

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, професор кафедри економіки,
Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9730-6249,
О. О. Нестеренко, аспірант кафедри економіки,
Національний транспортний університет, Nesterenko1212@gmail.com,
[https:// orcid.org/0009-0003-4686-877X](https://orcid.org/0009-0003-4686-877X)*

Методологія дослідження. Методологічна основа обумовлена специфікою обраних об'єктів та предмета дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові методи пізнання: індукції та дедукції, метод аналізу та синтезу, абстрагування, системно-структурний підхід, історичний та логічний методи. У рамках дослідження були використані методи критичного аналізу літератури, в процесі якого відбулось дослідження наукових публікацій, журнальних статей і доповідей міжнародних організацій для оцінки існуючих теорій та практик управління персоналом транспортних підприємств.

Результати. Ця робота визначається актуальністю в контексті реакції на виклики, що виникають у глобалізованому, технологічно передовому та культурно різноманітному світі бізнесу. Наведені фактори свідчать про необхідність впровадження системного підходу до управління персоналом транспортних підприємств для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та успішної адаптації до динамічного середовища. Запровадження ознак американських, японських та західноєвропейських моделей управління в українську управлінську модель забезпечить успішне її функціонування. Кожна з великої кількості моделей мотивації праці має власні особливості та своєрідний характер діяльності. Здебільшого важливими є моделі мотивації Японії, США, Німеччини.

Новизна. Розширення дистанційної роботи та формування глобальних команд вимагає від HR-менеджменту розробки стратегій ефективного віртуального спілкування, адаптації до часових поясів та культурних відмінностей. Важливість розвитку талантів у різних регіонах є ключовим фактором успіху транспортних підприємств, що передбачає індивідуалізовані організації. Сталі виклики кризи персоналу та ретенції кадрів в сучасному світі вимагають інноваційних підходів у HR-менеджменті для забезпечення високого рівня задоволеності праці та утримання найцінніших працівників. Настільки важлива потреба у системному підході вказує на необхідність інтеграції інновацій у всі аспекти HR-процесів, від рекрутингу до розвитку лідерів. Це дослідження є критичним для успішного функціонування транспортних підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

Практична значущість. Сформовані напрями розвитку різноманітних інструментів для ефективного формування розвитку персоналу з використанням закордонного досвіду використання цифрових технологій, що дозволяє забезпечити транспортне підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Обґрунтовано значимість закордонного досвіду країн США, Японії, Німеччини, Франції та інших для вирішення завдань, які впливають на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи.

Ключові слова: закордонний досвід, цифрові технології, персонал, управління, менеджмент, навички, формування, транспортна галузь, підприємство.

Постановка проблеми. Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Напрацювань вітчизняної економічної школи нажалі не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування закордонного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньоекономічним пріоритетом України, реалізація якого у транспортній сфері дозволить збільшити обсяги перевезень міжнародними транспортними коридорами, що розташовані на території України, покращити умови експорту українських товарів, залучити національних перевізників до транспортування транзитних вантажів між Європою та Азією, покращити безпеку руху тощо.

Основу концепції управління персоналом транспортного підприємства нині складають зростаюча роль особистості працівників, їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйняття мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством. Ситуація, що склалася в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно мають як великі можливості, так і серйозні загрози, що призводить до значної невизначеності в житті практично кожної людини[15].

Ефективність роботи підприємства зумовлена не стільки використанням тієї чи іншої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничоринкових умов, у яких воно функціонує. Вивчення і застосування ефективних методів управління персоналом дасть змогу якісно підвищити організацію роботи співробітників і згуртувати їх в єдину команду.

Як видно зі світового досвіду, однаково якісної освіти фахівців з персоналу можна досягти за рахунок реалізації різних підходів і методів. Так, до країн зі сформова-

ною і розвинутою концепцією менеджменту персоналу традиційно, крім Японії та США, відносять і країни Європи, зокрема Німеччину. Однаковою мірою результативні методики навчання роботі з людьми водночас мають виражені особливості, привнесені відмінностями культур.

