

DOI 10.32782/2786-8559/2024-5-4
УДК 331.108.24:004[37.015.6]

Гойчук Василь Іванович

здобувач PhD, аспірант кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4567-6373>

Любомудрова Надія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1982-0442>

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Цифрова трансформація радикально змінює бізнес, впливаючи на всі аспекти управління, зокрема стратегічне управління людським капіталом. Цифрові технології стають ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості організацій. Впровадження штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) та блокчейну створює нові можливості для оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності та прийняття рішень. Ці технології допомагають HR-менеджерам ефективніше залучати та утримувати талановитих співробітників, автоматизувати рутинні процеси та зосередитися на стратегічних завданнях. Використання аналітики даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати потреби в кадрах та оцінювати ефективність програм розвитку, підвищуючи продуктивність та результати бізнесу. Цифрова трансформація також вимагає адаптації моделей компетенцій до цифрової епохи. Організації повинні інвестувати в розвиток цифрових навичок, створювати гнучкі програми навчання та перекваліфікації, підтримувати культуру постійного навчання та інновацій. Формування цифрової культури стає критично важливим для успіху у швидкозмінному середовищі. Однак цифрова трансформація супроводжується викликами, такими як опір змінам, необхідність перекваліфікації персоналу та етичні питання. Організаціям необхідно розробляти ефективні стратегії управління змінами, комунікувати з персоналом про важливість змін та створювати підтримку для впровадження нових технологій. Лідерство відіграє ключову роль у цьому процесі, стимулюючи співробітників до прийняття змін. Цифрова трансформація має значний вплив на стратегічне управління людським капіталом, відкриваючи нові можливості та виклики. Організаціям потрібно активно адаптуватися, інвестувати в розвиток цифрових навичок та створювати культуру, що підтримує інновації та безперервне навчання, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успіх у цифрову епоху.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління людським капіталом, HR-технології, аналітика даних, цифрова культура, управління змінами.

Vasyl Hoichuk, Nadiya Lyubomudrova

Lviv Polytechnic National University

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Digital transformation is radically changing business, affecting all aspects of management, including the strategic management of human capital. Digital technologies are becoming a key factor in the competitiveness and sustainability of organizations. The introduction of artificial intelligence (AI), big data (Big Data), the Internet of Things (IoT) and blockchain creates new opportunities for optimizing HR processes, improving productivity and decision-making. These technologies help HR managers more effectively attract and retain talented employees, automate routine processes, and focus on strategic tasks. Using data analytics allows you to make informed decisions, forecast staffing needs and evaluate the effectiveness of development programs, increasing productivity and business results. Digital transformation also requires the adaptation of competency models to the digital age. Organizations must invest in the development of digital skills, create flexible training and retraining programs, and maintain a culture of continuous learning and innovation. Building a digital

culture is becoming critical to success in a rapidly changing environment. However, digital transformation comes with challenges such as resistance to change, the need to retrain staff and ethical issues. Organizations need to develop effective change management strategies, communicate the importance of change to staff, and build support for the adoption of new technologies. Leadership plays a key role in this process, motivating employees to embrace change. Digital transformation has a significant impact on the strategic management of human capital, opening up new opportunities and challenges. Organizations need to proactively adapt, invest in digital skills development and create a culture that supports innovation and continuous learning to ensure competitiveness and success in the digital age.

Keywords: *digital transformation, strategic human capital management, HR technologies, data analytics, digital culture, change management.*

Вступ. У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та блокчейн, стають не лише інструментами підвищення ефективності, але й ключовими чинниками, що визначають конкурентоспроможність і стійкість організацій. Постає питання, як організаціям ефективно інтегрувати ці новітні технології для оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності та прийняття стратегічних рішень. Успішна цифрова трансформація потребує від організацій не лише впровадження нових технологій, а й перегляду існуючих підходів до управління людським капіталом. Зокрема, важливо розуміти, як цифрові інструменти можуть допомогти у залученні та утриманні талановитих співробітників, автоматизації рутинних процесів та розвитку навичок, необхідних у цифрову епоху. Аналітика даних, наприклад, дозволяє HR-менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення щодо персоналу, прогнозувати потреби в кадрах та оцінювати ефективність різних програм розвитку. Проте, цифрова трансформація супроводжується рядом викликів. Опір змінам з боку персоналу, необхідність перекваліфікації працівників для роботи з новими технологіями, а також етичні питання, пов'язані з використанням AI та Big Data, можуть ускладнювати цей процес. Організаціям необхідно розробляти ефективні стратегії управління змінами, комунікувати з персоналом про важливість та переваги нововведень, а також створювати підтримку для успішного впровадження цифрових ініціатив. Крім того, важливо визначити, як організації можуть адаптувати свої моделі компетенцій та корпоративну культуру до вимог цифрової епохи. Це включає інвестиції в розвиток цифрових навичок співробітників, створення гнучких програм навчання та перекваліфікації, а також підтримку культури постійного навчання та інновацій. Формування цифрової культури стає критично важливим для успіху організації у швидкозмінному технологічному середовищі.

