

УДК 331.108; 005.95; 004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-16-7>

Тимошенко В.Б.

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»;

менеджер з компенсацій та пільг,

АТ «Галичфарм»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7403-7872>

НАПРЯМИ ОЦІНЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто теоретико-методичні основи оцінювання трансформацій в управлінні персоналом підприємств у контексті глобальних, національних і внутрішньо організаційних змін. Підкреслено, що сучасна система управління персоналом перебуває у стані динамічної трансформації, зумовленої цифровізацією, зміною моделей праці, соціальною турбулентністю та потребою у підвищенні гнучкості управлінських рішень. Сформовано шість ключових напрямів оцінювання трансформацій: стратегічний, функціонально-структурний, цифровий, культурно-поведінковий, економічний та інституційний. У дослідженні використано системно-структурний, аналітичний і експертний методи, що забезпечили можливість визначити основні напрями оцінювання трансформацій в управлінні персоналом. Результати дослідження мають практичне значення для побудови інтегрованих моделей оцінювання ефективності трансформацій HR-систем, розробки стратегій розвитку персоналу та формування культури організаційної стійкості в умовах воєнного, економічного та технологічного викликів сучасності.

Ключові слова: управління персоналом, HR-трансформації, HR-аналітика, оцінювання, цифровізація, корпоративна культура, мотивація, людські ресурси.

Tymoshenko Vasylyna

Lviv Polytechnic National University;

JSC "Halychpharm"

DIRECTIONS FOR EVALUATING TRANSFORMATIONS IN ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

The article explores the theoretical and methodological foundations of assessing transformations in human resource management (HRM) systems at enterprises under the influence of global, national and organizational changes. It is argued that modern HRM is undergoing a deep transformation, which is due to digitalization, restructuring of the work model, socio-cultural turbulence and the growing need for managerial adaptability. The author proposes a comprehensive framework of six interrelated areas of assessing HRM transformations: economic, which reflects the efficiency and return on investment in human capital; functional-structural, which characterizes the flexibility, decentralization and adaptability of management systems; cultural-behavioral, which focuses on changes in organizational values, norms and employee behavior models; digital, which assesses the technological maturity of HR processes and the integration of digital HR tools and is associated with the development of new managerial and professional competencies; and cultural-behavioral, which measures loyalty, involvement and organizational climate. Special attention is paid to the cultural-behavioral direction, which acts as a strategic determinant of sustainable organizational transformation. The study emphasizes that the formation of a human-centered corporate culture allows you to synchronize the goals of the organization with the values and behavior of employees, contributing to the development of resilience, creativity, empathy and collective responsibility. The study demonstrates that behaviorally-oriented assessment of personnel management transformations allows you not only to identify resistance to change, but also to predict behavioral trends and form proactive management strategies. Methodologically, the article uses systemic, analytical and diagnostic approaches to identify relationships between transformation directions and personnel management effectiveness. The results have both theoretical and practical significance: they support the development of integrated models for assessing the effectiveness of personnel management transformation, the development of strategic personnel policy and the creation of a sustainable organizational culture capable of supporting the productivity of human capital in the face of military, economic and technological challenges. The proposed framework contributes to the evolution of the human-centric management paradigm, where the success of an organization is determined not only by economic indicators, but also by the alignment of cultural, behavioral and digital factors in personnel management.

Keywords: personnel management, HR transformation, HR analytics, assessment, digitalization, corporate culture, motivation, human resources.

Постановка проблеми. Сучасні суспільні та економічні процеси зумовлюють глибокі трансформації в управлінні персоналом. Під впливом цифровізації, гібридизації форм праці, розвитку штучного інтелекту, а також соціальних викликів, пов'язаних із воєнними діями та відновленням економіки України, змінюються функції, методи й підходи до роботи з людським капіталом. У цих умовах особливої актуальності набу-

ває проблема оцінювання трансформацій в управлінні персоналом, адже без системного вимірювання змін неможливо визначити їх ефективність, масштаб і вплив на конкурентоспроможність підприємства. Відтак питання, як оцінювати ці трансформації, стає ключовим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності управління