Беручи до уваги величезний економічний успіх Японії і ту роль, яку вона відіграє в сучасному світі, японська модель управління персоналом становить найбільший інтерес[1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням закордонного досвіду країн на шляху до формування цифрової економіки та процесів цифрової трансформації управління економіки у різних напрямках присвятили праці українські та закордонні науковці, вчені й економісти, зокрема: Бей Г. В., Дідик Є. В. [3]; Горбачова І. В., Аксьонова О. В. [6]; Гоулман Д., Герцберг Ф., Манзоні Ж. Ф. [7]; Долгальова О. В., Ремесник Т. С. [9]; Єсипенко Г. В., Кубіцький С. О. [11]; Кібальник Л. О., Кравченко О. О., Кушніренко Д. О. [12]; Кравчук О., Варіс І., Рябоконь І. [14]; Никифоров О. І., Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. [15]; Романюк Л. М. [19]; Шостак Л. В., Болобан Є. О. [23] та інші. Проте, швидкі темпи цифровізації глобальної економіки, нерівномірність цифрового розвитку економік країн світу, а тому зниження їхньої міжнародної конкурентоспроможності вимагає вивчення різних моделей цифрових трансформацій управління розвитком національною економікою.

Формулювання мети статті. Метою статті є системний аналіз закордонного досвіду впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом транспортного підприємства та обґрунтування запровадження такого досвіду для України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економіка України, якій притаманні мінливість бізнес-середовища, висока залежність від впливу політичних чинників, посилення рівня конкурентної боротьби, ставить вітчизняні транспортні підприємства перед необхідністю оволодіння антикризовими методами та новими підходами до управління. Суб'єкти господарювання сьогодні віддають перевагу стратегії мінімізації витрат, орієнтації на власні мож-

ливості, уникненню втрат та втрачених можливостей, стабілізації проблемних ситуацій. Підприємства використовують стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді та інтуїції менеджерів, що не завжди є достатнім і обґрунтованим.

Транспортна галузь є однією з ключових галузей економіки України. Вона забезпечує внутрішні та зовнішні перевезення вантажів і пасажирів, а також сприяє розвитку інших галузей економіки [18].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до значного зниження обсягів перевезень, зростання витрат на транспортування та зменшення інвестицій у транспортну інфраструктуру. Ці потрясіння завдали значних економічних втрат транспортній галузі. Втрати транспортних підприємств оцінюються у мільярди доларів США, що значно зменшило надходження до бюджету та погіршило економічне становище країни в цілому [12].

У таких умовах управління людськими ресурсами стає ключовим чинником, що визначає успіх або невдачу підприємств. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємствам підвищити свою продуктивність, знизити витрати, а також забезпечити стійкий розвиток. Проте, на сьогодні, в Україні система управління персоналом стикається з низкою проблем, зокрема низьким рівнем соціального захисту працівників, нестачею кваліфікованих кадрів, недостатньо розвинутою системою професійної освіти, а також відсутністю ефективних механізмів мотивації та розвитку персоналу.

Необхідна економіка, основою якої є високопродуктивні, конкурентоспроможні робочі місця, які посідають висококваліфіковані, інноваційно-орієнтовані працівники; в якій впроваджуються інформаційні, комунікаційні та інші сучасні прогресивні технології і виготовляється високотехнологічна, наукоємна та конкурентоспроможна продукція. Цифрові трансформації, що відбуваються в економіці, відкривають можливості для модернізації технологій роботи з персоналом, що може значно підвищити ефективність діяльності транспортного підприємства [21].

В умовах економічної нестабільності та постійних змін на ринку праці, українські

компанії змушені шукати нові підходи до управління персоналом. Управління персоналом у транспортних підприємствах залишається складним завданням через високу динаміку операційних процесів, географічну розподіленість працівників та потребу в оперативному прийнятті рішень. Використання закордонного досвіду може стати вирішенням цієї проблеми, але для цього необхідно враховувати особливості національної економіки та ринку праці. Відповідно, постає питання: які зарубіжні моделі управління людськими ресурсами можуть бути адаптовані в Україні, і яким чином це можна зробити, щоб підвищити ефективність роботи підприємств і забезпечити їхній стійкий розвиток. У цьому контексті цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації управління персоналом, підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності компаній. Закордонний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств є цінним джерелом знань, яке дозволяє визначити проблематику, оцінити сучасні підходи та окреслити актуальні шляхи вирішення [25].

Закордонний досвід свідчить про те, що добре налагоджена система управління персоналом може значно підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Однак, перенесення зарубіжних моделей на український ґрунт має свої особливості та виклики.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом за кордоном характеризуються: стратегічним підходом, орієнтацією на людину, використанням технологій, гнучкими формами організації праці, фокусом розвитку талантів [3].

Проблема впровадження закордонного досвіду в управлінні персоналом в Україні є надзвичайно актуальною з кількох причин таких, як глобалізація бізнесу, швидкі зміни в бізнес-середовищі, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна цінностей працівників, недостатня ефективність традиційних підходів до управління персоналом, воєнний стан на території України.