Цифрова трансформація суттєво змінює управління людським капіталом, вимагаючи інтеграції технологій AI, Big Data, IoT та блокчейн у HR-процеси. Це створює виклики, зокрема, адаптацію моделей компетенцій та розвиток

цифрових навичок співробітників. Організації стикаються з опором змінам та потребують значних інвестицій у технології. Важливим є також вирішення етичних питань, пов'язаних з використанням даних. Отже, дослідження впливу цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Цифрова трансформація бізнесу є актуальною через швидкий розвиток технологій і зростаючу потребу в адаптації до змін у ринковому середовищі. Впровадження AI, Big Data, IoT та блокчейну стає критичним для оптимізації HR-процесів і підвищення ефективності управління персоналом. Сучасні організації мають вирішувати питання перекваліфікації співробітників та подолання опору змінам, що робить дослідження цих аспектів особливо важливим. Актуальність теми також підкреслюється необхідністю розвитку цифрових навичок та створення культури інновацій для забезпечення конкурентоспроможності. Таким чином, дослідження впливу цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом є своєчасним і необхідним.

Метою статті є дослідження та аналіз впливу сучасних цифрових технологій, таких як AI, Big Data, IoT та блокчейн, на управління людськими ресурсами в організаціях. Стаття прагне визначити, як ці технології можуть бути ефективно інтегровані для оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності та прийняття стратегічних рішень. Також метою є виявлення основних викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією, таких як опір змінам, необхідність перекваліфікації персоналу та етичні питання, та пропозиція шляхів їх подолання. Крім того, стаття спрямована на розробку рекомендацій щодо адаптації моделей компетенцій та організаційної культури до вимог цифрової епохи, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успіх компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Матеріали та методи. Значний внесок у формування базових положень впливу цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Дослідники, такі

як Bersin, Chamorro-Premuzic, Bourke і van Esch, розглянули вплив штучного інтелекту на управління талантами. Ведерніков, Волянська-Савчук, Чернушкіна і Базалійська досліджують цифрову трансформацію у сфері HR-процесів та її можливості. Збрицька і Сорока зосереджуються на управлінні персоналом в епоху цифрової економіки. Кузнецов розглядає управління людським капіталом в умовах розвитку цифрових технологій. Любохинець і Шпуляр аналізують цифрову трансформацію національної економіки.

Матеріали включають основні наукові статті, книги та публікації з питань цифрової трансформації, впровадження AI, Big Data, IoT та блокчейн в HR-процеси. Матеріали включали літературні джерела, такі як наукові статті, книги та публікації, що охоплюють теми цифрової трансформації, впровадження штучного інтелекту, Big Data, IoT та блокчейн в HR-процеси. Серед джерел були роботи як українських, так і зарубіжних дослідників, зокрема, Петренко В. А., Іваненко О. М., Bersin J., Chamorro-Premuzic T., та інші. Додатково застосовувалися звіти аналітичних компаній, а також дані з українських та міжнародних джерел статистики. Методи дослідження включали систематичний аналіз наукових робіт для визначення основних аспектів впливу цифрової трансформації на HR-процеси, порівняння даних з різних джерел для виявлення спільних тенденцій та розбіжностей, а також аналіз кейсів компаній, що успішно інтегрували цифрові технології в HR-процеси.

