий аналіз:

1) Функціональність:

- Можливості управління базою даних співробітників: особиста інформація, контактна інформація, історія роботи тощо.
- Управління відпусткою та часом: система, яка дозволяє легко відстежувати відпустку, відпрацьований час та відсутність.
- Оцінка продуктивності та відстеження цілей: інструменти для оцінки ефективності, встановлення цілей і моніторингу ефективності.
- Автоматизація кадрових процесів: прийом на роботу, звільнення, оцінка ефективності тощо включає автоматизацію процесів.

2) Ціна:

- Вартість впровадження та підтримки: враховуйте вартість придбання інструменту, а також вартість навчання персоналу та підтримку після впровадження.
- Вартість і переваги використання: оцініть підвищення продуктивності та довгострокове скорочення витрат, яке може забезпечити цифровий інструмент.

3) Використати:

- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс: переконайтеся, що інструмент зрозумілий і простий у використанні для всіх користувачів.
- Мобільна підтримка: можливість використовувати інструмент із мобільних пристроїв важлива для зручності та доступності.

4) Інтеграція:

- Сумісність з іншими програмами: переконайтеся, що цифровий інструмент інтегрується з іншими програмами, як-от електронна пошта, календарі, проекти тощо.
- API та параметри налаштування: подивіться, які параметри доступні для розширення функціональності через API або інші методи.

5) Безпека:

- Захист конфіденційності даних: переконайтеся, що дані співробітників та інша конфіденційна інформація захищені від несанкціонованого доступу.
- Відповідність вимогам законодавства: переконайтеся, що інструмент відповідає всім вимогам щодо захисту персональних даних та іншим правовим аспектам.

6) Підтримка та обслуговування:

- Доступність і якість підтримки: оцініть, наскільки швидко та ефективно ви можете отримати допомогу, коли вона вам потрібна.
- Оновлення та вдосконалення: перевірте, як часто випускаються оновлення та які нові функції вони пропонують.

7) Відгуки користувачів:

- Прочитайте відгуки користувачів про інструмент, щоб зрозуміти їхні враження та досвід.

Аналіз наведених вище аспектів дозволить знайти цифровий інструмент, який найкраще відповідає потребам вашого бізнесу в управлінні персоналом.

Останнім часом інформаційні системи вторглися в усі сфери сучасного життя. Розвиток цифрових технологій відкриває багато можливостей. Під цифровою технологією розуміють дискретну систему, засновану на методах кодування та передачі даних, яка дозволяє виконувати велику кількість різноманітних операцій у найкоротші терміни [25]. Інформаційні технології набули популярності завдяки своїй універсальності, ефективності, гнучкості та мобільності. Ділова інформація набуде електронного вигляду за допомогою програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-представництв та інших елементів оцифрування. Цифровізація вважається «оцифруванням буття» – глибоким проникненням цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процеси та комунікації в усіх сферах національної економіки [34].

Вивчаючи вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом, можна зробити висновок, що цифровізація сприяє вдосконаленню системи управління персоналом на кожному підприємстві, позитивно впливає на підвищення гнучкості, ефективності, мобільності та поглиблення автоматизації і процеси управління, що зрештою призводить до підвищення конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій дозволяє отримати легкий доступ до необхідних ресурсів, а також можливість працювати віддалено, що призводить до підвищення продуктивності як окремого працівника, так і компанії в цілому. Підвищується гнучкість роботи, підвищується рівень освіти, розвиток практичних навичок, рівень компетентності та професіоналізму. Важливою перевагою є можливість зберігання та міжнародної передачі інформації.

Активна роль HR-процесів вимагає впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом прискореними темпами. Найефективнішими та зручними є наступні програми та сервіси чат-ботів [49]:

- Wade and Wendy – сервіс чат-бота, який надає консультації у сфері планування кар’єри, знайомить кандидатів з умовами працевлаштування та надає можливості кар’єрного росту в компанії;
- Switch — популярна платформа, яка допомагає кандидатам знаходити та знаходити роботу;
- Unitive — це програмне забезпечення, яке використовується для розробки та написання робочих завдань, обговорень щодо найму робітників. На основі розроблених алгоритмів програма може ідентифікувати девіантну поведінку кандидатів, що сприяє зменшенню кількості неусвідомлених помилок при підборі кадрів;
- LMS – це інтерактивні освітні платформи, засновані на використанні штучного інтелекту та віртуальної реальності.

Таким чином, сучасний менеджмент персоналу передбачає використання цифрових інструментів навчання, організації, мотивації та контролю. По-перше, цифровізація дозволяє зняти багато щоденних завдань із співробітників, мінімізувати ризик людських помилок і звільнити час спеціалістів для вирішення важливих проблем, таким чином дозволяючи ефективно використовувати знання та навички співробітників для бізнес-рішень. проблеми. Прогрес у технологічній сфері, публічній інформації, мережевих технологіях, методах і технологіях створення моделей управління персоналом дозволяють зробити якісний і суттєвий поворот у сфері управління.

Висновки до розділу 1

Вивчення теоретичних засад трансформації HR процесів в умовах цифровізації світової економіки дозволило зробити низку важливих висновків, які розкривають сутність та перспективи даного явища.

По-перше, цифровізація впливає на всі аспекти діяльності HR, від рекрутингу до управління талантами, знижуючи бар'єри для доступу до глобальних талантів і підвищуючи ефективність HR-процедур. Нові цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інтернет речей, відкривають нові можливості для автоматизації та оптимізації HR-функцій.

По-друге, трансформація HR процесів в умовах цифровізації сприяє розвитку гнучких моделей зайнятості та підвищенню рівня залученості співробітників. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити ефективне управління віддаленими командами, впроваджувати програми навчання та розвитку, адаптовані до індивідуальних потреб працівників.

По-третє, цифровізація HR процесів сприяє підвищенню якості прийняття рішень завдяки доступу до великих обсягів даних та можливостям їхнього аналітичного опрацювання. Це дозволяє HR-менеджерам оперативно реагувати на зміни в організаційному середовищі, прогнозувати потреби в персоналі та розробляти стратегії розвитку кадрового потенціалу.

По-четверте, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості та справедливості HR процесів. Завдяки автоматизації та стандартизації процедур, зменшується вплив людського фактора та ризик дискримінації, що сприяє створенню справедливих умов праці та розвитку організаційної культури довіри.

Отже, теоретичні засади трансформації HR процесів в умовах цифровізації світової економіки підкреслюють необхідність адаптації традиційних методів управління персоналом до нових реалій, що забезпечить стійкий розвиток організацій в умовах глобальних змін.

Цифровізація відкриває нові горизонти для HR, створюючи можливості для більш ефективного управління людськими ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ HR ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

2.1. Аналіз використання цифрових технологій у діяльності компанії

Цифрова трансформація – це стратегічна ініціатива, яка включає цифрові технології в усі сфери діяльності організації.

Сучасні клієнти очікують, що зможуть вести свій бізнес, працювати та жити, використовуючи новітні цифрові технології. Вони очікують цього доступу будь-де, будь-коли, за допомогою будь-якого пристрою, маючи під рукою всю необхідну інформацію про підтримку та персоналізований вміст. Кінцева мета цифрової трансформації — виправдати ці очікування.

Цифрова трансформація кожної організації здійснюється по-різному. Це може початися з одного цілеспрямованого технологічного проекту або комплексної корпоративної ініціативи. Це може варіюватися від інтеграції цифрових технологій до існуючих процесів і продуктів до переосмислення процесів і продуктів або створення абсолютно нових джерел доходу за допомогою технологій, які все ще розвиваються [23].

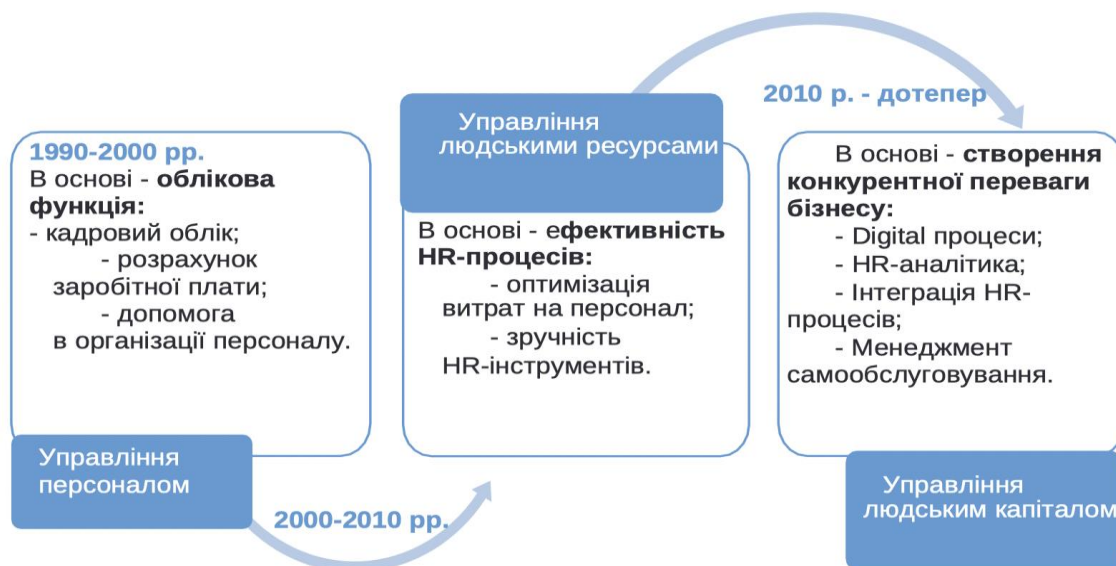


Рис. 2.1. Основні періоди трансформацій HR-технологій

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Але експерти сходяться на думці, що цифрова трансформація — це так само трансформація бізнесу та управління змінами, як і заміна аналогових процесів або модернізація існуючих ІТ [13].

Цифрова трансформація допомагає компаніям підвищити лояльність клієнтів, залучити талановитих співробітників, отримати конкурентну перевагу та створити цінність бізнесу. Дослідження McKinsey показало, що між 2018 і 2023 роками цифрові лідери досягнули приблизно на 65% більшого річного доходу, ніж цифрові прихильники [48].