Впровадження закордонного досвіду управління персоналом в Україні є необхід-

ним кроком для розвитку українського бізнесу. Однак, цей процес потребує ретельного аналізу та адаптації до місцевих умов. Важливо враховувати як переваги, так і труднощі, пов'язані з цим процесом[8].

В українській та зарубіжній літературі виділяють такі ключові особливості управління персоналом у ХХІ ст., що сформувалися під впливом глобалізаційних процесів:

- технічний прогрес прискорює розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримання конкурентоспроможності компанії;

- підвищення цінності кваліфікованих працівників і зростання ролі програм розвитку персоналу, що включають програми раннього вияву робітників з управлінським потенціалом, програм індивідуальної підготовки і розвитку талантів;

- посилення уваги до врахування індивідуальних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних характеристик особистості;

- зростання значення комп'ютерних технологій в управлінні, що забезпечують опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;

- активізація процесу децентралізації функцій управління персоналом та проблеми контролю діяльності працівників, що знаходяться за межами прямого управління HR-менеджерів–дистанційних працівників [3].

Закордонний досвід свідчить, що формування ефективно працюючого колективу, визначається філософією підприємства – системою моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками. На характер поведінки персоналу прямо впливають особливості національного менталітету, традиції, історичні відмінності розвитку економіки і рівень корпоративної культури населення різних країн світу. Характерна риса проявляється в тому, що управління персоналом є особливою професією або мистецтвом, якому навчають в багатьох навчальних закладах і процес навчання ніколи не закінчується [5].

В основі американського підходу до формування системи управління персоналом є принцип індивідуалізму. Американські

корпорації при підборі кадрів надають перевагу яскравим, харизматичним особистостям, здатним креативно, оригінально і творчо підходити до рішення завдань і генерування ідей, які будуть приносити необхідні позитивні результати. Для якісного виконання завдань до обов'язків менеджерів з управління персоналом включають організацію, координацію і контроль роботи персоналу. Управління персоналом на підприємствах і в корпораціях включає наступні взаємопов'язані напрями діяльності: набір персоналу, підбір претендентів на відповідні посади, встановлення розміру заробітної плати, профорієнтація і соціально адаптація, навчання, кар'єрне переміщення, оцінка роботи керівників і спеціалістів, тощо. Більшість корпорацій намагаються знайти персонал з особливим складом розуму, здатних самостійно приймати важливі управлінські рішення, реалізовувати новаторські ідеї, які будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності. В США діють системи стимулювання праці, які спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників та спеціалістів. Основними методами мотивації виступає матеріальне заохочення працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановлення надбавок[6].

Основа японського менеджменту – це управління трудовими ресурсами. В Японії вважають людей головним багатством, тому ключовим аспектом японського менеджменту є управління персоналом. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічному наймі співробітників великих компаній, постійній ротации персоналу, створенні умов для ефективної колективної праці.

В Toyota будь який менеджер – це вчитель. Виховання неабияких співробітників в Toyota – завдання першорядної важливості, тому лідери впевнені, що єдиним джерелом конкурентної переваги компанії є виховання талановитих виконавців. На Toyota вважають, що міцний фундамент компанії залежить від персоналу, який здатний та хоче навчатися. Для Toyota найважливішими довгостроковими інвестиціями є вкладення

в персонал, про це свідчить прагнення забезпечити довічний найм співробітників компанії. Основа команди – це добре навчені співробітники. Один з принципів роботи Toyota – бути компанією, що навчається за рахунок самоаналізу і безперервного удос-

коналення. Це також походить від японського менталітету та східних бойових мистецтв, що вимагають безперервного удосконалення протягом всього життя. В стратегії Toyota навчання персоналу розглядають як ключ до успіху на довгострокову перспективу [16].

Таблиця 1

Основні аспекти розвитку персоналу в зарубіжних країнах
в контексті мотивації до професійної діяльності