Результати. Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, змінюючи спосіб, яким компанії ведуть свою діяльність, взаємодіють із клієнтами та управляють своїм персоналом. Вона включає впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що призводить до фундаментальних змін у процесах і бізнес-моделях. Стратегічне управління людським капіталом, як одна з ключових функцій організації, не залишається осторонь цих змін, адаптовуючись до нових вимог і можливостей, що виникають у результаті цифрової трансформації. Цифрова трансформація – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії, що сприяє радикальним змінам у роботі організації, її культурі, процесах та наданні цінності клієнтам. Це не просто впровадження нових технологій, а стратегічний підхід, що включає перегляд і переосмислення бізнес-моделей, процесів і способів взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Вона охоплює такі технології, як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні обчислення та інші інноваційні рішення.

Значення цифрової трансформації для сучасного бізнесу є величезним і багатогранним.

По-перше, вона забезпечує підвищення операційної ефективності, автоматизуючи рутинні завдання і знижуючи витрати на ведення бізнесу. Завдяки цьому компанії можуть зосередитися на стратегічних завданнях і інноваціях. По-друге, цифрова трансформація дозволяє покращити взаємодію з клієнтами через персоналізовані послуги, швидкий зворотній зв'язок та покращення якості обслуговування. Це, в свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню їхньої лояльності. По-третє, цифрова трансформація сприяє створенню нових бізнес-моделей та можливостей для отримання доходу. Вона дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові продукти і послуги, що відповідають сучасним потребам споживачів. Також цифрова трансформація допомагає організаціям використовувати дані для прийняття більш обґрунтованих рішень, що покращує стратегічне планування та управління [1, с. 14-24].

Стратегічне управління людським капіталом є ключовою функцією будь-якої організації, спрямованою на забезпечення довгострокового успіху через ефективне управління персоналом. Поняття стратегічного управління людським капіталом (СУЛК) включає комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання талантів в організації. Цей підхід акцентує увагу на тому, що працівники є найціннішим активом, який може забезпечити конкурентні переваги на ринку. Еволюція СУЛК пройшла кілька етапів. У ранніх концепціях управління персоналом акцент робився на адміністративних та операційних завданнях, таких як ведення документації та дотримання трудового законодавства. З часом виникла необхідність більш комплексного підходу до управління людськими ресурсами, що включає стратегічне планування, оцінку ефективності та розвиток компетенцій. Сучасний етап розвитку СУЛК характеризується інтеграцією новітніх технологій і даних для прийняття обґрунтованих рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

Ключовими компонентами СУЛК є залучення та відбір талантів, розвиток і навчання, управління продуктивністю, мотивація та утримання працівників, а також планування наступності та розвиток лідерства. Залучення і відбір талантів включає процес пошуку та відбору кваліфікованих кандидатів, які відповідають потребам організації. Використання цифрових платформ і аналітичних інструментів дозволяє покращити точність і швидкість цього процесу. Розвиток і навчання передбачає забезпечення постійного професійного розвитку працівників через навчальні програми, тренінги та інші форми навчання, де цифрові технології, такі як платформи e-learning та віртуальна реальність, значно

розширюють можливості навчання. Управління продуктивністю включає встановлення цілей, оцінку результатів і надання зворотного зв'язку для підвищення ефективності працівників. Використання аналітики даних дозволяє отримати глибший аналіз продуктивності і визначити області для покращення. Мотивація та утримання працівників включає розробку стратегій для підвищення мотивації та задоволеності працівників, включаючи компенсаційні пакети, програми лояльності та корпоративну культуру. Цифрові платформи допомагають проводити опитування та аналізувати дані щодо задоволеності працівників. Планування наступності та розвиток лідерства передбачає підготовку майбутніх лідерів через програми наставництва, коучингу і планування кар'єри, де цифрові інструменти дозволяють більш ефективно відстежувати прогрес і потенціал працівників [2, с. 39-48].

Управління людським капіталом знаходиться під впливом ряду зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають його ефективність і стратегії. Зовнішні фактори включають економічні умови, технологічні зміни, законодавство і регулювання, а також соціальні та демографічні зміни. Економічна ситуація впливає на ринок праці, доступність талантів і рівень заробітної плати, тоді як інновації та розвиток нових технологій впливають на вимоги до навичок працівників і процеси управління персоналом. Законодавчі вимоги, трудові закони, правила безпеки і стандарти також впливають на політики і практики управління персоналом. Соціальні та демографічні зміни, такі як зміни у віковій структурі населення, культурні особливості та очікування працівників, впливають на підходи до управління людським капіталом.