Більшість стратегій цифрової трансформації зосереджені на одній або кількох із цих областей:

- Бізнес та операційні моделі;
- процеси;
- продукти;
- досвід;
- клієнтський досвід.

Детальніше розглянемо кожен з вищезазначених областей.

Трансформація бізнес-моделі — це фундаментальна зміна способу, яким організація надає продукти, послуги та цінність своїм клієнтам, інвесторам або зацікавленим сторонам. Наприклад:

- Цифрове потокове передавання замість фізичних дисків (Netflix, Hulu)
- Дозвольте клієнтам вносити чеки, не відвідуючи банк (мобільний депозит)

Організації прагнуть змінити свою бізнес-модель з багатьох причин, наприклад, задовольнити мінливі очікування клієнтів, збільшити повільні продажі або виділитися на висококонкурентному ринку.

Хоча трансформація бізнес-моделі охоплює основи, оптимізація бізнес-процесів стає все більш поширеним рушієм цифрової трансформації. Оптимізація процесу може включати:

- консолідація ізольованих або резервних робочих процесів;
- створення інтелектуальних робочих процесів за допомогою ШІ;
- заміна ручних завдань ШІ автоматизацією.

Оптимізація процесів допомагає організаціям зменшити витрати (час, зусилля та матеріали) краще використовувати людський капітал і швидше приймати розумні рішення для всіх зацікавлених сторін.

Організації впроваджують цифрові інновації у своїх продуктах і в тому, як вони проектують, виготовляють і постачають свою продукцію. Найочевидніші приклади включають впровадження цифрових технологій у повсякденні продукти. Автомобілі, наприклад, постійно змінюються таким чином. Інновації варіюються від можливості переглядати та керувати смартфоном з приладової панелі автомобіля до датчиків, які запобігають аваріям і ненавмисній зміні смуги руху, геолокація, машинне навчання і роботизована автоматизація процесів (RPA), щоб працювати з мінімальним втручанням людини [46].

Досвід це комплексний підхід управління талантами, що допомагає працівникам мати інструменти, необхідні для досягнення успіху та процвітання на роботі. Досвід співробітників, безумовно, впливає на найм співробітників, їх моральний дух, продуктивність і утримання, але він може безпосередньо впливати на досвід роботи з клієнтами, ефективність бізнесу та репутацію бренду, як позитивно, так і негативно.

Зусилля цифрової трансформації для покращення досвіду роботи співробітників можуть включати:

- Інноваційний користувацький досвід для внутрішніх систем, таких як програми адаптації, портали пільг для співробітників і внутрішні комунікації;
- Надання доступу до популярних інструментів обміну повідомленнями та співпраці;

- Підтримуйте віддалену роботу без шкоди для потужності та продуктивності.

Хмарні обчислення, оригінальний засіб цифрової трансформації, дозволяють організаціям використовувати новітні ІТ-технології, підвищувати ефективність і масштабувати попит, одночасно керуючи витратами [49].

Залежність клієнтів від мобільних пристроїв підштовхнула перші ініціативи з цифрової трансформації, змінивши існуючі бізнес-моделі (наприклад, мобільні квитки та гаманці) і створивши абсолютно нові (наприклад, Uber). Незалежно від того, чи то замовлення обіду чи вечері в улюбленому ресторані, чи керування банківськими операціями та інвестиціями, клієнти сьогодні прагнуть робити більше бізнесу за допомогою мобільних програм.

Інтернет речей (ІоТ) — це всесвіт пристроїв, оснащених датчиками, які збирають і передають дані через Інтернет. Пристрої ІоТ поєднують цифрові технології з фізичною реальністю [41].

Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють комп'ютеру чи машині імітувати можливості людського розуму. ШІ навчається на прикладах, розпізнає об'єкти, приймає рішення та швидко виконує великі завдання.

Успішна цифрова трансформація покращує клієнтський досвід організації та покращує відносини з клієнтами. Дозволяючи клієнтам взаємодіяти за допомогою будь-якого пристрою та каналу (веб-портал, соціальні медіа, у програмі), забезпечуючи цілодобове обслуговування клієнтів через чат-бота, надаючи персоналізований контент у контексті під час будь-якої транзакції – ці організації покращують задоволеність клієнтів.

Цифрова трансформація повинна дозволити організаціям постійно вдосконалювати продукти та процеси. Прийняття гібридної багатохмарної інфраструктури дозволяє використовувати найкращі цифрові інструменти

та технології, коли вони стають доступними. Наприклад, практики Agile та DevOps дозволяють розробникам швидко інтегрувати ці технології у свої програми та системи [40].

Саме гнучкість компанії забезпечує швидке впровадження інновацій, допомагає організації швидше реагувати на мінливі вимоги клієнтів, нові ринкові можливості та конкурентні загрози. На початку цифрова трансформація дозволяла стартапам руйнувати цілі галузі; сьогодні це допомагає організаціям швидко й ефективно реагувати на потенційні загрози.

Цифрові інструменти допомагають організаціям створювати значно спрощені робочі процеси та інфраструктуру в результаті трансформації. Завдяки автоматизації та штучному інтелекту організації можуть скоротити трудомісткі завдання та звільнити критично важливий персонал, щоб проводити більше часу з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Цифрова трансформація покращує залучення співробітників різними способами, від надання їм доступу до найновіших інструментів і технологій, які заохочують до експериментів, ризику, «швидких невдач» і постійного навчання до сприяння культурі гнучких інновацій.

Цифрова трансформація може виявити проблеми зі старими або існуючими технологіями кібербезпеки, що піддає організації ризику. Використання новітніх технологій безпеки може допомогти організації краще виявляти загрози та реагувати на них, зменшити кількість успішних атак і запобігти або мінімізувати шкоду [43].

Впровадження новітніх технологій у ІТ-портфоліо компанії допомагає створити нові можливості для отримання прибутку, зокрема потоки доходу від веб-сайтів, мобільних додатків, продажів чат-ботів тощо. Штучний інтелект і складна аналітика допомагають виявляти нові можливості для продуктів і послуг на основі поведінки клієнтів на веб-

сайтах і моделей покупок. І клієнти можуть бути більш схильні купувати в компаніях, які пропонують можливості цифрового бізнесу.

Однак оцифрування HR-процесів несе певні ризики. Технології можуть бути такими ж упередженими, як і соціально організовані люди. Також впроваджуються нові програми та системи у сфері підбору персоналу. Програма найму не повинна бути упередженою і повинна відбирати однаково кількість чоловіків і жінок на основі компетентності, незалежно від раси чи релігії. Алгоритми, які вважаються ідеальними, можуть відображати людську точку зору. Тому в деяких місцях технології недостатньо розвинені, щоб повністю замінити людей і виконувати роботу ідеально [36].

Потенційно вони не підходять для малого бізнесу. Згідно з дослідженнями, проведеними в світі, кожен другий респондент вважає, що цифровізація HR-процесів обмежена великими та середніми підприємствами. Турбота про співробітників і оптимізація HR - це те, що зазвичай не входить в компетенцію малого бізнесу.

Небажання працівників сприймати нові технології. Люди до чогось звикають і зазвичай не люблять нових змін. Цифровізація – це велика зміна, яка часто вимагає зміни мислення. Ця зміна може бути особливо важкою для старших працівників. Крім того, може не минути багато часу, перш ніж все налагодиться і співробітники звикнуть до цього. Це може призвести до збільшення кількості помилок або збільшення часу для виконання завдання. Автоматизація є більшою загрозою для компанії, ніж для співробітників. Технологія стає все більш прогресивною; комп'ютери могли більше 10 років тому, і їхня еволюція прискорюється. Поступове скорочення за рахунок заміни новими технологіями неминуче. Машина роблять набагато менше помилок, ніж люди. Вони не втомлюються. Вони не зобов'язані брати щорічну оплачувану відпустку [33]. Таким чином, слід сказати, що існує доцільність інвестування в обладнання, і що інвестиції можуть бути

зроблені не лише у виробничі машини, а й у різноманітне програмне забезпечення та технології ШІ. Важливо інвестувати з розумом, тому що компанія може бути не готова до деяких змін.

Можливість кібератаки завжди є невід'ємною загрозою, коли ви входите в цифровий світ із цінною інформацією. Цифрові дані більш прозорі та безпечні, ніж паперові дані в архівах компанії. Безпека сервера не повинна бути такою, щоб хакеру не потрібно було хвилин, щоб завантажити всі дані. Сьогодні кібератаки стають все більш поширеними як у великому, так і в малому бізнесі. Якщо велика компанія зазнає кібератаки і її дані не будуть належним чином захищені, вона ризикує втратити свої ноу-хау та навіть імідж [29].

Коли відділ кадрів успішно перейшов у цифрову епоху, майже всі дані зберігаються в цифровому вигляді на комп'ютерах, корпоративному веб-сайті чи в хмарі. Доступність даних, як правило, є більш доступною, ніж наявність паперових даних. Це може призвести до втрати важливих даних під час кібератаки.

Фрагментованість, точність та безсистемність використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Епоха цифрових технологій, запроваджена в компаніях, часто може здаватися незрозумілою. Інформація надходить безпосередньо до джерела через цифрову мережу, а не через співробітників. Для багатьох це може бути перевагою, але, на жаль, цей факт може призвести до конфлікту всередині компанії. Непослідовність всередині компанії може призвести до зниження продуктивності [39].

Використовувані технології невіддільні від функцій і процесів управління людськими ресурсами. Із запровадженням усіх нових цифрових HR-інструментів буде важко повернутися до доцифрових операцій. Будь то цифрові файли чи інші технології, що використовуються в середовищі HR. Впровадження цифрових технологій у роботу співробітників ускладнюється тим, що процеси управління персоналом більш складні.

Реальна робота з управління персоналом вимагає вимогливого та кваліфікованого персоналу. Проблема виникає, коли цей співробітник виконує свою роботу дуже добре, але цифровізація неминуче впливає на його роботу, і він ще не навчився працювати з новими технологіями.

Необхідні зміни в організаційній структурі та стилі управління класифікуються як потенційні ризики на основі того, що зміна в організаційній структурі може вплинути на працівників, а також на бізнес-операції. Це може призвести до зниження якості або кількості [34].