Країна	Організація розвитку персоналу	Види мотивації до професійної діяльності
Японія	- наявність сформованої культури навчання та навчальних програм для постійного професійного розвитку персоналу через створення власних навчальних центрів, які сприяють отриманню спеціалізованої освіти та навичок; - створення умов для професійного стажування через періодичний перехід з одного відділу чи підрозділу компанії в інший, набуваючи різноманітний досвід та знання; - сприяння кар'єрному зростанню та менторству через можливість розвитку лідерських якостей та управлінських навичок у персоналу; - сприяння формуванню командної роботи через розвиток комунікаційних навичок для досягнення стратегічних цілей компанії; - формування корпоративного духу та внутрішнього спрямування для досягнення стратегічних цілей організації	Професійна компетентність, досвід роботи, продуктивність праці
США	- акцент на індивідуальному розвитку працівника. Програми навчання та розвитку розробляються з урахуванням індивідуальних потреб на цілей кожного працівника; - значна увага в організації розвитку персоналу відводиться навчанню персоналу. Інвестування підприємств та організацій в програми розвитку персоналу; - впровадження інноваційних технологій для розвитку і навчання персоналу; - фокус на розвиток лідерських якостей у персоналу. Організація зацікавлена у розвитку в працівників лідерських якостей; - консолідація партнерських інституцій (університетів, коледжів) для розроблення та впровадження вузькоспеціалізованих програм розвитку персоналу	Підтримка підприємницької діяльності, якісні умови праці, висока кваліфікація як конкурентна характеристика
Німеччина	- співпраця з професійними школами та училищами з метою навчання персоналу; - довгострокове планування кар'єри, коли організації створюють можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу; - участь у соціальних програмах, які орієнтовані на соціальні аспекти розвитку персоналу; - партнерська взаємодія із університетами з метою розроблення та впровадження спеціалізованих програм навчання та практичних курсів для персоналу; - зосередженість на професійних навичках передбачає активне інвестування організацій у навчання персоналу, спрямовуючи зусилля на покращення професійних навичок та компетенцій	Чітке дотримання трудової дисципліни. Наявність стратегічного мислення
Франція	- наявність партнерських організацій (коледжі, університети), які пропонують програми з підготовки фахівців у різних галузях; - фокус на стажуванні з метою отримання молодими спеціалістами практичного досвіду роботи у компаніях та організаціях; - організація професійного навчання в компаніях. Значна частина французьких організацій мають розроблені програми професійного навчання для власного персоналу; - наявність гнучкого графіку роботи, оскільки у Франції важливою є культура балансу між робочим та особистим життям. Зазначене впливає на організацію розвитку персоналу, оскільки дозволяє працювати та одночасно навчатися персоналу; - фокус на оволодіння та розвиток мовних навичок у персоналу	Наявність диплому, який підтверджує кваліфікацію. Високий рівень мобільності

Не зменшується увага до проблем удосконалення стратегії управління персо-

налом в Німеччині, інших країнах з розвинутою ринковою економікою. Одна з відо-

мих автомобільних корпорацій BMW Group («Баварські моторні заводи»), що виробляє легкові, спортивні автомобілі, автомобілі підвищеної прохідності, мотоцикли, велосипеди, двигуни, має філософію, яка визначається формулою: ефективність персоналу – найважливіша складова корпоративного успіху, згідно з якою в BMW створено максимально можливі умови для підвищення ефективності роботи співробітників: система контролю здоров'я, гнучкий графік роботи, ергономічно зручні робочі місця, пенсійне забезпечення. Стратегія управління персоналом – це розроблені керівництвом напрями дій для досягнення довгострокових цілей, створення високопрофесійного колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. Наявність в організації стратегії управління персоналом означає: залучення та розвиток працівників відповідно до бізнес – стратегії. В результаті реалізації стратегії управління персоналом BMW було виявлено і підтверджено 16 домінуючих цінностей і їх змін, які працівники назвали ключовими: прагнення до справедливості, до володіння власністю, самостійність та індивідуальність, самореалізація, прагнення до соціальних контактів, інформованість і комунікації, участь в прийнятті управлінських рішень та ін. [4].

Як і у Німеччині, у Данії організації цінують наявність м'яких навичок у персоналу, а саме комунікації, командної роботи, лідерства, креативного мислення, здатності до інновацій. Данські організації заохочують персонал до вибору програм розвитку та методів навчання. Важливо зазначити, що всі програми розвитку персоналу в Данії, як і у Німеччині, фінансуються державою. І держава створює всі умови для доступу до освіти всіх громадян [2].

Отже, Данія має гнучку та інноваційну систему організації розвитку персоналу, яка базується на принципі освіта протягом усього життя і активної залученості персоналу до створення робочих місць.

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного

планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва [23].

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії [10].

Економіка Китаю є другою в світі за номінальним ВВП, першою за ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС), а девіз go-west поступово замінюється девізом go-east, важливо вивчати досвід формування стратегії управління персоналом в корпораціях Китаю.