персоналом та трансформаційних процесів активно досліджується в науковій літературі вітчизняними та зарубіжними науковцями. У фокусі сучасних досліджень – пошук індикаторів ефективності трансформацій, балансу між цифровими технологіями та людським чинником, а також формування організаційної культури, здатної забезпечити сталість і конкурентоспроможність підприємств. Значну увагу вітчизняні дослідники приділяють цифровим трансформаціям в управлінні персоналом. Так, Воробець Т. і Мохнацький М. [4] визначають цифровізацію як ключовий каталізатор змін у HR-практиках. Подібну позицію підтримують Дяків та ін. [6], які розглядають цифрову трансформацію як процес, що не лише підвищує ефективність HR-процесів, а й вимагає перегляду компетентнісних моделей персоналу та організаційної культури. Водночас, у науковому дискурсі помітно зростає інтерес до культурно-поведінкових аспектів трансформацій. Зокрема, автор Захарчин Г. [7] наголошує, що організаційна культура є системоутворювальним чинником організаційної поведінки, визначаючи тип мотивації, стиль взаємодії та рівень залученості працівників. Дослідження Обелець Т. [8] обґрунтовують необхідність стратегічної гнучкості, розвитку інноваційного мислення та створення культурної основи для реалізації змін. Попри наявність значного наукового доробку, питання комплексної класифікації напрямів оцінки трансформацій залишається недостатньо розробленим.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка та класифікація напрямів оцінювання трансформацій в управлінні персоналом підприємств, визначення змістового наповнення кожного напрямку та опис індикаторів, які можуть бути застосовані як практичні орієнтири для побудови сучасної HR системи в умовах суспільних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах цифрової економіки й динамічних змін ринку трансформація систем управління персоналом на підприємствах стає необхідною умовою стійкості бізнесу та підвищення конкурентоспроможності. Сучасні підприємства все частіше впроваджують інноваційні HR-технології, автоматизацію бізнес-процесів, розбудову цифрової корпоративної культури та орієнтуються на персоніфікований розвиток співробітників, що і стало визначальними чинниками трансформацій. Однак, ключове питання – як оцінити ефективність цих трансформацій. Очевидно, повинна бути система оцінювання, яка здатна виміряти прогрес не лише з точки зору процесів, а з точки зору результатів і впливу на компанію.

Оцінювання трансформацій є обов'язковим процесом, оскільки дозволяє виявити, чи відповідають HR-ініціативи стратегічним цілям компанії та ринковим вимогам і, при потребі, дають можливість своєчасно коригувати стратегію управління людськими ресурсами, щоб застарілі практики не знижували ефективності та щоб не шкодили конкурентоспроможності. Відтак, оцінювання трансформацій вимагає комплексного підходу та застосування багаторівневих методик, які враховують як кількісні, так і якісні зміни у функціонуванні HR-системи.

На основі аналізу сучасних наукових праць українських та зарубіжних авторів, сфери, в яких відбува-

ються трансформації в управлінні персоналом, можна виокремити в напрями оцінювання трансформацій та класифікувати наступним чином:

1. Стратегічний напрям. Відображає зміни ролі кадрової функції – від допоміжної, адміністративно-облікової до ключового учасника формування стратегічних рішень підприємства. Він полягає в глибокій інтеграції HR-функції в загальну бізнес-стратегію підприємства. Це передбачає не просто зміну, чи адаптацію окремих HR-процесів, а формування комплексної стратегії управління людськими ресурсами, яка враховує виклики цифрової трансформації, воєнного стану, економічної нестабільності та соціально-культурних змін. Даний напрям орієнтується на зміщення фокусу HR-функції у бік стратегічного партнерства з керівництвом та на відповідність змін у HR-стратегіях відповідно до загальних цілей організації.