Отже, основні переваги цифрової трансформації можуть включати спрощене управління, прозорість, підвищення ефективності та більш екологічний підхід. Крім того, переваги цифрової трансформації можна отримати, якщо трансформація не буде виконана швидко та належним чином. Крім того, перш ніж розпочати трансформацію HR, організація повинна оцінити, чи зможе вона завершити трансформацію та чи готова вона фінансувати будь-яке навчання, програмне забезпечення та інші технології, пов'язані з трансформацією. Помилки або неправильні оцінки можуть призвести до збільшення ризиків, таких як: вибір неправильних елементів, зниження ефективності, відсутність розуміння нових технологій співробітниками та вразливість важливих даних. Цифрова трансформація HR може бути складною для деяких компаній, враховуючи відповідний організаційний контекст.

2.2. SWOT-аналіз компанії IBM

International Business Machines, відома просто як IBM, була заснована в 1911 році і є однією з найстаріших транснаціональних технологічних корпорацій у світі. Штаб-квартира IBM знаходиться в Армонку, Нью-Йорк.

IBM відома своїми мейнфреймами, які використовуються багатьма великими організаціями та урядами по всьому світу. Окрім мейнфреймів, IBM надає інше апаратне забезпечення, таке як сервери, системи зберігання

та напівпровідники. Портфоліо програмного забезпечення IBM включає продукти для штучного інтелекту, хмарних обчислень, аналітики даних, кібербезпеки тощо [46].

IBM також пропонує консультаційні послуги через свій глобальний підрозділ бізнес-послуг, допомагаючи організаціям у бізнес-стратегії, цифровій трансформації та впровадженні технологій.

У 1924 році CTR став відомий як International Business Machines (IBM) і почав поширюватися по всьому світу. У 1980-х IBM зіткнулася з конкуренцією з боку таких компаній, як Microsoft і Apple, які розробляли персональні комп'ютери. IBM у відповідь представила власний персональний комп'ютер IBM PC у 1981 році, але він не був таким успішним, як сподівався.

У 1990-х і на початку 2000-х IBM перетворилася на сервісну та консалтингову компанію, зосереджену на наданні бізнес-рішень для клієнтів. Ця зміна фокусу дозволила IBM стати більш прибутковою та адаптуватися до технологічного середовища, що швидко змінюється.

Сьогодні IBM є однією з найбільших у світі технологічних компаній, яка має підрозділи та клієнтів у понад 170 країнах. Згідно з Fortune, у цій транснаціональній корпорації працює понад 345 тис. осіб у всьому світі.

Згідно з офіційним веб-сайтом IBM, Виручка цієї компанії становить 57,4 мільярда доларів та грошових коштів від операцій 12,8 млрд. грн. Серед останніх важливих моментів IBM – співпраця з Microsoft і Google над спеціальним проектом для вирішення проблем хакерства та інших проблем кібербезпеки. У 2021 році ця корпорація випустила найменший і найпотужніший у світі мікрочіп (розміром з ніготь) [47].

Місія IBM на сайті компанії офіційно не опубліковано. Однак ця багатонаціональна технологічна компанія притримується думки: «Ми об'єднуємо всі необхідні технології та послуги, щоб допомогти клієнтам

вирішити їхні найактуальніші бізнес-проблеми, незалежно від того, звідки вони надходять» [49].

ІВМ є однією з провідних світових компаній у сфері технологій і послуг. Вони мають великий і різноманітний портфель продуктів і послуг. Ці послуги зазвичай стосуються хмарних обчислень, штучного інтелекту, аналізу даних, ІТ-інфраструктури, мобільного зв'язку та кібербезпеки. Основним завданням ІВМ є розробка цих продуктів і послуг для корпоративних клієнтів.

ІВМ розробляє та виробляє різноманітні системи комп'ютерного обладнання. Він включає мейнфрейми, сервери та пристрої зберігання. Великі підприємства використовують ці системи для запуску критично важливих бізнес-функцій і програм.

ІВМ надає широкий спектр послуг, які дозволяють компанії отримувати дохід з різних джерел. Розберемо основні джерела доходу ІВМ [48]:

1. Хмарні та інші програмні/когнітивні рішення. ІВМ пропонує першокласні хмарні послуги під загальним терміном IBM Cloud. Цей сервіс є масштабованим для розвитку невеликих організацій, а також великих організацій.

Хмарні сервіси ІВМ надають клієнтам доступ до обчислювальних ресурсів, програмних додатків та інших послуг без необхідності інвестувати у дорогу ІТ-інфраструктуру. ІВМ також пропонує гібридні хмарні рішення, які поєднують загальнодоступні та приватні хмарні сервіси, що дозволяє клієнтам користуватися перевагами обох.

ІВМ отримує дохід від хмарних технологій та іншого програмного забезпечення/когнітивних рішень за допомогою різних бізнес-моделей. До них належать ціноутворення на основі підписки, ціноутворення на основі використання та корпоративне ліцензування. Компанія також отримує

дохід від професійних послуг, таких як консалтинг і впровадження, які допомагають клієнтам інтегрувати та оптимізувати рішення IBM.

2. Професійні бізнес-послуги (глобальний бізнес і глобальні технології). IBM є глобальним брендом, що працює в більш ніж 175 країнах. Це дає йому доступ до різноманітних ринків, які відкривають нові можливості для багатонаціонального технологічного гіганта. IBM пропонує професійні бізнес-послуги, включаючи послуги аутсорсингу.

Ці послуги розроблені, щоб допомогти клієнтам оптимізувати роботу та підвищити ефективність, одночасно зменшуючи свої витрати. Наприклад, послуги аутсорсингу IBM включають аутсорсинг бізнес-процесів (BPO), аутсорсинг інформаційних технологій (ІТО) і аутсорсинг процесів знань (КРО) тощо.

3. Технологічні послуги та ІТ-консалтинг. Консалтингові послуги IBM спрямовані на допомогу компаніям у трансформації та впровадженні нових технологій у глобальному масштабі. Однак консалтингові послуги компанії поширюються на інші сфери, такі як цифрова трансформація, технологічна стратегія, удосконалення бізнес-процесів, управління ризиками та управління ланцюгами поставок, серед іншого.

Значну частину доходів IBM приносять консалтингові послуги. За словами генерального директора, близько 70% усіх доходів IBM припадає на програмне забезпечення та консалтинг [46].

Основними партнерами IBM є такі всесвітньо відомі компанії:

- Cisco
- Клайнвельд Піт Марвік Герделер (KPMG)
- Twitter
- Яблуко
- Tencent
- Adobe

- AWS (веб-служби Amazon)
- Microsoft

Основними конкурентами IBM є:

- Oracle — ще один технологічний гігант з історією розробки потужних програмних рішень, які допомагають компаніям керувати даними та програмами. Завдяки передовому обладнанню та хмарним службам Oracle зарекомендувала себе як надійний партнер для компаній будь-якого розміру та в різних галузях;
- **SAP:**SAP також пропонує потужні програмні рішення, розроблені, щоб допомогти підприємствам досягти своїх цілей. Подібно до IBM, цей технологічний гігант пропонує переконливу ціннісну пропозицію для компаній, які прагнуть покращити свою діяльність, отримати розуміння своїх даних і випередити конкурентів;
- Microsoft: Microsoft стала відомою в технологічному просторі. За останнє десятиліття компанія значно активізувала свою хмарну гру, що зробило її серйозним суперником у технологічному просторі;
- AWS: AWS, підрозділ Amazon, став головним конкурентом IBM у технологічному просторі. Вони пропонують широкий асортимент рішень і послуг для хмарних обчислень компаніям по всьому світу. AWS заслужила репутацію лідера в області хмарних обчислень, надаючи безпечні, масштабовані та гнучкі хмарні рішення, які дозволяють клієнтам легко досягати своїх бізнес-цілей;
- Accenture: як і IBM, Accenture є лідером у галузі професійних послуг, надаючи консультаційні, технологічні та аутсорсингові послуги клієнтам у всьому світі [48].

Щоб краще зрозуміти позицію IBM на світовому ринку проведемо SWOT аналіз, що дозволить зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії та можливості її подальшого розвитку.



Рис. 2.3. SWOT аналіз

Джерело: Побудовано автором

Сильні сторони. IBM є відомою та шанованою компанією з кількома сильними сторонами, зокрема:

1. *Впізнаваність бренду.* IBM — відомий бренд із довгою історією інновацій, який допомагає завойовувати довіру клієнтів.
2. *Диверсифіковане бізнес-портфоліо.* IBM працює в багатьох галузях і пропонує широкий спектр продуктів і послуг, які допомагають зменшити ризик і забезпечити стабільний потік доходу.
3. *Сильний потенціал для досліджень і розробок.* IBM вкладає значні кошти в дослідження та розробки, що призвело до

багатьох інноваційних технологій і рішень, таких як Watson AI, квантові обчислення та блокчейн.

4. *Всесвітнє покриття.* IBM має глобальну присутність у понад 170 країнах, що дозволяє обслуговувати клієнтів у всьому світі та залучати різноманітну робочу силу.
5. *Відмінні партнерські відносини.* IBM має стратегічні партнерські відносини з багатьма великими організаціями, включаючи Apple, SAP і Salesforce, які допомагають їй розширити охоплення та вийти на нові ринки.
6. *Зосередження на стійкості.* IBM приділяє значну увагу стійкості, прагнучи зменшити викиди вуглекислого газу та просувати відновлювані джерела енергії, що допомагає залучати клієнтів, які віддають перевагу екологічній відповідальності.

У сукупності сильні сторони IBM дозволяють їй продовжувати впроваджувати інновації та надавати цінність клієнтам у всіх галузях.

Незважаючи на свої сильні сторони, IBM також має деякі недоліки, які впливають на її продуктивність, зокрема:

1. *Зниження доходів у деяких сегментах бізнесу.* Незважаючи на те, що IBM має диверсифікований бізнес-портфель, деякі його сегменти, наприклад апаратне забезпечення, за останні роки зазнали зниження доходів, що може вплинути на загальні фінансові показники компанії.
2. *Висока конкуренція.* IBM працює на висококонкурентних ринках, включаючи хмарні обчислення, аналітику даних і штучний інтелект, що може вплинути на її здатність завойовувати новий бізнес і зберігати частку ринку.
3. *Залежність від прострочених продуктів.* IBM має велику клієнтську базу, яка використовує застарілі продукти, такі як

мейнфрейми, що може обмежити її здатність продавати нові технології та рішення.