Дійсно, цей рух із заходу на схід йде поступово. Якщо компанії приймають рішення розвиватися глобально, вони хочуть, щоб їхні співробітники починали думати і діяти на новому рівні. Глобальна експансія потребує глобальної мобілізації персоналу. Китайська компанія, яка будувала свої глобальні амбіції як нову концепцію формування стратегії персоналу – це Huawei. В цій компанії працює більш 180000 працівників в світі, вона обслуговує більш ніж 3 мільярдів клієнтів (крім ринку США). Huawei визнана компанією, метою якої є створення цілісної

робочої культури, де зустрічаються схід і захід, де персонал вважається найбільшим надбанням. Компанія орієнтована на досягнення максимально високого рівня якості, оскільки її стандарти є глобальними. До прикладу, компанія готує своїх працівників для роботи за кордоном, при цьому виконує високі світові стандарти, такі як безпека, здоров'я, мова, закони і правила, місцеві звичаї і етикет і в подальшому підтримує їх.

Корея розробила стратегії, спрямовані на розвиток високотехнологічних галузей. Важливу роль відіграв розвиток університетів та науково-дослідних інститутів, що працювали в тісному контакті з промисловістю. Держава активно підтримувала приватний сектор, інвестуючи в навчання кадрів, особливо у сфері технічних наук та інженерії. Такий підхід дозволив швидко адаптувати робочу силу до вимог інноваційної економіки робітників [8].

Європейський Союз є одним із ключових партнерів України у сфері відновлення та розвитку людських ресурсів. ЄС надає фінансову допомогу та експертну підтримку через програми, такі як Європейський соціальний фонд (ЄСФ) та Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР). Ці фонди можуть бути використані для розвитку освітніх програм, професійного навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, ЄС активно підтримує реформи в Україні, спрямовані на підвищення прозорості та ефективності управління людськими ресурсами, зокрема через технічну допомогу та обмін досвідом [19].

Особливістю європейського менеджменту є спільна робота команди на чолі з лідером, який може працювати в певних структурних межах організації й уміє активізувати творчий потенціал співробітників.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал – найцінніший ресурс. Вихідним пунктом такого управління є переконання, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співробітництва, приділяти увагу результатам, довіряти працівнику, делегувати обов'язки, давати мож-

ливість працівникам досягати успіху. Тобто, повинен бути рушієм їх розвитку, «тренером». Контроль здійснюється з метою констатації та оцінювання результатів, рівня виконання передбачених планом заходів [6].

Розвиток працівників здійснюється за допомогою робочих семінарів, що проводяться у кожному колективі на всіх рівнях організації за допомогою зовнішнього консультанта. Передбачається підготовка консультантів і в середині організації на спеціальних семінарах.

В основі європейського менеджменту лежать такі цінності:

- потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;
- потреба менеджерів у розробленні специфічних прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не використання на практиці універсальних теорій;
- потреба в емоційній причетності при виконанні роботи за власною ініціативою;
- потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, виведення на основі цього оцінок результатів діяльності;
- потреба в прийнятті плюралістичної точки зору на підприємство;
- необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання; забезпечення процесу саморозвитку [6].

Європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва й управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів.

Багато уваги європейські керівники приділяють удосконаленню організаційних структур управління. Їх формують з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії; забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії; забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Для визначення оптимальних стратегій індивідуалізованих планів розвитку персоналу та залучення висококваліфікованих

фахівців у різних частинах світу, компанії можуть використовувати персоналізовані підходи, враховуючи місцеві особливості та потреби кандидатів [5]. Це включає адапта-

цію програм розвитку, сприяння гнучкій роботі та активне впровадження технологій, щоб забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію між глобальними командами.

Таблиця 2

Глобальні стратегії розвитку персоналу в різних країнах світу

Країна	Персоналізовані навчальні програми	Технологічні інструменти для комунікації	Гнучкі робочі графіки
Японія	Орієнтованість на традиційні методи	Технологічні інновації в онлайн-спілкуванні	Зручні графіки для глобальних команд
США	Адаптація до інновацій та гнучкості	Використання віртуальних конференцій, чатів	Гнучкі графіки, що враховують часові зони
Німеччина	Комбінація інновацій та практичності	Використання ефективних інструментів для віддаленої роботи	Робочі графіки, що узгоджуються з різницею у часі
Китай	Зосередженість на сучасних технологіях	Використання віртуальних платформ та месенджерів	Гнучкі робочі графіки для зручності співпраці
Індія	Індивідуалізація планів для швидкої адаптації	Використання онлайн-інструментів та платформ для комунікації	Гнучкі робочі графіки враховуючи часові зони
Бразилія	Врахування культурних різноманітностей	Використання соціальних мереж та онлайн-колективів	Гнучкі графіки для глобальної співпраці
Австралія	Індивідуальний підхід до кожного співробітника	Використання ефективних інструментів віртуальної комунікації	Робочі графіки, що оптимізують часові різниці
Канада	Гнучкість в навчальних планах для адаптації	Використання віртуальних платформ та електронної пошти	Гнучкі робочі графіки для покращення робочого процесу

В табл. 2 відображає різноманітність стратегій, які використовують міжнародні компанії для залучення та розвитку талантів у різних країнах. Спостерігається, що кожна країна акцентує на власних особливостях, використовуючи індивідуальні підходи, пристосовані до культурних, технологічних та географічних контекстів. Висновок полягає в тому, що гнучкість, персоналізація та використання передових технологій відіграють ключову роль у стратегіях розвитку талантів у глобальному бізнес-середовищі [4].