Внутрішні фактори включають корпоративну стратегію, корпоративну культуру, структуру і процеси управління, а також ресурси і можливості. Загальна стратегія компанії визначає цілі та пріоритети в управлінні людським капіталом, тоді як культура організації впливає на мотивацію, залучення і утримання працівників. Організаційна структура і процеси визначають ефективність взаємодії між різними підрозділами і рівнями управління, а фінансові ресурси, технологічні можливості та наявність компетенцій визначають здатність компанії впроваджувати ефективні стратегії управління людським капіталом. Таким чином, стратегічне управління людським капіталом є комплексною і динамічною функцією, що враховує різні фактори і використовує новітні технології для досягнення довгострокових цілей організації. Цифрова трансформація значно змінює цей процес, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності і конкурентоспроможності компаній [3, с. 94-98].

Цифрова трансформація є багатограним процесом, який передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що веде до радикальних змін у бізнес-моделях, процесах та взаємодії з клієнтами і працівниками. Вона не обмежується лише впровадженням нових технологій, а включає також зміну культури організації, способів управління і стратегічних підходів до ведення бізнесу. Основною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації. Основними характеристиками цифрової трансформації є її комплексність і масштабність, що охоплюють всі рівні та функції організації, технологічна інновація, що використовує передові технології, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн та хмарні обчислення, які змінюють традиційні бізнес-процеси і моделі. Вона також включає зміни в організаційній культурі, що підтримують інновації, гнучкість і адаптивність до нових умов, орієнтацію на потреби і очікування клієнтів, забезпечення високого рівня задоволеності та персоналізованого обслуговування, а також використання даних як стратегічного ресурсу для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації процесів і створення нових бізнес-моделей. Основні тенденції цифрової трансформації у бізнесі включають автоматизацію процесів, що використовує роботизовані системи і штучний інтелект для автоматизації рутинних і повторюваних завдань, що дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Також розвиток цифрових платформ, що об'єднують різні сервіси і продукти, створюючи нові можливості для співпраці і взаємодії між компаніями і клієнтами, персоналізацію обслуговування, що використовує аналітику даних і штучний інтелект для створення персоналізованих пропозицій і покращення клієнтського досвіду, гнучкість і адаптивність, що передбачають перехід від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких і адаптивних моделей управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку і потреби клієнтів, а також підвищення уваги до питань кібербезпеки і захисту даних у зв'язку з зростанням цифрових загроз і ризиків.

Технології, що сприяють цифровій трансформації, включають великі дані (Big Data), що забезпечують збирання, зберігання та аналіз великих обсягів даних, що дозволяють отримувати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, штучний інтелект (AI), що використовує алгоритми і системи для аналізу даних, прогнозування тенденцій, автоматизації процесів і забезпечення персоналізованого обслуговування, Інтернет речей (IoT), що є мережею взаємопов'язаних пристроїв, що дозволяє збирати і обмінюватися даними в режимі реального часу, оптимізуючи

процеси і підвищуючи ефективність, блокчейн, що забезпечує прозорість, безпеку і незмінність даних, сприяючи довірі і спрощенню транзакцій, та хмарні обчислення, що забезпечують інфраструктуру для зберігання і обробки даних у хмарі, забезпечуючи гнучкість, масштабованість і зниження витрат на IT-інфраструктуру. Таким чином, цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку сучасного бізнесу, забезпечуючи організаціям можливості для інновацій, підвищення ефективності і створення нових цінностей для клієнтів і працівників. Інтеграція передових технологій у бізнес-процеси і стратегії управління людським капіталом дозволяє організаціям бути більш конкурентоспроможними і адаптивними до змін ринку [4].