4. *Повільно адаптується до змін ринку.* Великий розмір і складна організаційна структура IBM можуть уповільнити її здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов і вплинути на її здатність залишатися конкурентоспроможною.
5. *Високий рівень боргу.* IBM має значну суму боргів на своєму балансі, що може обмежити її здатність інвестувати в нові технології та можливості зростання.

IBM має багато сильних сторін, але вона також стикається з кількома проблемами, які можуть вплинути на її здатність ефективно конкурувати в сучасному технологічному ландшафті, що швидко змінюється.

IBM має кілька можливостей для зростання та розширення в найближчі роки, зокрема:

1. *Хмарні обчислення.* IBM зробила значний внесок у хмарні обчислення та має сильні позиції на ринку завдяки платформі IBM Cloud. Оскільки все більше компаній запровадять хмарні рішення, IBM матиме можливість розвивати свій хмарний бізнес і надавати клієнтам додаткові послуги.
2. *Штучний інтелект.* Платформа IBM Watson AI є провідним рішенням на ринку та має потенціал для розширення пропозицій компанії AI та надання інноваційних рішень у різних галузях.
3. *Інтернет речей (IoT).* IBM займає сильні позиції на ринку IoT. Оскільки кількість підключених пристроїв продовжує зростати, компанія має можливість розширити свій бізнес IoT і запропонувати рішення, які допомагають компаніям аналізувати та використовувати дані IoT.
4. *Кібербезпека.* Оскільки компанії стають все більш схильними до загроз кібербезпеці, IBM має можливість розширити свої

пропозиції щодо кібербезпеки та запропонувати рішення, які допомагають організаціям захистити їхні дані та інфраструктуру.

5. *Квантові обчислення.* IBM є лідером у галузі квантових обчислень і має можливість продовжувати інвестувати та розвивати цю нову технологію, яка має потенціал зробити революцію в обчисленнях у всіх галузях.
6. *Стійкі рішення.* Орієнтуючись на стійкість, IBM може надати рішення, які допоможуть підприємствам зменшити вплив на навколишнє середовище та просувати екологічні практики.

Загалом IBM має кілька можливостей використовувати свої сильні сторони та досвід у нових технологіях, щоб продовжувати впроваджувати інновації та надавати цінність клієнтам у різних галузях.

IBM стикається з кількома ризиками, які можуть вплинути на її бізнес і майбутнє зростання, зокрема:

1. *Гостра конкуренція.* IBM працює на висококонкурентних ринках і стикається з конкуренцією як з боку визнаних гравців, так і з боку нових стартапів, що може вплинути на її здатність завойовувати новий бізнес і зберігати частку ринку.
2. *Технологічний ландшафт, що швидко змінюється.* Технологічний ландшафт постійно розвивається, і IBM може зіткнутися з труднощами в адаптації до нових технологій і мінливих потреб клієнтів.
3. *Економічна невизначеність.* Економічні спади та нестабільність ринку можуть вплинути на фінансові показники IBM, оскільки підприємства можуть скоротити витрати на технології у важкі економічні часи.
4. *Загрози кібербезпеці.* Оскільки компанії продовжують стикатися з загрозами кібербезпеці, IBM може постраждати від витоку

даних або інших інцидентів безпеки, які можуть завдати шкоди її репутації та спричинити фінансові збитки.

5. *Нормативно-правові акти уряду.* IBM працює в різних країнах і підпорядковується державним нормам, які можуть вплинути на її здатність вести бізнес і збільшити витрати.
6. *Залежність від ключових клієнтів.* IBM має кілька великих клієнтів, які приносять значну частину її доходу. Якщо ці клієнти зменшать свої витрати або розірвуть свої контракти, це може істотно вплинути на фінансові результати IBM.

Незважаючи на ризики, з якими стикається компанія, вона повинна залишатися гнучкою та адаптуватися до мінливих ринкових умов, щоб залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна сказати, що різноманітне портфоліо, глобальна присутність і сильні фінансові показники IBM є ключовими перевагами, які позиціонують її в конкурентоспроможній IT-індустрії. Однак компанії необхідно усунути свої слабкі сторони та скористатися можливостями, що з'являються, щоб зберегти свої позиції на ринку та розвиватися. Незважаючи на загрози, пов'язані з гострою конкуренцією та швидкими технологічними змінами, інноваційні можливості та стратегічні ініціативи IBM передвіщають багатообіцяюче майбутнє.

Міцне фінансове становище, репутація бренду та досвід роботи на різних ринках допомогли їй вийти на вершину IT-індустрії. Однак останнім часом цю позицію оскаржують багато компаній, які інвестували мільярди в дослідження та розробку хмарних сервісів.

Тим не менш, прибуткова бізнес-модель IBM у поєднанні з новими можливостями продовжує робити IBM однією з провідних світових транснаціональних технологічних компаній.

2.3. Аналіз використання цифрових інструментів у кадрових процесах IBM

З сучасної точки зору, найбільшою проблемою для відділів HRM є йти в ногу з розвитком Інтернету, Інтернет-технологій і всього цифрового. У свою чергу, цифрові технології забезпечують швидкий і послідовний доступ до інформації, особливо для організації, яка є привабливою для кандидата. Така інформація може надати потенційному працівнику інформацію (здебільшого неофіційну) про робоче середовище, середовище, культуру та зарплату. Крім того, розвиток цифрових технологій відіграє важливу роль у збільшенні глобалізації та диференціації робочої сили, що, у свою чергу, вимагає від організацій подальшого перегляду та перегляду своїх кадрових стратегій [39].

Вищезазначені виклики ускладнюють функціонування HRM і збільшують потребу в гнучкості та оцифровці, які повинні бути серйозно впроваджені в бізнес-моделі та стратегії.

Аналіз використання цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами (HR), зокрема на прикладі такого великого гравця, як IBM, дає зрозуміти, як сучасні підприємства використовують технології для вдосконалення своїх операцій з персоналом.

Служба кадрів IBM першою запровадила технологію штучного інтелекту (ШІ), а це означає, що вона має багато ідей і знань, якими може поділитися, щоб допомогти іншим почати роботу.

Сьогодні можливості штучного інтелекту використовуються для покращення бізнес-операцій і рішень споживачів.

Зокрема, штучний інтелект дозволяє кадровим організаціям надавати нові знання та послуги в масштабі без збільшення чисельності персоналу чи витрат. Постійні проблеми, такі як наявність людських ресурсів і

правильний розподіл фінансових ресурсів для реалізації бізнес-стратегії, можна вирішити шляхом продуманого використання рішень ШІ.

Діловий світ постійно руйнується, щоб залучити та розвинути нові навички. Щоб впоратися з цим викликом, компанії повинні краще реагувати на можливості та працювати гнучкіше, щоб випереджати конкурентів. Це означає пошук більш ефективного способу конкурувати за навички, необхідні для інновацій у новому робочому середовищі. Програми штучного інтелекту дозволяють відділам кадрів здобувати та розвивати навички співробітників відповідно до змін ринкового попиту.

Люди звикли очікувати чогось іншого, коли справа стосується роботи; вони хочуть персоналізованого досвіду, а не стандартного. Вони хочуть, щоб речі були налаштовані та доставлені їм від початку до кінця процесу. Сьогодні люди можуть зазирнути всередину бізнесу ззовні за допомогою таких сайтів, як Glassdoor, які приділяють велику увагу досвіду співробітників [48].

Швидкість змін і швидкість, з якою генерується інформація, означає, що бізнес-рішення сьогодні найкраще приймати аналітично. Оскільки обсяг інформації, яку потрібно враховувати, величезний, ШІ можна використовувати, щоб зрозуміти її та виробити рекомендації. У результаті інформація, яка потрібна менеджерам і співробітникам, доступна тоді, коли вона їм потрібна. AI також дозволяє співробітникам слухати їхні голоси та реагувати на них у режимі реального часу.

How AI can be used in HR

Deployment of AI in HR can occur across the entire talent lifecycle (see Figure 1). In the next section, examples of AI use cases at each point in the talent lifecycle are outlined.

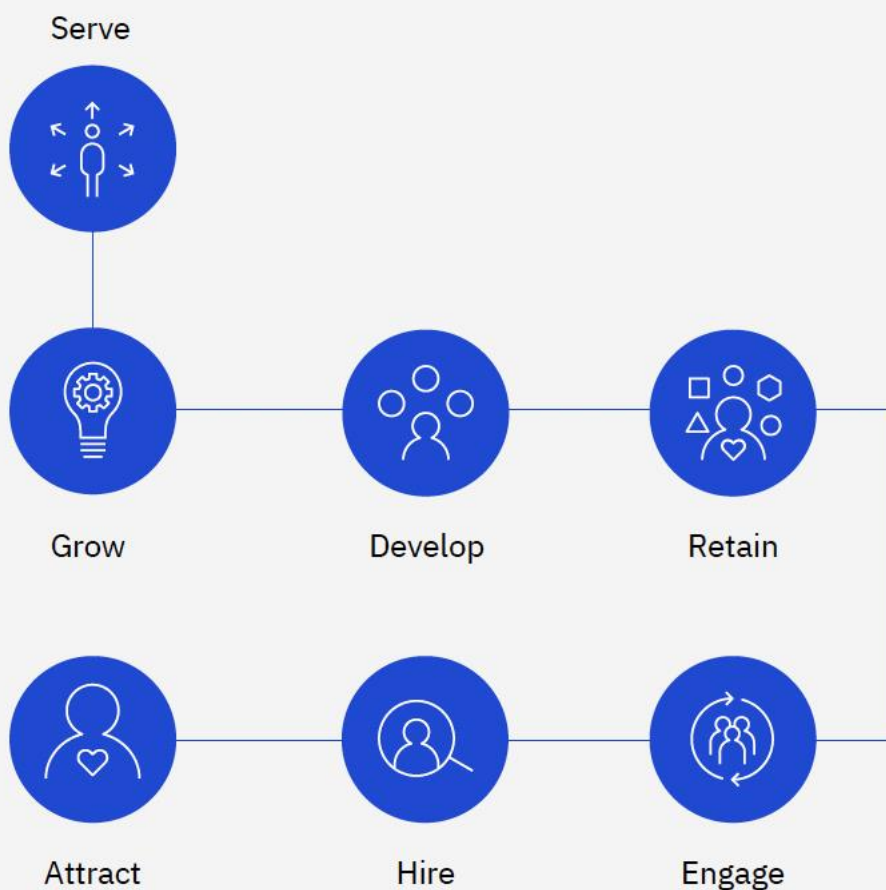


Figure 1. Deployment of AI in HR can occur across the entire talent lifecycle

Рис.2.4. Способи використання ШІ в HR

Штучний інтелект використовується в HR-індустрії для виявлення високоякісних кандидатів до того, як шукачі подають заявки на роботу. У

рамках циклу пошуку талантів мета полягає в тому, щоб знайти якомога більше потенційних кандидатів із потрібними навичками для ролі та, якщо вони добре підходять, заохотити їх подати заявку на вакансії.