Основні засади стратегічного напрямку включають такі ключові індикатори оцінювання:

- рівень інтеграції функції управління персоналом в загальну систему стратегічного управління підприємством, що впливає на довгостроковий розвиток компанії;
- наявність системного зв'язку між стратегією бізнесу та стратегією управління персоналом;
- розвиток компетенцій персоналу, які відповідають майбутнім бізнес-потребам, з акцентом на цифрову грамотність, гнучкість і адаптивність;
- забезпечення кадрової стійкості в умовах нестабільності через планування кадрових резервів, розвиток лідерства та системи мотивації, орієнтованої на збереження талановитих працівників;
- рівень HR-аналітики та наявність системи стратегічних HR-метрик, що пов'язують людські ресурси із фінансовими результатами підприємства;
- впровадження інноваційних HR-технологій, які підвищують ефективність управління, але при цьому зберігають людиноцентричність. Зокрема, автори Панченко І. та Кривенко Н. [9] досліджують стратегічні підходи в HR за умов цифровізації, підкреслюючи, що впровадження IT-інновацій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, HR-аналітика) дозволяє автоматизувати рутину та підвищити залученість співробітників, що призводить до зростання ефективності та зміцнення конкурентоспроможності організації. Тобто, HR має перейти від допоміжної ролі до створення цінності через людей і технології [12].

Даний напрям оцінюється за тим, в якій мірі HR функція допомагає реалізувати стратегічні цілі компанії (зростання, інновації, вихід на нові ринки, підвищення ефективності, формування бренду роботодавця тощо), наскільки HR-ініціативи корелюють із стратегічними пріоритетами організації і як впливають на бізнес-результати.

2. Функціонально-структурний напрям. Орієнтований на зміни у внутрішній структурі, її функціональному наповненні, процесах, ролях, інструментах та механізмах, через які HR трансформується. Тут увага зосереджена не стільки на зовнішніх бізнес-процесах, скільки на тому, як саме функціонально змінюється HR-система – її моделі роботи, підсистеми, компетенції, взаємодії тощо. Його сутність полягає у виявленні, як змінилася організаційна побудова управління пер-

соналом внаслідок переходу до нових моделей роботи, цифрових технологій та гнучких підходів до управління.

Цей напрям оцінювання передбачає системність, тобто розгляд HR-трансформацій як цілісної системи, яка охоплює всі рівні – планування, підбір, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток персоналу як єдиного механізму, який працює на досягнення стратегічних цілей організації.

У межах організаційного напрямку можна виділити такі ключові аспекти:

- формування гнучких організаційних структур, які забезпечують адаптивність і внутрішню мобільність персоналу та крос функціональну взаємодію;
- розробку ефективних систем управління, відхід від чіткої централізації управління, заміна контролю делегуванням повноважень і горизонтальні комунікації [10], а також індивідуальний та колективний підходи;
- акцент на мотивацію, організаційну культуру та підтримку соціально-психологічного клімату в команді;
- рівень взаємодії HR з іншими підрозділами – наскільки ефективно кадрові процеси інтегровані в операційну діяльність, маркетинг, фінанси, виробництво;
- комплексне планування кадрової політики, що включає аналіз ринку праці та перспективні потреби у персоналі, формування кадрового резерву з фокусом на розвиток лідерських якостей.

За даними досліджень консалтингової компанії McKinsey&Company, майбутнє HR зосереджене на потенціалі технологій та переформатуванні в організації функції управління персоналом. Дана функція перетвориться з центру витрат на лідера по створенню цінностей [12].

Таким чином, організаційний напрям в оцінюванні трансформації управління персоналом робить акцент на глобальності процесу, підсвічує важливість радикального оновлення HR-функцій та забезпечує всебічне розуміння ефективності змін. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки трансформація реалізується «всередині» HR-функції і наскільки ці внутрішні зміни відповідають кращим практикам і стандартам, які сприяли б прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Цифровий напрям (інноваційний). Включає трансформації, пов'язані з використанням сучасних технологій – автоматизації, HR-аналітики, чат-ботів, хмарних сервісів, VR/AR, оптимізації та вдосконалення HR-процесів. Це перехід від рутинного адміністрування до стратегічної моделі управління персоналом. Цифровізація змінила увесь спектр HR-процесів та стала важливим напрямком досліджень щодо необхідності розробки алгоритмів та інструментів, які допоможуть керівникам компаній вдало інтегрувати цифрові технології в HR-процеси і формувати ефективну кадрову стратегію з урахуванням вимог сучасного бізнесу.