Цифрова трансформація значно впливає на стратегії управління людським капіталом, змінюючи роль HR та інтегруючи новітні технології у всі аспекти управління персоналом. У контексті цифрової трансформації роль HR змінюється з адміністративної до стратегічної. Сучасні HR-фахівці стають ключовими гравцями у реалізації цифрової стратегії організації, зосереджуючись на впровадженні технологічних інновацій, які підвищують ефективність і продуктивність працівників. Це передбачає перехід від традиційних функцій до управління змінами, розвитку талантів і створення цифрової корпоративної культури. Інтеграція цифрових технологій у HR-процеси охоплює різні аспекти, включаючи рекрутинг, навчання та управління продуктивністю. У сфері рекрутингу використання цифрових платформ, таких як онлайн-робочі біржі та соціальні мережі, дозволяє значно розширити пул кандидатів і скоротити час на пошук і відбір персоналу. Системи на основі штучного інтелекту аналізують резюме і дані кандидатів, відбираючи найкращих за відповідними критеріями, що підвищує точність і об'єктивність відбору. Навчання і розвиток працівників також зазнають суттєвих змін завдяки цифровим технологіям. Використання платформ e-learning, віртуальної і доповненої реальності дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця, що сприяє підвищенню кваліфікації і професійному зростанню працівників. Крім того, персоналізовані навчальні програми, розроблені на основі аналізу даних про потреби і навички працівників, забезпечують більш ефективне і цілеспрямоване навчання. Управління продуктивністю також зазнає значних змін завдяки цифровим технологіям. Використання систем моніторингу і аналітики дозволяє в реальному часі оцінювати продуктивність працівників, визначати сильні і слабкі сторони, а також розробляти індивідуальні плани розвитку. Це сприяє підвищенню мотивації і залученості працівників, оскільки вони отримують

чіткі і зрозумілі цілі та зворотний зв'язок щодо своєї роботи. Використання аналітики даних для прийняття стратегічних рішень щодо персоналу стає важливим інструментом для сучасних HR-менеджерів. Завдяки великим даним і аналітичним інструментам організації можуть проводити глибокий аналіз даних про персонал, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо найму, розвитку, мотивації і утримання працівників. Аналітика даних допомагає виявляти тренди і закономірності, прогнозувати потреби в персоналі і розробляти ефективні стратегії управління людським капіталом [5, с. 187-190].

Адаптація моделей компетенцій до цифрової епохи є необхідною умовою для успішної цифрової трансформації. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, традиційні компетенції вже не є достатніми. Організації мають адаптувати свої моделі компетенцій, включаючи нові навички і знання, такі як цифрова грамотність, навички роботи з даними, вміння працювати в умовах змін і невизначеності. Це вимагає від працівників постійного навчання і розвитку, а від організацій – створення умов для цього. Таким чином, цифрова трансформація змінює стратегії управління людським капіталом, підвищуючи роль HR як стратегічного партнера в бізнесі, інтегруючи цифрові технології у всі HR-процеси, використовуючи аналітику даних для прийняття рішень і адаптуючи моделі компетенцій до вимог цифрової епохи. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності, продуктивності і конкурентоспроможності організацій на сучасному ринку [6, с. 213-217].

Цифрова трансформація супроводжується не лише впровадженням нових технологій, але й зміною культури та управління в організації. Формування цифрової культури в організації включає в себе створення сприятливого середовища, де цифрові технології вважаються невід'ємною частиною робочого процесу. Це означає впровадження внутрішніх комунікаційних платформ, які сприяють обміну ідеями та знаннями між співробітниками, створення програм для навчання цифрової грамотності та впровадження систем, які стимулюють інновації та експерименти. Управління змінами у контексті цифрової трансформації вимагає гнучкості та адаптивності з боку керівництва та всього колективу. Стратегії управління змінами повинні враховувати специфіку цифрової трансформації, включаючи швидкість змін, необхідність постійного оновлення навичок та відкритість до новацій. Важливими елементами управління змінами є комунікація з працівниками, їх залучення до процесу впровадження змін, створення підтримки та мотивації для участі у цифровій трансформації. Лідерство в процесі цифрової трансформації відіграє ключову роль у створенні

відкритої та інноваційної культури в організації. Лідери повинні бути прихильниками цифрових ініціатив, активно пропагувати важливість цифрової трансформації серед своїх співробітників, а також стимулювати та підтримувати новаторські підходи та експерименти. Вони також відповідають за створення відкритого середовища, де співробітники можуть вільно ділитися ідеями, навичками та досвідом, що сприяє створенню атмосфери співпраці та творчості [7].