Прикладом ІІІ для рекрутингу кандидатів є використання спеціалізованих чат-ботів. Чат-боти, які використовуються для рекрутингу, пропонують кандидатам можливість задавати запитання, які інтерпретуються та відповідають на них за допомогою обробки природної мови (NLP). Ця технологія дозволяє потенційним кандидатам дізнатися більше про організацію, перш ніж подати заявку, що є важливою можливістю в епоху, коли співробітники ретельно вивчають компанії та репутацію брендів, перш ніж шукати конкретну роботу.

Зокрема, мета ІВМ полягала в тому, щоб створити змістовний досвід, який залучає шукачів роботи з першої взаємодії, одночасно розвиваючи спільне розуміння їх придатності для ролей, які відповідають їхнім навичкам. ІІІ-рішення, розроблене ІВМ для вирішення цієї проблеми, називається Watson Candidate Assistant (WCA). WCA змінила спосіб взаємодії шукачів роботи з ІВМ. У минулому кандидати та роботодавці вперше зустрічалися під час співбесіди після того, як дізналися про можливість з онлайн-дошки вакансій або веб-сайту кар'єри [46]. Використовуючи штучний інтелект, кандидати та роботодавці тепер можуть взаємодіяти з чат-ботами в режимі реального часу, забезпечуючи персоналізований процес подання заявок для шукачів роботи. Багатство інформації, яку отримують кандидати, у свою чергу, робить кандидатів більш придатними для посад.

У такій великій організації, як ІВМ, ефективні пріоритети найму вимагають ретельного відбору кандидатів. ІВМ потрібен був кращий спосіб допомогти рекрутерам знайти найкращих кандидатів на відкриті вакансії та визначити пріоритетність найважливіших заявок. Рішення, розроблене

компанією IBM Watson Recruitment (IWR), використовує штучний інтелект для використання інформації про ринок праці та минулий досвід працевлаштування кандидатів, щоб передбачити, коли заповнити, і визначити кандидатів, які, ймовірно, будуть успішними [47].

Допомагаючи рекрутеру визначити та оцінити придатність кандидата, штучний інтелект звільняє час, щоб зосередитися на суті найму: побудові та підтримці стосунків із кандидатами. AI бере необхідні навички із заяв про роботу та оцінює, наскільки вони відповідають навичкам, описаним у резюме. Рішення також може генерувати прогнозну оцінку на основі біографічної інформації в резюме (наприклад, чи керував він командою чи ні). Ці бали передбачають майбутню ефективність роботи. Важливо, щоб IWR відстежував рішення щодо найму, щоб переконатися, що вони не є упередженими. Коротше кажучи, застосування штучного інтелекту до функції рекрутингу забезпечує швидший і точніший найм, а також кращий досвід роботи з кандидатами та рекрутерами.

Зокрема, використання штучного інтелекту також стосується процесу планування винагороди в компанії. Прийняття складних рішень щодо компенсації в усій організації — це проблема, для вирішення якої IBM використовує штучний інтелект. IBM розробила інструмент підтримки прийняття рішень на базі штучного інтелекту, який допомагає планувати компенсацію та допомагає менеджерам уникати недооцінки чи переоцінки важливої інформації. Додаток поєднує зовнішні дані з таких джерел, як Бюро статистики праці, із внутрішніми даними про такі фактори, як відновна вартість, і аналізує десятки точок даних, щоб створити свої рекомендації. Зараз програма розгортається для десятків тисяч керівників першої лінії, щоб допомогти спланувати компенсацію після успішних початкових випробувань у певних сферах [48].

Важливо, що під час використання інструменту менеджери мають можливість скасовувати рекомендації штучного інтелекту для кожного

співробітника, а система може продовжувати вчитися на фактичних рішеннях менеджерів. Загалом менеджери охоче дотримуються рекомендацій штучного інтелекту, і це допомогло гарантувати, що працівникам IBM не переплачують або не переплачують. IBM також наголошує на прозорості в підтримці винагороди на основі штучного інтелекту: працівники можуть бачити, яке місце вони займають на ринку, оскільки працівникам надається ряд низьких і високих винагород залежно від їхніх навичок, на додаток до індивідуальної заробітної плати.

Коли йдеться про навчання співробітників, впровадження штучного інтелекту IBM у навчання дало вражаючі результати. Використовуючи штучний інтелект, IBM розробила багатий, персоналізований цифровий ринок під назвою «Your Learning», який щокварталу відвідують 98% співробітників. Працівники IBM навчаються в середньому 60 годин на рік. Працівники IBM можуть отримати доступ до найпопулярніших тренінгів серед своїх однолітків, підписатися на цільові навчальні канали та досліджувати навички та кваліфікацію, необхідні для підготовки до найгарячіших ролей у компанії. Освітній чат-бот відповідає на запитання 24/7. У результаті навчальна платформа IBM на базі штучного інтелекту збільшує кількість зареєстрованих і завершених курсів, тим самим прискорюючи набуття стратегічних навичок [48].

IBM показала статистичну кореляцію між обсягом навчання, яке отримує співробітник, і його загальним рівнем залучення. Дослідження впливу на бізнес показують прямий зв'язок між навчанням і ефективністю бізнесу, а додаткові аналізи показали, що люди з більшим бажанням і готовністю навчатися мають кращі загальні результати. Крім того, рейтинг Net Promoter для навчальних пропозицій IBM є незмінно високим. Оскільки період напіврозпаду навичок скорочується, робота зі штучним інтелектом гарантує, що навички робочої сили IBM залишаються актуальними [47].

Протягом останніх трьох років IBM розробляла власну технологію висновків. Зараз точність цього процесу становить 85-95%. Співробітники можуть отримати доступ до своїх профілів навичок через інтерфейс керування досвідом. Цей підхід економить тисячі годин, витрачених раніше на інвентаризацію навичок, а інформація постійно оновлюється, надаючи інформацію про навички в режимі реального часу. Результати технології ідентифікації навичок штучного інтелекту дозволяють IBM відстежувати навички відповідно до потреб бізнесу та порівнювати профілі навичок із конкурентами. Це дозволяє IBM визначати цільові заходи для усунення прогалин у навичках [47].

IBM хотіла забезпечити високоякісну професійну орієнтацію для всіх співробітників, незалежно від рівня. Розробленим рішенням є Watson Career Coach (WCC), персональний радник, який надає переваги кар'єрного коучинга всім співробітникам IBM. Персональний консультант – це помічник зі штучним інтелектом, який разом із співробітниками обдумує майбутні можливості. Pozнайомтеся зі співробітником, ставлячи запитання та відповідаючи на них природною мовою та поєднуючи історичні дані [48].

Другий компонент рішення, підбір вакансії, дозволяє працівникам завантажувати свої резюме або відповідати на запитання щодо навичок, а потім пропонує працівникам відповідні ролі. Якщо співробітники шукають нові можливості, вони можуть скористатися компонентом кар'єрного навігатора. Кар'єрний навігатор дозволяє співробітникам планувати свій шлях до бажаних ролей і готує їх до досягнення цих ролей за допомогою рекомендацій щодо розвитку, які допоможуть їм розвинути необхідні навички. Помічник AI також може запропонувати персоналізовані рекомендації щодо навчання, щоб допомогти співробітникам постійно розвивати свої навички.

У IBM є чат-боти, якими користуються співробітники протягом року в різних HR-середовищах. Наприклад, відділ кадрів розгорнув чат-ботів для

підтримки менеджерів у розрахунку виплат працівникам, а також у плануванні компенсацій; обидва є областями проміжку часу, що характеризуються високим рівнем використання, що вимагає швидких відповідей на запити користувачів [46].

Чат-боти, які працюють частіше в певну пору року, як-от чат-боти для управління продуктивністю, нарахування виплат і планування винагороди, вважаються «сезонними ботами». IBM також має ботів, доступних 24 години на добу, сім днів на тиждень, цілий рік. Прикладом є популярний чат-бот IBM для нових працівників. Це один із найзавантаженіших чат-ботів IBM, що відповідає на 700 запитань на день. Нові чат-боти особливо корисні, оскільки вони вирішують проблему незнання, до кого звернутися за допомогою.

Мета IBM за допомогою чат-ботів полягає в тому, щоб зменшити зусилля, необхідні для підтримки HR-програм, і отримати співробітникам швидкі та точні відповіді. Зекономлений час можна витратити на те, щоб експерти відповідали на запитання та запити відділу кадрів [48].

Як показують приклади використання, штучний інтелект у відділі кадрів має потенціал для забезпечення значних організаційних переваг. Цього було досягнуто шляхом чіткого формулювання очікуваних результатів, пов'язаних із бізнес-проблемами, ретельного вибору відповідних показників для вимірювання очікуваних результатів і постійного відстеження результатів для забезпечення ітераційних покращень.

Відстеження рентабельності інвестицій (ROI) у HR має бути обов'язком бізнесу. Фахівці з управління персоналом повинні мати прямий контроль над результатами, які штучний інтелект може забезпечити за допомогою додатків штучного інтелекту, і рентабельністю інвестицій у бізнесі. Встановлення очікуваного зв'язку між штучним інтелектом і його поверненням має передувати впровадженню програми ШІ. Ця діаграма

показує, що результати, отримані штучним інтелектом, повинні бути чітко пов'язані з кадровими показниками, а кадрові показники мають бути чітко пов'язані з фінансовими показниками [46].