Серед основних показників, які є важливими для оцінки цифрових трансформацій можна виділити:

- впровадження HR-аналітики та систем підтримки прийняття рішень (обробка big data, прогнозна аналітика, аналітичні панелі для прийняття рішень);

- автоматизацію HR-процесів (зокрема, кадрового обліку, запровадження електронного документообігу, застосування штучного інтелекту для рекрутингу, адаптації, навчання і розвитку персоналу);

- використання хмарних технологій і платформ для віддаленої роботи;

- захист персональних даних і розвиток в компанії цифрової культури;

- розвиток цифрових компетенцій персоналу – навчання працівників навичкам роботи з цифровими інструментами.

Завдання майбутньої HR-функції будуть значно вужчими і більш зосередженими на стратегії та бізнесі. За оцінками дослідження McKinsey&Company, залишиться лише близько 20 відсотків найбільш стратегічних завдань у сьогоdnішньому портфелі HR. За їхніми оцінками, дві третини поточних HR-завдань можна значною мірою автоматизувати [12].

Українські науковці особливу увагу звертають на такі переваги і результати цифрової трансформації, як підвищення продуктивності, оптимізація HR-процесів, зниження навантаження на менеджмент та покращення адаптивності компаній у конкурентному бізнес-середовищі [4]. Дослідження авторів [6] підтверджують, що цифровізація HR-процесів також сприяє оптимізації витрат, посиленню лояльності працівників і створенню сприятливого робочого середовища.

Проте, при позитивній оцінці цифрової трансформації, також варто врахувати ймовірність виникнення певних складнощів. Зокрема, це може бути необхідність значних фінансових інвестицій для впровадження цифрових технологій, ризики кібербезпеки, опір змінам серед співробітників, дефіцит кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно працювати з новими технологіями та необхідність перенавчання персоналу для розвитку нових компетенцій. Також, потрібно брати до уваги наявність розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу й оцінки ефективності існуючого досвіду та розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту нового типу [2].

Цифровізація HR процесів стала ключовим трендом та відбувається швидкими темпами. Відповідно, стає одним із найактуальніших напрямів оцінювання трансформацій в управлінні персоналом. Оцінювання цифрової трансформації дозволяє визначити, наскільки технології сприяють підвищенню швидкості прийняття рішень, точності прогнозування та ефективності взаємодії з персоналом.

4. Культурно-поведінковий напрям. Трансформації цього напрямку пов'язані зі зміною цінностей, стилю взаємодії в компанії та впливу корпоративної культури. Даний напрям відображає глибокі зміни у нормах поведінки працівників, управлінських стилях, комунікації, мотиваційних механізмах, а також у сприйнятті лідерства та організаційної атмосфери загалом. Сучасні підприємства дедалі частіше відмовляються від жорстких вертикальних структур управління та поступово переходять до більш гнучких моделей організації роботи, заснованих на довірі та командній взаємодії. Ключовим чинником у цьому процесі виступає організаційна культура, адже саме вона визначає поведінкові орієнтири працівників. Корпоративна культура стає ядром трансформаційних процесів, сприяє зростанню рівня

мотивації, залученості та продуктивності персоналу, що в умовах нестабільного середовища стає критично важливим.

Водночас, зростає потреба співробітників у гнучкості, самостійності та можливостях професійного розвитку, що змушує керівництво переосмислювати системи мотивації й управлінські підходи. Трансформація культури організації, стилю лідерства та моделей взаємодії стає визначальним чинником успішних змін. Як наголошує Захарчин Г.М., [7] організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком, що безпосередньо залежить від функцій організаційної культури.

Особливої актуальності набуває адаптація культурних практик до викликів сьогодення – воєнних подій, економічної нестабільності, цифровізації, поширення дистанційної та гібридної зайнятості, а також зростання мультикультурності робочих середовищ. У цьому контексті все більшої ваги набувають такі цінності, як відкритість, інклюзивність, гендерна рівність, соціальна відповідальність і принципи ESG, що формують нову основу корпоративної культури.