Цифрова трансформація принесла значні переваги для управління людським капіталом, але також створила низку викликів, які потребують уваги та ефективного управління. Переваги цифрової трансформації для управління людським капіталом включають підвищення ефективності, оскільки використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань та оптимізувати робочі процеси. Крім того, цифрові інструменти надають більш швидкий доступ до даних, що полегшує прийняття рішень з питань управління персоналом та стратегічне планування. Цифрові технології також забезпечують можливість привабити та утримати талановитих співробітників, оскільки вони можуть бути використані для створення привабливих робочих умов та розвитку цифрових компетенцій. Незважаючи на переваги, цифрова трансформація також поставила перед управлінням людським капіталом ряд викликів. Один з основних викликів – це опір змінам серед персоналу, особливо серед тих, хто не має достатнього досвіду або навичок у використанні цифрових технологій. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно проводити ефективні програми з перекваліфікації та навчання персоналу. Крім того, виникають етичні та приватні питання, пов'язані зі збиранням, збереженням та використанням персональних даних співробітників, що потребує розробки відповідних політик та процедур.

Для подолання викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, необхідно розробити ефективні стратегії. Це може включати в себе активну комунікацію та залучення персоналу до процесу змін, створення спеціальних програм навчання та підтримки для розвитку цифрових навичок, а також розробку чітких етичних і приватних політик для захисту прав та конфіденційності працівників. Крім того, лідерство важливо в цьому контексті, оскільки лідери повинні бути прихильниками цифрових ініціатив, стимулювати співробітників до прийняття змін та створювати відкрите середовище для інновацій та експериментів. Впровадження цифрової трансформації в управління людським капіталом може приносити значні переваги, але вимагає уваги до вирішення викликів, пов'язаних зі змінами, що виникають на шляху. Ефективне управління цими

викликами є ключовим для успішної реалізації стратегічних цілей організації в умовах цифрової епохи [8, с. 335-354].

Успішне впровадження цифрових технологій у сфері управління людським капіталом може бути проілюстроване через практичні приклади та кейси реальних компаній. Одним із таких прикладів є компанія Google, яка активно використовує цифрові технології для рекрутингу. Вони розробили систему аналізу даних, яка дозволяє автоматизувати процес відбору кандидатів та швидко і об'єктивно ідентифікувати потенційних співробітників, що підходять певним критеріям. Це дозволяє Google залучати велику кількість талановитих фахівців і забезпечувати своєчасне заповнення вакансій. Ще одним прикладом є компанія Airbnb, яка використовує цифрові технології для навчання та розвитку свого персоналу. Вони розробили власну платформу для онлайн-навчання, де співробітники можуть здобувати нові знання та навички у зручний для них час. Це дозволяє Airbnb підтримувати високий рівень професійної компетентності свого персоналу та пристосовуватися до швидко змінюючихся вимог ринку. Порівняльний аналіз стратегій різних компаній в галузі впровадження цифрових технологій у HR дозволяє виявити різні підходи та інноваційні рішення, що успішно застосовуються на практиці. Дослідження таких стратегій дозволяє виділити ключові фактори успіху та визначити найбільш ефективні методи впровадження цифрових ініціатив у сфері управління людським капіталом [9, с. 301-306].

Майбутні перспективи цифрової трансформації у сфері управління людським капіталом мають значний потенціал для впливу на спосіб, яким ми працюємо та управляємо персоналом. Прогноз розвитку цифрових технологій у HR передбачає подальше зростання автоматизації та інтеграції штучного інтелекту у процеси управління персоналом. Це може включати в себе розвиток інтелектуальних систем для прогнозування потреб у кадрах, автоматизацію адміністративних завдань та покращення персоналізованих програм навчання та розвитку.

Однак разом з новими можливостями виникають і нові загрози. Загрози можуть включати ризики в області кібербезпеки, пов'язані з збереженням та захистом персональних даних співробітників, а також можливість виникнення проблем з етикою та справедливістю при застосуванні автоматизованих систем управління персоналом. Для підготовки до майбутніх змін у сфері управління людським капіталом, компанії повинні активно адаптуватися до нових технологій та навичок. Рекомендації включають в себе інвестиції в навчання та розвиток цифрових компетенцій серед персоналу, розробку стратегій кібербезпеки

для захисту даних, а також встановлення чітких етичних стандартів для використання штучного інтелекту та автоматизованих систем управління персоналом. Тільки така підготовка дозволить компаніям ефективно використовувати потенціал цифрової трансформації для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку [10, с. 38-45].