Підхід IBM до інтеграції цифрових технологій в управління людськими ресурсами демонструє її прагнення до інновацій та ефективності. Використання штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейну, аналітики, автоматизації та цифрових навчальних платформ не тільки підвищить ефективність управління персоналом, але й підвищить задоволеність і утримання співробітників. Цей приклад IBM може слугувати моделлю для інших організацій, які прагнуть модернізувати свої відділи кадрів за допомогою цифрових технологій.

Висновки до розділу 2

Впровадження цифрових HR технологій суттєво підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Цифрові інструменти автоматизують рутинні операції, такі як рекрутинг, онбординг, управління продуктивністю та навчання, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних задачах. Використання систем управління талантами (Talent Management Systems) сприяє більш точному прогнозуванню потреб у персоналі та покращенню процесу розвитку співробітників.

Цифрові HR технології забезпечують більш високий рівень залученості та задоволеності співробітників. Інструменти зворотного зв'язку, платформи для внутрішньої комунікації та мобільні додатки полегшують взаємодію між працівниками та менеджментом, сприяючи розвитку корпоративної культури та підтримці високого рівня мотивації.

Впровадження цифрових HR технологій сприяє покращенню прийняття рішень завдяки доступу до великих обсягів даних (Big Data) та можливості їх аналітичного опрацювання. Використання аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту (AI) дозволяє HR-менеджерам оперативно реагувати на зміни в організаційному середовищі, розробляти стратегії розвитку персоналу на основі доказової бази та оптимізувати витрати на управління кадрами.

Таким чином, впровадження цифрових HR технологій в діяльність компаній відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, водночас вимагаючи уважного підходу до управління змінами та забезпечення кібербезпеки. Це підтверджує важливість комплексного та стратегічного підходу до цифровізації HR процесів для досягнення довгострокових цілей організації.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Аналіз використання цифрових HR технологій у вітчизняних компаніях

Людський фактор є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації, який суттєво впливає на успішність її роботи. Люди, які стоять за цими перевагами, гарантують, що компанія перемагає своїх конкурентів. Тому основним завданням управління організацією має бути створення ефективних систем управління персоналом.

В умовах високого динамізму, глобалізації, науково-технічного прогресу нове покоління потребує нових поглядів, тому необхідно впроваджувати сучасні технології управління персоналом, які гарантують максимальну продуктивність працівників та результативність їх праці. Іноземні компанії активно використовують інноваційні методи та способи управління персоналом, а в Україні така практика поширюється дуже повільно. Однією з причин такої ситуації є відсутність наукового обґрунтування переваг нових кадрових технологій, відсутність чіткої методологічної бази, відсутність достатньої мотивації до змін.

В Україні високої популярності набирають процеси впровадження таких технологій управління персоналом, як шедоуінг, піринг, центр оцінки, гейміфікація. Для адаптації персоналу використовуються технології Jobshadowing і Badding.

Перший спосіб передбачає, що новий співробітник стає тінню досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотний зв'язок. Технологія вибору партнера полягає в побудові рівноправних дружніх стосунків з колегою по роботі, що проявляється у

підтримці, допомозі, наставництві та певною мірою захисту однієї людини від іншої для досягнення своїх результатів і цілей.

Об'єктивно оцінити персонал можна за допомогою технології асесмент-центру, яка є комплексним методом оцінки навичок, необхідних для конкретної посади (компанії), заснований на моделюванні ключових моментів діяльності фахівця. Це дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їх кваліфікаційні та психологічні характеристики, їх відповідність вимогам посади, а також визначити потенційні можливості спеціалістів шляхом моделювання реальних робочих ситуацій [36].

Технологія атестації дозволяє визначити оптимальний рівень заробітної плати для кожного працівника, що дозволяє розподілити посади на групи за їх важливістю для підприємства з метою встановлення відповідної заробітної плати персоналу. Рейтинг порівнює внутрішню важливість позиції з її ринковою вартістю для компанії. Таким чином, рейтинговий метод забезпечує не тільки розподіл посад, позначення грейдів і їх ціни, але й коригування лімітів класів і ставок відповідно до ринкового рівня винагороди. Крім того, дана технологія дає змогу оцінювати посади, формулювати вимоги до них, засвідчувати рівень кваліфікації та продуктивності праці працівників, запроваджувати системний підхід до реалізації можливостей кар'єрного росту.

Гейміфікація — це технологія, заснована на ігровій механіці, яка дозволяє мотивувати та навчати співробітників одночасно. Граючи в онлайн-гру, співробітники можуть чітко бачити завдання, які стоять перед ними, виконувати їх і отримувати відповідну винагороду. Цей підхід спрямований на покоління Y, яке характеризується тяжінням до цифрових технологій і небажанням дорослішати. З раннього дитинства мотивація цих людей базується на ентузіазмі та винагороді, а не на обов'язку та виправленні. Гейміфікація в освіті часто спирається на принципи швидкого зворотного зв'язку. Велика мета ділиться на кілька маленьких (навіть

віртуальних), і користувач постійно стежить за її прогресом, навіть якщо вона маленька. Для працівників такий підхід часто є способом зняти стрес і створити додаткову цінність на роботі [32].

Кадрове агентство HR Empire провело дослідження ефективності компаній, які використовують гейміфікацію, і 81% респондентів погодилися, що розваги та ігри на робочому місці підвищують продуктивність і якість роботи співробітників. Вважається, що ігри, у свою чергу, підвищують продуктивність і якість роботи. Співробітники краще розуміють поставлені цілі та завдання, робоча ситуація вирішується швидше та ефективніше без додаткового контролю з боку керівника. Також на основі проведеного опитування, в якому відділі доцільно впроваджувати метод гейміфікації, встановлено, що в більшості випадків успіх технології не залежить від специфіки відділу [42].

Використання сучасних технологій управління персоналом є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності навчання та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоспроможності. Сучасні технології менеджменту також дозволяють виявляти, використовувати та розвивати приховані можливості компанії та потенціал співробітників. Тому їх впровадження має стати невід'ємною частиною стратегії економічного розвитку кожної української компанії.

Детальніше впровадження саме сучасних цифрових HR технологій розглянемо на прикладі компанії ЕРАМ.

ЕРАМ Systems, Inc. – одна з провідних світових компаній, що надають послуги ІТ та консалтингу. Заснована в 1993 році Аркадієм Добкіним у Принстоні, Нью-Джерсі, компанія ЕРАМ швидко стала визнаною новатором у розробці програмного забезпечення та цифрових послуг. За понад двадцять років компанія розширила свою діяльність у понад 40 країнах

світу, включно з Україною, та стала світовим лідером у сфері ІТ-аутсорсингу та цифрової трансформації [45].

ЕРАМ спеціалізується на різних аспектах розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу, зокрема:

- Розробка програмного забезпечення: компанія надає повний спектр послуг із розробки програмного продукту від ідеї до впровадження та підтримки. Він працює з клієнтами в різних галузях, включаючи фінансові послуги, охорону здоров'я, телекомунікації, роздрібну торгівлю тощо.

- Цифрова трансформація: ЕРАМ допомагає компаніям адаптуватися до ринкових умов, що швидко змінюються, впроваджуючи передові цифрові технології. Вони розробляють рішення, які дозволяють організаціям оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність і покращити взаємодію з клієнтами.

- Інженерні послуги: компанія надає високоякісні інженерні послуги, включаючи розробку програмного забезпечення, тестування та контроль якості, кібербезпеку та системну інтеграцію.

- Консалтинг і аналітика: ЕРАМ пропонує консалтингові послуги та аналітичні рішення, які допомагають клієнтам приймати рішення на основі даних. Це включає в себе аналіз великих даних, розробку стратегій і впровадження новітніх технологій.

- Завдяки глобальній мережі офісів і центрів розробки, ЕРАМ має можливість працювати з клієнтами в різних часових поясах і культурних контекстах. Компанія має кілька великих офісів в Україні, які є одними з основних центрів розвитку [49].

ЕРАМ приділяє велику увагу розвитку своїх співробітників, пропонуючи їм багато можливостей для професійного зростання та навчання. Він активно інвестує в освітні програми, включаючи внутрішнє навчання, програми партнерства з університетами та підтримку професійних сертифікатів.

ЕРАМ постійно відзначається своїми досягненнями в ІТ та інноваціях. Вона кілька разів входила до списку Fortune 1000, а також була визнана однією з найбільш інноваційних компаній у світі за версією Forbes. Їхні зусилля щодо впровадження передових технологій і підтримки високих стандартів якості були відзначені численними галузевими нагородами [45].

ЕРАМ активно займається соціальною відповідальністю, підтримуючи різноманітні ініціативи у сферах освіти, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Компанія реалізує програми, спрямовані на покращення якості життя громад, де працює, та активно співпрацює з неприбутковими організаціями та фондами.

Цифровізація HR-процесів є важливим елементом сучасного управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати та покращити взаємодію зі співробітниками. ЕРАМ Systems, Inc., як одна з провідних світових ІТ-компаній, активно впроваджує цифрові технології у свої кадрові процеси, щоб забезпечити високі стандарти управління та розвитку людських ресурсів [49].

ЕРАМ використовує ряд сучасних інструментів і платформ для автоматизації та оптимізації HR-процесів. Основні напрямки оцифрування:

1. Набір та орієнтація нових співробітників. Система відстеження кандидатів (ATS): ЕРАМ використовує розширену систему відстеження кандидатів, яка автоматизує процес найму з першого контакту. За допомогою ATS компанія щомісяця опрацьовує тисячі заявок, що дає змогу швидко та якісно знаходити найкращих кандидатів.
2. Платформи для навчання: цифрові платформи для навчання надають новим співробітникам необхідну інформацію, навчальні матеріали та інтеграцію в корпоративну культуру. Це скорочує час адаптації нових співробітників на 30%.
3. Управління справами. HRIS (Інформаційна система людських ресурсів): ЕРАМ використовує HRIS для централізованого керування інформацією

про співробітників, що дозволяє відстежувати продуктивність і оптимізувати процеси розвитку персоналу.