Ефективні практики та стратегії утримання персоналу в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці включають:

- посилення віртуального розвитку та навчання: використання передових технологій для створення інтерактивних, доступних та індивідуалізованих програм навчання та розвитку.

- впровадження технологій для сприяння гнучкості: використання інноваційних інструментів для впровадження гнучких робочих графіків, віддаленої роботи та ефективного управління часом.

- персоналізовані бенефіти: використання аналітики та технологій для створення індивідуалізованих пакетів бенефітів, що

враховують унікальні потреби кожного працівника.

- системи електронного управління професійним розвитком: впровадження ефективних платформ та інструментів для відстеження та підтримки кар'єрного росту працівників.

- емоційний інтелект в управлінні: застосування технологій штучного інтелекту та аналізу даних для вдосконалення управлінської ефективності та підтримки емоційного благополуччя колективу.

- стратегії збереження високопродуктивних кадрів: використання прогнозування та аналітики для ідентифікації потенційних виходжень високопродуктивних співробітників та розробки індивідуалізованих стратегій збереження.

- гейміфікація в управлінні персоналом: використання ігрових елементів та концепцій для створення захоплюючих програм мотивації та утримання персоналу.

Ці інновації спрямовані на створення динамічного та привабливого середовища роботи, що відповідає сучасним очікуванням та потребам працівників[21].

Інтеграція ІІІ та аналітики даних у HR-процеси відкриває широкі можливості для

покращення управління персоналом, проте вимагає уважного вирішення етичних та технічних викликів [5].

Закордонний досвід свідчить про те, що в умовах формування цифрової економіки відбуваються значні зміни підходів до управління персоналом. Спостерігаються процеси глобалізації та віртуалізації праці, розвитку дистанційної роботи, коли статичні професії замінюються динамічними ролями, завданнями та проектами, які постійно переміщуються та модифікуються. Виникає значна потреба у висококваліфікованих працівниках у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Споживачі вимагають не тільки інноваційних продуктів високої якості, але й все більше платять за досвід та відповідний сервіс. Все це значним чином змінює зміст праці та вимоги до підготовки персоналу, здатного розробляти та обслуговувати нові технології. Саме тому виникає потреба у формуванні кадрового потенціалу як структури висококваліфікованих кадрів на ринку праці в умовах цифровізації економіки[24].

Впровадження цифрових технологій в моделі розвитку персоналу потребує стратегічної закріпленості та практичної реалізації під контролем фахівців з HR-менеджменту, достатньо компетентних, досвідчених, гнучких, спроможних швидко орієнтуватись у вимогах та можливостях професійної підготовки, а також рівня стійкості працівників в умовах середовища невизначеності, крихкості, волатильності, нестабільності, турбулентності [16]. В межах реалізації функції неперервного розвитку мають бути визначені:

- цілі навчання за допомогою цифрових технологій (узгодженість із стратегічним баченням, кадровою політикою та планами);
- можливості підприємства з реалізації навчання за допомогою цифрових технологій (наявність фінансових, людських, інфраструктурних ресурсів для підтримки використання);
- види цифрових технологій, програмних продуктів та сервісів, апаратного забезпечення, за допомогою яких буде проводитись навчання;
- напрями впровадження цифрових технологій навчання персоналу із найменшими ризиками та збитками (аналіз, оцінка та про-

гноз результативності доступних альтернатив);

- результати моніторингу персоналу щодо їх готовності та ставлення до навчання із використанням цифрових технологій.

Цифрові технології в управлінні персоналом (HRM) охоплюють широкий спектр інструментів і систем, таких як програмне забезпечення для управління людськими ресурсами (HRM-системи), хмарні платформи, штучний інтелект, аналітика великих даних, автоматизовані системи планування робочого часу та мобільні додатки. У транспортній галузі ці технології набувають особливого значення через специфіку роботи, яка включає управління водіями, логістами, технічним персоналом та іншими категоріями працівників, які часто працюють у віддалених або змінних умовах. Так, у США, країнах Західної Європи та Азії цифрові технології активно застосовуються для автоматизації процесів найму, навчання, оцінки продуктивності та управління робочим графіком. Однак їх впровадження супроводжується низкою викликів, пов'язаних із технологічними, організаційними та соціальними аспектами[16].