Висновки. У світлі розглянутих аспектів цифрової трансформації у сфері управління людським капіталом можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, цифрова трансформація є невід’ємною частиною сучасного бізнесу, і впровадження цифрових технологій у управління персоналом відкриває перед компаніями значні можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Проте, разом з цим виникають нові виклики, такі як опір змінам, необхідність перекваліфікації персоналу та етичні питання. Для керівників та HR-менеджерів важливо приділяти достатню увагу цифровій трансформації та розуміти її вплив на стратегічне управління людським капіталом. Рекомендації включають

в себе інвестування в розвиток цифрових навичок серед персоналу, розробку гнучких стратегій управління змінами, а також створення етичних стандартів для використання цифрових технологій у процесах управління персоналом. Крім того, важливо пам’ятати про необхідність постійного моніторингу та адаптації до нових технологічних тенденцій. Щодо напрямків для майбутніх досліджень, важливо розглянути детальніше вплив цифрової трансформації на такі аспекти управління людським капіталом, як розвиток лідерства, формування організаційної культури та розподіл робочих завдань між людьми та штучним інтелектом. Також потрібно провести додаткові дослідження з питань етики та приватності в контексті використання штучного інтелекту та аналітики даних у процесах управління персоналом. Отже, розуміння впливу цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності в сучасних організаціях, але потребує уважного аналізу, адаптації та етичного підходу.

Література:

1. Bersin J., Chamorro-Premuzic T., Bourke J., & van Esch P. Talent Management in the Age of AI. *People + Strategy Journal*. 2020. Vol. 43(2). P. 14–24.
2. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Чернушкіна О.О., & Базалійська Н. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, Черкаси, 2022. № 66. С. 39–48.
3. Волянська-Савчук Л.В., Чернушкіна О.О., & П’ятак В.Ю. Трансформація HR-процесів в умовах діджиталізації. *II міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»*. Запоріжжя, 2023. С. 94–98.
4. Збрицька Т., & Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, Одеса, 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687> (дата звернення: 15.05.2024).
5. Кузнецов А.М. Управління людським капіталом в умовах розвитку цифрових технологій. *Фінансовий бізнес в Україні та світі: стан, проблеми і перспективи розвитку*. Львів, 2018. С. 187–190.
6. Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2019. № 4. С. 213–217.
7. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. Харків, 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 15.05.2024).
8. Parry E., & Tyson S. Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21(3). P. 335–354.
9. Strohmeier S., & Parry E. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36(4). P. 301–306.
10. Тищенко Д.С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Харків, 2023. № 4 (04). С. 38–45.

References:

1. Bersin J., Chamorro-Premuzic T., Bourke J., & van Esch P. (2020) Talent Management in the Age of AI. *People + Strategy Journal*, vol. 43(2), pp. 14–24.
2. Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V., Chernushkina O. O., & Bazaliiska N. (2022) Tsyfrova transformatsiya u sferi HR-protseviv: napryamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in the field of HR- of processes : directions, problems and possibilities]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Cherkasy. No. 66, pp. 39–48. (in Ukrainian).
3. Volianska-Savchuk L. V., Chernushkina O. O., & Piatak V. Yu. (2023) Transformatsiia HR-protseviv v umovakh didzhytalizatsii [Transformation of HR processes in conditions of digitalization]. *II mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia “Suchasni trendy sotsialnoekonomichnykh peretvoren ta intelektualizatsii suspilstva v umovakh staloho rozvytku”*. Zaporizhzhia. Pp. 94–98.

-
4. Zbrytska T., Soroka O. (2021) Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomiky [Personnel management in the era of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Odesa. No. 31. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687> (accessed May 15, 2024).
 5. Kuznietsov A. M. (2018) Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Human capital management in the conditions of the development of digital technologies]. *Finansovyi biznes v Ukraini ta sviti: stan, problemy i perspektyvy rozvytku*. Lviv. Pp.187–190.
 6. Liubokhynets L. S., Shpuliar Ye. M. (2019) Tsyfrova transformatsii natsionalnoi ekonomiky: suchasnyi stan ta trendy maibutnoho [Digital transformation of the national economy: current state and future trends]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Khmelnytskyi. No. 4, pp. 213–217.
 7. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni vizii*. Kharkiv. No. 19 Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (accessed May 15, 2024)
 8. Parry E., & Tyson S. (2011) Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, vol. 21(3), pp. 335–354.
 9. Strohmeier S., & Parry E. (2014) HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, vol.36(4), pp. 301–306.
 10. Tyshchenko D. S. (2023) Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. Kharkiv. No. 4 (04), pp. 38–45.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2024 р.