Платформи оцінки ефективності: впроваджені системи дозволяють автоматизувати процеси оцінки ефективності, зворотного зв'язку та встановлення цілей. Це підвищило точність розрахунків і скоротило час на 40%.

4. Навчання та розвиток. Система управління навчанням (LMS): LMS дозволяє компанії забезпечувати персоналізоване навчання та розвиток, що допомагає працівникам вдосконалювати свої навички. Кількість пройдених навчальних курсів зросла на 50% після впровадження LMS.

5. Віртуальні тренінги та вебінари: цифрові платформи для проведення тренінгів дозволяють проводити навчання у зручний для співробітників час, що сприяє підвищенню участі та ефективності навчального процесу.

6. Робота та взаємодія зі співробітниками. Електронні опитування та аналітика: використання цифрових інструментів для проведення опитувань і збору відгуків дозволяє компанії ефективно контролювати задоволеність і залученість працівників. Це дало змогу зменшити плинність кадрів на 15 %.

7. Внутрішні комунікаційні платформи: використання корпоративних соціальних мереж і месенджерів для внутрішнього спілкування може допомогти покращити взаємодію між співробітниками та керівництвом [49].

Цифровізація HR-процесів в ЕРАМ призвела до ряду позитивних результатів, підтверджених статистичними даними:

1. Використання ATS скоротило середній час найму на 25%, що дозволило компанії швидше заповнити вакансії та зменшити витрати на найм.

2. Навчання співробітників: цифрові платформи адаптації скоротили час адаптації для нових найманців на 30%, допомагаючи новим найнятим швидше.

3. Атестація: Впровадження автоматизованих систем оцінки ефективності скоротило час, витрачений на цей процес, на 40% і підвищило точність і об'єктивність оцінювання.
4. Навчання та розвиток: кількість пройдених навчальних курсів зросла на 50% завдяки використанню LMS, що сприяло розвитку навичок персоналу.
5. Залучення працівників: використання цифрових опитувань і аналітики зменшило плинність кадрів на 15% і підвищило загальну задоволеність працівників.

EPAM Systems, Inc. є прикладом успішної IT-компанії, яка завоювала визнання та довіру клієнтів у всьому світі завдяки своїм інноваціям, професіоналізму та глобальному підходу. Вона продовжує розробляти та впроваджувати нові технології, перебуваючи в авангарді цифрової трансформації та інженерних рішень [45].

Цифровізація HR-процесів в EPAM – важливий крок до підвищення ефективності управління персоналом і покращення взаємодії зі співробітниками. Впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати процеси підбору, адаптації, оцінки та навчання персоналу, що сприяє зростанню компанії та її конкурентоспроможності на світовому ринку. EPAM показує, як цифрові інновації можуть покращити HR-процеси та створити сприятливі умови для розвитку талановитих співробітників.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесу цифровізації HR процесів

Цифрова трансформація кадрів революціонує бізнес-операції. Його ключові переваги включають оптимізовану ефективність управління персоналом, покращений досвід роботи співробітників і прийняття рішень на основі даних. Такі інструменти, як штучний інтелект та аналітика, змінюють форму підбору персоналу та управління талантами, забезпечуючи відповідність вимогам і скеровуючи стратегічне

впровадження. Ця трансформація має вирішальне значення для адаптації до сучасного робочого середовища, балансу між технологіями та людським дотиком у практиці HR.

За словами McKinsey & Company, організації отримують лише 31% вартості, очікуваної від цифрової трансформації та ініціатив, незалежно від виконаної діяльності. Згідно зі звітом, основні перешкоди на шляху цифрової трансформації включають небажання керівництва змінювати мислення, розглядаючи трансформацію як бізнес-процес, і мало спроб змінити культуру. Ці проблеми можуть виникати через брак розуміння проблемних моментів співробітників, які члени відділу кадрів можуть чітко окреслити та вирішити. Вони можуть розробляти стратегії для надання робочій силі нових здібностей, створення нових посад у фірмі для подолання нових труднощів або розробки можливих рішень [43].

У сучасному бізнесі, який швидко розвивається, роль відділу людських ресурсів (HR) зазнає глибоких змін завдяки цифровізації. Поява Digital HR, стратегічного підходу, який використовує технології для оптимізації процесів управління персоналом, змінює спосіб організації керування та залучення робочої сили.

Однак, через недостатність інформації щодо результатів впровадження цифрових HR технологій, існує багато помилкових думок щодо цієї актуальної проблематики. Спробуємо протиставити контраргументи найпоширенішим помилковим уявленням.

Поширений страх, що автоматизація призведе до заміни людей, є поширеним міфом. Хоча Міжнародна федерація робототехніки прогнозує значне зростання робочих місць промислових роботів, реальність така, що автоматизація доповнює людські можливості, а не замінює їх [38].

Існує думка, що кожна організація повинна пройти цифрову трансформацію. Проте, якщо існуючі системи та процеси є ефективними, можливо, не буде потреби в цифровому перегляді.

Розглядається помилкове уявлення про те, що для автоматизації потрібен значний бюджет. Проте, існують значні економічні переваги автоматизації, яка може підвищити продуктивність і звільнити час для більш цінної роботи [33].

Незважаючи на усі хибні уявлення щодо сучасних технологій у сфері управління персоналом, варто зазначити, що успішна цифрова трансформація людських ресурсів вимагає чітко визначеної дорожньої карти.

Щоб процвітати в епоху цифрових технологій, організації повинні розпочати кардинальний шлях, який переосмислює роботу відділу кадрів. Ця дорожня карта слугує керівництвом, окреслюючи стратегічні кроки для спеціалістів з управління персоналом, щоб успішно орієнтуватися на складній території цифрової трансформації.

1. Оцінка поточних кадрових процесів. Перш ніж розпочати цифрову трансформацію, дуже важливо провести комплексну оцінку існуючих процесів управління персоналом. Визначте больові точки, вузькі місця та області, де ефективність можна покращити. Взаємодійте з зацікавленими сторонами, включаючи команди відділу кадрів, співробітників і керівництво, щоб отримати цілісне розуміння поточного стану роботи відділу кадрів.

Основними ключовими видами діяльності повинні бути:

- Картографування процесів для візуалізації робочих процесів.
- Відгуки професіоналів HR та кінцевих користувачів.
- Визначення ручних, трудомістких завдань, які можна автоматизувати.

2. Виявлення технологічних прогалин. Оцінивши поточні процеси, визначте технологічні прогалини, які перешкоджають оптимальній роботі з персоналом. Це передбачає оцінку існуючого пакету кадрових технологій,

визначення областей, де інтеграція відсутня, і визначення того, чи потрібно оновити або замінити застарілі системи.

Ключові види діяльності:

- Провести технологічний аудит існуючих кадрових систем.
- Оцініть сумісність різних HR-інструментів і програмного забезпечення.
- Визначте можливості для плавної інтеграції нових технологій.

3. Встановлення чітких цілей і ключових показників ефективності (KPI). Встановлення чітких цілей має важливе значення для успіху цифрової трансформації HR. Визначте вимірювані KPI, узгоджені з ширшими цілями організації. Незалежно від того, чи зосереджена увага на покращенні досвіду співробітників, оптимізації найму персоналу чи вдосконаленні процесу прийняття рішень на основі даних, чітко визначені цілі забезпечують шлях до успіху.

Ключові види діяльності:

- Співпрацюйте з керівництвом, щоб узгодити цілі HR з цілями організації.
- Визначте конкретні, вимірювані та обмежені за часом KPI.
- Розставте пріоритети для цілей на основі їх впливу на загальну бізнес-стратегію.

4. Вибір відповідних цифрових рішень. Виберіть цифрові рішення, які відповідають визначеним цілям і технологічним вимогам. Незалежно від того, чи йдеться про впровадження комплексної системи управління людським капіталом (HCM), інтеграцію інструментів найму на основі ШІ чи впровадження платформ для залучення співробітників, вибір правильних рішень є ключовим кроком на шляху цифрової трансформації людських ресурсів.

Ключові види діяльності:

- Досліджуйте та оцінюйте постачальників кадрових технологій.

- Зверніть увагу на масштабованість, зручність використання та можливості інтеграції.
- Отримайте інформацію від кінцевих користувачів, щоб переконатися, що вибрані рішення відповідають їхнім потребам.

5. Розробка плану поетапної реалізації. Людські ресурси цифрової трансформації – це подорож, а не спринт. Розробіть поетапний план впровадження, щоб забезпечити плавний перехід без переривання щоденних операцій. Розставте пріоритети для критичних областей для вдосконалення, враховуючи взаємозв'язок різних процесів HR.

Ключові види діяльності:

- Розбийте трансформацію на керовані фази.
- Призначте спеціальні групи для кожного етапу з визначеними обов'язками.
- Розробіть графік із віхами для відстеження прогресу.

6. Управління змінами та комунікація. Ефективне управління змінами є найважливішим для подолання опору та забезпечення успішного переходу. Чітко повідомляйте про переваги цифрової трансформації управління людськими ресурсами всім зацікавленим сторонам, забезпечуючи навчання та підтримку, якщо це необхідно. Встановіть відкриті лінії зв'язку для вирішення проблем і збору відгуків.

Ключові види діяльності:

- Розробіть комунікаційний план для різних етапів трансформації.
- Проведення тренінгів для кадрових спеціалістів і кінцевих користувачів.
- Виховувати культуру адаптивності та постійного навчання.

7. Постійний моніторинг та адаптація. Після того як цифрова трансформація почнеться, постійний моніторинг є важливим. Регулярно оцінюйте ефективність впроваджених рішень, збирайте відгуки та

адаптуйте стратегії відповідно до мінливих потреб. Приймайте мислення постійного вдосконалення, щоб залишатися гнучким перед обличчям змін.

Ключові види діяльності:

- Впроваджуйте регулярні перевірки KPI і відповідно коригуйте стратегії.
- Заохочуйте зворотній зв'язок від спеціалістів з управління персоналом та кінцевих користувачів.
- Будьте в курсі нових технологій для майбутніх удосконалень [39].