Також, велика увага приділяється поведінковим моделям працівників та стилям управління керівників. Як зазначають автори Васьків О. та Стадник Ю. [3], орієнтація на людину в системі управління персоналом розглядається як необхідна умова для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах масштабних трансформацій. Таким чином, ключовими напрямками змін стають переосмислення корпоративних цінностей, розвиток емпатії та інклюзивності, а також підтримка ідентичності організації.

Оцінка культурно-поведінкових трансформацій у сучасних підприємствах потребує акценту не лише на формальних метриках, які можна виміряти, а й на людських факторах, які визначають атмосферу та взаємодію в колективі. Основними індикаторами тут виступають наступні:

- рівень залученості працівників – відображає, наскільки співробітники готові докласти додаткових зусиль, чи відчувають сенс у своїй роботі та асоціюють себе з цілями компанії. Висока залученість свідчить про ефективну культуру довіри і співпраці;

- організаційна ідентичність – показує, наскільки персонал поділяє цінності та місію компанії, відчуває себе її частиною. Сильна ідентичність знижує плинність кадрів і підсилює командний дух;

- адаптивність та готовність до змін – демонструє, чи сприймають працівники трансформації як можливість, чи як загрозу. У сучасних умовах гнучкість у поведінці є критичним фактором конкурентоспроможності підприємства;

- рівень внутрішньої комунікації – характеризує якість і прозорість інформаційних каналів у компанії. Якщо працівники мають доступ до актуальної і своєчасної інформації, знижується опір змінам та формується атмосфера довіри і відкритості;

- лідерський стиль – визначається тим, наскільки керівники орієнтовані на підтримку, розвиток та наставництво своїх співробітників. Лідерство через довіру, а не через контроль, стає основою культурних перетворень. Розвиток відповідального лідерства сприяє формуванню культури поваги і довіри до керівництва в організації;

- рівень інклюзивності та різноманіття (DEI) – визначає, чи відчувають представники різних груп працівників себе почутими, прийнятими та цінними. Чи відбувається в компанії створення просторів, що підтримують ветеранів, жінок, людей із особливими потребами. Інклюзивна культура підсилює відчуття рівності та справедливості в колективі;

- рівень адаптації поколінь – показник того, як швидко і ефективно різні покоління адаптуються до нових норм, процесів або змін у корпоративній культурі. Він показує, наскільки швидко різні вікові групи виходять на нові норми культури через навчання, діалог і співпрацю. Оскільки, зараз в Україні у складі робочої сили задіяні представники різних поколінь: бейбі-бумерів, покоління X, міленіалів та покоління Z, автор Ареф'єва О. звертає увагу, що потрібно враховувати, що кожне покоління має свою сформовану систему пріоритетів і особистих поглядів життя, вироблену під впливом багатьох навколишніх чинників [1];

- емпатія та взаємопідтримка – цей показник часто недооцінюють, проте саме він формує якість щоденної взаємодії. Культура співпереживання і допомоги колегам напряму впливає на продуктивність і моральний стан працівників. Тому HR зацікавлений не стільки у формальній дисципліні, скільки у психологічному добробуті персоналу, особливо в умовах криз;

- соціальна відповідальність і дотримання ESG-принципів – сприймається персоналом як ознака зрілості компанії. Якщо працівники бачать, що бізнес не лише заробляє, а й дбає про людей та довкілля, це зміцнює їхню лояльність до компанії.

Також важливо розуміти, чи підтримує корпоративна культура зміни, чи навпаки, опирається на нововведення. Для виявлення цього можна застосовувати опитування, фокус-групи, проводити аналітику поведінкових індикаторів. Дослідження консалтингової компанії Deloitte, підтверджують, що існує значний розрив між усвідомленням, що трансформація потрібна і реальними діями: багато організацій знають, що треба змінюватися, але мало хто робить це системно [11].

Таким чином, культурно-поведінковий напрям у трансформаціях вимірюється не просто сухими цифрами, а живими показниками, які відображають цінності, довіру та взаємодію всередині організації. Саме ці індикатори дозволяють побачити реальні зміни у ставленні працівників до роботи, колег і компанії загалом.