Однією з ключових проблем у впровадженні цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств є інтеграція нових систем із застарілими інфраструктурами. Багато транспортних компаній, особливо в країнах, що розвиваються, використовують застарілі програмні рішення або паперові процеси, що ускладнює перехід до цифрових платформ. Наприклад, у США такі компанії, як FedEx і UPS, успішно впровадили комплексні HRM-системи, які інтегруються з логістичними платформами, дозволяючи в реальному часі відстежувати продуктивність водіїв і оптимізувати їх графіки. Проте в країнах із менш розвинутою технологічною інфраструктурою, таких як деякі регіони Латинської Америки, інтеграція HRM-систем часто стикається з проблемами несумісності програмного забезпечення та браком кваліфікованих IT-фахівців.

Ще однією проблемою є опір персоналу змінам. Впровадження цифрових технологій часто вимагає від працівників адаптації до нових інструментів, що може викликати невдоволення, особливо серед старших працівників, які звикли до традиційних методів

роботи. У Великій Британії, наприклад, транспортні компанії, такі як Arriva, зіткнулися з викликами, пов'язаними з навчанням водіїв автобусів роботі з мобільними додатками для планування маршрутів і звітності. Для подолання цього бар'єру компанії інвестують у програми навчання та комунікаційні кампанії, які пояснюють переваги цифрових технологій для працівників, такі як зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості робочих процесів[24].

Висока вартість впровадження цифрових рішень також є значним викликом. Розробка, впровадження та підтримка HRM-систем, аналітики великих даних чи систем штучного інтелекту вимагає значних фінансових ресурсів. У країнах із високим рівнем економічного розвитку, таких як Німеччина, транспортні компанії, наприклад Deutsche Bahn, можуть дозволити собі інвестувати в передові технології, такі як прогнозна аналітика для оцінки продуктивності працівників. Однак у країнах із обмеженим бюджетом малі та середні транспортні підприємства часто не мають доступу до таких ресурсів, що створює нерівність у конкурентних можливостях.

Ще одним викликом є забезпечення безпеки даних. Оскільки цифрові HRM-системи обробляють значні обсяги конфіденційної інформації, включаючи персональні дані працівників, транспортні компанії стикаються з ризиками кібератак і витоку інформації. У Європейському Союзі, де діють суворі вимоги до захисту даних (GDPR), компанії, такі як DHL, інвестують у кібербезпеку та регулярні аудити систем, щоб гарантувати відповідність законодавству. Проте в країнах із менш розвиненим регуляторним середовищем захист даних залишається вразливим місцем, що може підривати довіру працівників до цифрових технологій[3].

Незважаючи на ці виклики, зарубіжний досвід демонструє низку успішних практик, які дозволяють ефективно використовувати цифрові технології в управлінні персоналом транспортних підприємств. Одним із ключових напрямів є автоматизація HR-процесів. Наприклад, у Сінгапурі транспортна компанія ComfortDelGro використовує хмарну HRM-систему, яка автоматизує процеси найму, планування графіків і оцінки продуктив-

ності водіїв таксі. Це дозволяє значно скоротити час на адміністративні завдання та підвищити точність планування. Аналогічно, у Японії залізнична компанія JR East застосовує штучний інтелект для прогнозування плинності кадрів і оптимізації програм навчання, що сприяє зниженню витрат на підбір персоналу.

Іншим важливим напрямом є використання аналітики великих даних. У США транспортна компанія Schneider National впровадила аналітичні платформи, які аналізують дані про продуктивність водіїв, їх робочі години та маршрути, що дозволяє оптимізувати розподіл завдань і зменшити перевтому працівників. Такі рішення не лише підвищують ефективність, але й сприяють покращенню умов праці, що є важливим фактором у залученні та утриманні талантів.

Мобільні технології також відіграють значну роль у цифровізації управління персоналом. У Австралії транспортна компанія Transdev використовує мобільні додатки, які дозволяють водіям отримувати оновлення графіків, звітувати про виконану роботу та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі. Такі додатки підвищують гнучкість і оперативність комунікації між працівниками та керівництвом, що особливо важливо в умовах географічної розподіленості [16].

Для вирішення проблем, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, зарубіжний досвід пропонує кілька стратегій.