Підводячи підсумок, можна сказати, що оцифрування кадрових процедур – це більше, ніж технологічний тренд; це стратегічна необхідність у сучасному динамічному світі компаній. Переваги цифрової HR полягають у підвищенні продуктивності, підвищенні залученості співробітників і дозволі компаніям адаптуватися до швидких змін на сучасному робочому місці. Оскільки ми керуємо цією зміною парадигми, дуже важливо розуміти, що оцифровка полягає не в заміні людських аспектів, а у використанні технологій для доповнення та покращення якості кадрових процедур.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення процесів HR менеджменту в умовах цифровізації передбачає розробку та впровадження інтегрованих стратегій управління талантами. Використання цифрових інструментів для підбору, оцінки та розвитку співробітників сприяє більш точному визначенню потенціалу працівників та їхньої відповідності стратегічним цілям організації. Це забезпечує підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

Шляхи вдосконалення процесів HR менеджменту в умовах цифровізації глобальної економіки спрямовані на інтеграцію сучасних технологій, підвищення ефективності управління талантами, забезпечення залученості співробітників, розвиток компетенцій HR фахівців та зміцнення кібербезпеки. Це забезпечує стійкий розвиток організацій та їхню адаптацію до швидкозмінних умов глобального ринку.

ВИСНОВКИ

Аналіз трансформації HR процесів в умовах цифровізації світової економіки дозволив зробити низку важливих висновків.

По-перше, цифровізація охоплює всі аспекти HR, від рекрутингу до управління талантами, знижуючи бар'єри доступу до глобальних талантів і підвищуючи ефективність процедур. Нові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інтернет речей, відкривають можливості для автоматизації та оптимізації HR-функцій.

По-друге, цифрові інструменти сприяють розвитку гнучких моделей зайнятості та підвищують залученість співробітників. Вони дозволяють ефективно керувати віддаленими командами, впроваджувати індивідуально адаптовані програми навчання та розвитку.

По-третє, цифровізація HR процесів покращує якість прийняття рішень через доступ до великих обсягів даних та їх аналітичного опрацювання. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, прогнозувати потреби в персоналі та розробляти стратегії розвитку.

По-четверте, цифрові технології підвищують прозорість та справедливість HR процесів. Автоматизація та стандартизація процедур знижують вплив людського фактора та ризик дискримінації, сприяючи створенню справедливих умов праці та культури довіри.

Отже, адаптація традиційних методів управління персоналом до нових реалій цифровізації забезпечує стійкий розвиток організацій. Цифровізація відкриває нові горизонти для HR, створюючи можливості для більш ефективного управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Оцифрування кадрових процедур – це більше, ніж технологічний тренд; це стратегічна необхідність у сучасному динамічному світі компаній. Переваги цифрової HR полягають у підвищенні продуктивності,

підвищенні залученості співробітників і дозволі компаніям адаптуватися до швидких змін на сучасному робочому місці. Оскільки ми керуємо цією зміною парадигми, дуже важливо розуміти, що оцифровка полягає не в заміні людських аспектів, а у використанні технологій для доповнення та покращення якості кадрових процедур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNext Editorial Team. Key Benefits of HR Digital Transformation. UNext. <https://u-next.com/blogs/hr-analytics/key-benefits-of-hr-digital-transformation/>
2. Workativ. The ultimate guide – 2023: HR digital transformation. Workativ Assistant. <https://workativ.com/conversational-ai-platform/blog/hr-digital-transformation-guide-2023>
3. Fleck, A. Enabling advanced HR analytics and AI with Microsoft Azure Data Lake. Inside Track Blog. <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/enabling-advanced-hr-analytics-and-ai-with-microsoft-azure-data-lake/>
4. IBM. (2021). The business case for AI in HR: Insights and tips on getting started. <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>
5. Колот А.М. Соціально-трудова реальність–XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. –С. 3-31.
6. Калачевська Л.І. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. Ефективна економіка. 2021. №10. С. 68-74.
7. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. С. 54-62
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. носіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Професіонал, 2006.
9. Список найперспективніших приватних компаній які будують бізнес на основі ШІ. URL: <https://forbes.ua/innovations/spisok-naiperspektivnishikh-privatnikh-kompaniy-yaki-buduyut-biznes-na-osnovi-shtuchnogo-intelektu-20042023-13200>

10. Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Я., Ярмош О., Малихіна В. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки. Фінансово - кредитнадіяльність: проблеми теорії та практики. 2019.
11. Bersin, J. Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital / Josh Bersin, Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines. Deloitte Development LLC, 2016. 41 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/aboutdeloitte/predictions-for-2017-final.pdf>.
12. Гурська, М. (2017). Всі говорять про штучний інтелект. Простими словам пояснимо, що це. Українська інформаційна медійна платформа «Еспресо». URL: https://espresso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyy_intelekt
13. Чеславський Л. (2019) Штучний інтелект: питання етики та моралі. Громадська платформа «Спільно» – URL: <https://bit.ly/3O4GC2a>
14. Машлій, Г., Мосій, О., Пельчер, М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, . Том 57. No 2, С. 80–89.
15. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
16. Радиш Я. Ф. Мистецтво результативного управління. К. : 2016. 172 с.
17. El-khoury D., 2017. Digital transformation and the world-class HR difference. Strategic HR Review, 16(2), 86-88. doi:10.1108/SHR-01-2017-0001
18. Fernandez v., gallardo-gallardo e. 2021. Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. Competitiveness Review, 31(1), 162-187. doi:10.1108/CR-12-2019-0163

19. UNext Editorial Team. (2022, November 25). Key Benefits of HR Digital Transformation. UNext.<https://u-next.com/blogs/hr-analytics/key-benefits-of-hr-digital-transformation>
20. Workativ. The ultimate guide –2023: HR digital transformation. Workativ Assistant. <https://workativ.com/conversational-ai-platform/blog/hr-digital-transformation-guide-2023>
21. Fleck, A. Enabling advanced HR analytics and AI with Microsoft Azure Data Lake. Inside Track Blog. <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/enabling-advanced-hr-analytics-and-ai-with-microsoft-azure-data-lake/>
22. IBM. (2021). The business case for AI in HR: Insights and tips on getting started. <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>
23. Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Савченко О.Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf
24. Gary Dessler. Fundamentals Of Human Resource Management. Pearson Education: Essex., 2016. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/fundamentals-of-human-resource-management>
25. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний Посібник. Центр учбової літератури. 2009. 502 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5398/1/VinogradskiyMD_VinogradskaAM_ShkanovaOM_Upr_pers_2009.pdf
26. The Society for Human Resource Management Statement for the Congressional Record. SHRM. 2021. URL: <https://advocacy.shrm.org/uncategorized/the-society-for-human-resource->

management-statement-for-the-congressional-
record/?_ga=2.257655435.1089070602.1686045582-
1359253148.1686045581

27. Jeremie Brecheisen. Research: Where Employees Think Companies' DEIB Efforts Are Failing. Harvard Business Review. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/03/research-where-employees-think-companies-deib-efforts-are-failing?autocomplete=true>
28. Edward E. Lawler, John W. Boudreau. Effective Human Resource Management: A Global Analysis. 2021. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e749/7616fba5eca435ae65abae3ac60af9129c52.pdf>
29. Human Resources Management System (HRMS). Techopedia. URL: <https://www.techopedia.com/definition/30548/human-resources-management-system-hrms>.
30. HR Software Market Size, Share & Trends Analysis Report by Software Type, by End User (Large Enterprises, Small & Medium Enterprises), by Deployment, by Region, and Segment Forecasts, 2020 - 2027. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/human-resource-hr-software-market>
31. The Top HR Software Companies in 2021 According to the Featured Customers Spring 2021 Customer Success Report Rankings. Featured Customers. 2021. URL: <https://www.featuredcustomers.com/blog/the-top-hr-software-companies-in-2021-according-to-the-featuredcustomers-spring->
32. What to Look for in HR Software. HR Technologist. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/>

- 33.IDC. Worldwide Software Market Forecast, 2021–2025: A New Paradigm for Growth. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47450321>
- 34.Global IT Services Industry - Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/981/global-it-services-industry/>
- 35.Karman A. Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The strength of the SHRM system. IOS Press Content Library. URL: <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm190602>
- 36.Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. ResearchGate. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/339245518_HR_Management_in_the_Digital_Age_the_Main_Trends_Assessment_and_Stakeholders
- 37.Measuring the Effectiveness of HR Practices. KPMG. 2022. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/01/measuring-the-effectiveness-of-hr-practices.pdf>
- 38.Susan M. Heathfield. What Is Human Resource Management?. The Balance Careers. 2021. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>
- 39.What to Look for in HR Software. HR Technologist. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-culture/what-to-look-for-in-hr-software/>
- 40.Erik van Vulpen. Academy to innovate HR. 14 HR Metrics Examples URL: <https://www.aihr.com/blog/14-hr-metrics-examples/>
- 41.Fedorova, A., Koropets, O., & Gatti, M. (2019). Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being.

- Preuzeto 1 29, 2022 sa
<http://cibmee.vgtu.lt/index.php/verslas/2019/paper/download/489/199>
- 42.Lesser, E., Ringo, T., & Blumberg, A. (2007). Transforming the workforce: Seven keys to succeeding in a globally integrated world. IBM Institute for Business Value Executive Brief, 3.
- 43.McKinsey Digital. Three new mandates for capturing a digital transformation's full value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value>
- 44.Study on digitization in hr practices in global world . URL: <https://idpr.org.uk/index.php/idpr/article/view/74/76>
45. Від паперових листівок до бізнес-партнерства: еволюція HR-процесів в EPAM. URL: <https://happymonday.ua/evolyutsiya-hr-protsesiv-v-epam>
- 46.What is digital transformation?. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>
- 47.How IBM Became A Multinational Giant Through Multiple Business Transformations. URL: <https://www.cascade.app/studies/how-ibm-became-a-multinational-giant-through-multiple-business-transformations>
- 48.Creating the future of human resources. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/ibm-human-resources-watsonx-orchestrate>
- 49.Офіційний сайт ТОВ «Епам Системз».URL: <https://careers.epam.ua/>
- 50.Югова Т., Гомотюк В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних технологій в hr-менеджменті. Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 253-255.

51. Югова Т. Етичні аспекти використання цифрових інструментів у hr. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід Тернопіль: ЗУНУ, 2024.