5. Економічний напрям – демонструє, як зміни в HR-системі впливають на фінансові показники та продуктивність підприємства. Даний напрям відображає зміни, спрямовані на підвищення економічної ефективності через оптимізацію витрат, збільшення продуктивності праці, покращення співвідношення витрат на персонал до доходів підприємства, а також через максимізацію повернення від інвестицій в людський капітал, автоматизацію HR-процесів та їхню окупність.

Основними складовими економічного напрямку є:

- зменшення затрат на адміністративні та операційні HR-процеси, зокрема впровадивши автоматизацію, можна скоротити ручну роботу на ділянках, де це можливо, впорядкувати та оптимізувати штат працівників;

- підвищення продуктивності працівників через навчання, мотивацію, технологічну підтримку, шляхом впровадження технічних або управлінських засобів моніторингу продуктивності (наприклад, KPI, метрики часу, застосування платформ, які дозволяють зекономити час та допомагають підвищити продуктивність);

- розробка стратегії компенсацій та винагород – оптимізація витрат на компенсації та пільги таким чином, щоб вони були ефективними і стимулюючими, але не надмірними, правильно структурувавши винагороди: базова зарплата, бонуси, нематеріальні стимули з огляду на ефективність;

- оцінка фінансового ефекту від HR-інвестицій – вимірювання і моніторинг показників, що відображають економічний результат: витрати/вигода, окупність витрат на навчання, які можуть проявлятися як зменшення плинності кадрів, чи підвищення якості надання послуг, або зниження кількості дефектів на виробництві;

- прогнозування потреб і витрат на персонал в умовах змін (наприклад, демографічних чи міграційних) – особливо це актуально для українських підприємств в умовах війни і змінених економічних умов, де часто виникає необхідність адаптувати моделі компенсацій (гнучкі пільги, бонуси) щоб зберегти людський капітал із мінімальними втратами. Як зазначає автор Обелець Т., «модернізація процесу управління людськими ресурсами в оптимальному варіанті має стати не тільки реакцією на трансформації, що відбулися, а й передбаченням варіантів розвитку зовнішнього середовища, щоб використати нові можливості, які з'являються в умовах швидких змін» [8, с.71].

Глобалізація та економічні зміни створюють нові умови для HR функцій, підприємства вимушені адаптувати HR-практики до обмежених ресурсів і невизначеності. Саме тому, економічний напрям є фундаментальним для оцінки реальної вигоди від трансформацій в управлінні персоналом і спрямований на забезпечення стратегічного балансу між витратами і результатами у сфері людських ресурсів.

6. Інституційний напрям – відображає вплив зовнішніх рамок, зокрема законодавчих, нормативних та регуляторних умов, які визначають правила функціонування HR-процесів на підприємствах. Він передбачає, що зміни у нормативному, соціальному середовищі та в державній політиці, також будуть мати вплив на HR функцію, що у свою чергу буде формувати нові практики управління персоналом. Зокрема, оновлення трудового законодавства, колективні договори чи нові формати роботи будуть формувати рамки для політик найму та звільнення персоналу. Також інституційні зміни потенційно можуть диктувати нові процедури підбору персоналу, стандарти професійної етики, або

вимоги до звітності, які впливатимуть на всю систему управління персоналом. Цей напрям найменш досліджений, оскільки на даний час суттєвих змін стандартів ще не відбулося, проте вони ймовірно в нормах, регламентах і політиках у майбутньому.

Основними аспектами інституційного напрямку стануть:

- законодавче регулювання трудових відносин – зміни у трудовому законодавстві, включаючи нові норми щодо контрактної системи, гнучких робочих форм, дистанційної роботи, захисту прав працівників;

- регуляторні стандарти та корпоративні кодекси – включатиме оцінку дотримання корпоративних правил, внутрішніх процедур, етичних стандартів, політик щодо рівних можливостей;

- вплив державної політики та соціальних програм – моніторинг державних ініціатив у сфері розвитку людського капіталу, підготовки кадрів, стимулювання професійного навчання та перекваліфікації;

- вплив глобальних інституцій та міжнародних норм – для компаній, що працюють на міжнародних ринках, важливо буде враховувати директиви та стандарти ЄС, міжнародні угоди про права працівників.

Інституційний напрям дозволить оцінити зовнішні обмеження та можливості підприємства, впроваджувати зміни законно та безпечно. Така оцінка допоможе зменшити ризики юридичних порушень і забезпечити відповідність HR-практик як внутрішнім стандартам, так і зовнішнім нормам.

Висновки. Трансформації в управлінні персоналом – це багатовимірний процес, який охоплює структурні, цифрові, культурні, мотиваційні, економічні та соціальні зміни, а оцінювання трансформацій – це не лише вимірювання змін у структурі персоналу чи ефективності HR-процесів, а системне відстеження глибини й результативності інновацій, що впливають на людський капітал організації. Саме тому формування напрямів оцінювання трансформацій в управлінні персоналом дозволяє комплексно аналізувати зміни в організаціях, враховуючи економічні, соціокультурні, цифрові та поведінкові фактори. Відтак, результати оцінювання трансформацій мають стати основою стратегічних рішень у сфері управління персоналом, сприяти підвищенню ефективності, адаптивності та стійкості організацій у період суспільних трансформацій. Перспективами подальших досліджень є розроблення емпіричних індикаторів для кількісного вимірювання трансформацій, побудова інтегрованої моделі HR-трансформацій і визначення кореляційних зв'язків між рівнем організаційної культури, цифрової грамотності та результативністю.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О., Ареф'єв С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
3. Васильків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-114-122>
4. Воробець Т., Мохнацький М. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>
5. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18. № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)

6. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
7. Захарчин Г. М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19>
8. Обелець Т. В. Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254925>
9. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
10. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-39>
11. Deloitte. 2024 *Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world*. 2024.
12. McKinsey & Company. *A new operating model for people management: More personal, more tech, more human*. 2025.

REFERENCES

1. Arefieva, O., & Arefiev, S. (2023). Vplyv zminy pokolin personalu na orhanizatsiinu kulturu kompanii [The impact of generational change of personnel on the organizational culture of a company]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57> (in Ukrainian)
2. Bei, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyvrovizatsii biznes-protseviv [Transformation of HR technologies under the influence of business process digitalization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2(34), pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (in Ukrainian)
3. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Suchasni HR-tekhnologii dlia biznesu [Modern HR technologies for business]. *Biznes Inform*, no. (1), pp. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-114-122> (in Ukrainian)
4. Vorobets, T., & Mokhnatskyi, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: perspektyvy ta vyklyky dlia pidpriemnytskykh struktur [Digital transformation of personnel management: prospects and challenges for business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71> (in Ukrainian)
5. Dudnieva, Yu., & Soboliev, T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of organizational culture of enterprises under martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, no. 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10) (in Ukrainian)
6. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in personnel management: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 34 (4), pp. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (in Ukrainian)
7. Zakharchyn, H. M. (2022). Chynnyk orhanizatsiinoi kultury v systemi orhanizatsiinoi povedinky [The factor of organizational culture in the system of organizational behavior]. *Infrastruktura rynku*, no. (66), pp. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19> (in Ukrainian)
8. Obelets, T. V. (2022). Transformatsiia stratehii upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvi v umovakh turbulentnosti [Transformation of human resource management strategies in enterprises under turbulence]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, no. (21). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254925> (in Ukrainian)
9. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyvrovoi transformatsii biznesu [Formation of personnel management strategy under business digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (in Ukrainian)
10. Tymoshenko, V. (2024). Transformatsiia funktsii upravlinnia personalom v umovakh zmin [Transformation of personnel management functions under changing conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, no. (191), pp. 240–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-39> (in Ukrainian)
11. Deloitte. (2024). 2024 *Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world* [Report].
12. McKinsey & Company. (2025). *A new operating model for people management: More personal, more tech, more human* [Research paper].

Стаття надійшла: 28.10.2025

Стаття прийнята: 18.11.2025

Стаття опублікована: 05.12.2025