По-перше, компанії активно інвестують у навчання персоналу. Наприклад, у Нідерландах транспортна компанія GVB (Амстердам) проводить регулярні тренінги для водіїв і диспетчерів, щоб ознайомити їх із новими цифровими інструментами. Такі програми включають практичні заняття, симуляції та підтримку після навчання, що допомагає знизити опір змінам.

По-друге, для подолання проблеми високої вартості впровадження цифрових рішень компанії використовують поетапний підхід. Наприклад, у Канаді транспортна компанія CN Railway розпочала цифровізацію з впровадження базових HRM-систем, поступово додаючи модулі для аналітики та автоматизації. Це дозволяє розподілити витрати у часі та оцінити ефективність кожного етапу.

По-третє, для забезпечення безпеки даних компанії співпрацюють із постачальниками технологій, які пропонують надійні рішення з кібербезпеки. Наприклад, у Швеції транспортна компанія Scania використовує хмарні платформи з шифруванням даних і регулярно проводить тестування на вразливості, що дозволяє мінімізувати ризики.

Ще одним перспективним напрямом є використання штучного інтелекту для персоналізації управління персоналом. У Китаї логістична компанія JD Logistics застосовує алгоритми машинного навчання для аналізу потреб працівників у навчанні та кар'єрному розвитку. Це дозволяє створювати індивідуальні плани розвитку, що підвищують мотивацію та лояльність працівників [24].

На основі закордонного досвіду можна окреслити кілька ключових рекомендацій для транспортних підприємств, які прагнуть впровадити цифрові технології в управління персоналом:

- необхідно розробити чітку стратегію цифровізації, яка враховує специфіку компанії, її розмір і бюджет.
- варто приділити увагу навчанню працівників і комунікації, щоб забезпечити їхню готовність до змін.
- необхідно інвестувати в інтеграцію систем і кібербезпеку, щоб забезпечити надійність і безпеку даних.
- компанії повинні регулярно оцінювати ефективність цифрових рішень і адаптувати їх до мінливих умов ринку.

Таким чином, закордонний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств демонструє значний потенціал для підвищення ефективності, оптимізації процесів і покращення умов праці. Водночас впровадження таких технологій супроводжується викликами, які вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Успішні практики, такі як автоматизація, аналітика великих даних, мобільні технології та штучний інтелект, можуть бути адаптовані до потреб конкретних компаній, якщо враховувати їхні ресурси та специфіку діяльності.

Подальші дослідження в цій галузі можуть зосередитися на аналізі впливу цифрових технологій на довгострокову продуктивність і конкурентоспроможність транспо-

ртних підприємств, а також на розробці універсальних моделей їх впровадження в різних економічних і культурних контекстах.

Цифрові технології в управлінні персоналом (HRM) трансформують процеси, оптимізують роботу з талантами та підвищують ефективність компанії шляхом впровадження діджитал-інструментів для управління трудовим потенціалом. Вони охоплюють цифровізацію робочого середовища, розвиток цифрових компетентностей працівників, створення нових організаційних структур та вдосконалення процесів управління, що в кінцевому підсумку призводить до зростання залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства [14].

Ключовими аспектами цифрових технологій в управлінні персоналом є:

- Цифрова трансформація трудового потенціалу
 - Оновлення цінностей та культури: Адаптація до нових цифрових реалій шляхом трансформації корпоративної культури
 - Цифрові робочі місця: Створення та цифровізація робочого середовища, організація гібридних форматів роботи.
 - Розвиток цифрової компетентності: Підвищення рівня цифрової грамотності працівників для стимулювання їхньої залученості та ефективності.
 - Діджиталізація процесів управління.
 - Автоматизація рутинних завдань: Використання цифрових систем для збору, обробки та аналізу даних, що звільняє час для стратегічних завдань.
 - Покращення комунікації: Впровадження цифрових платформ для ефективної взаємодії та співпраці між співробітниками.
 - Розвиток та управління талантами: Застосування цифрових інструментів для підбору, навчання, розвитку та утримання талантів.
 - Нові організаційні структури.
 - Формування суперкоманд: Створення гнучких, високопродуктивних команд завдяки цифровій співпраці.
 - Інтеграція талантів і технологій: Досягнення синергії між людським потенціалом та цифровими інструментами для підвищення загальної результативності.
- Перевагами впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом є: під-

вищення результативності реалізації трудового потенціалу транспортного підприємства; зростання залученості та мотивації працівників; підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності компанії; створення гнучких та ефективних організаційних структур.

Питання формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки набувають актуальності для України, що вимагає дослідження провідного зарубіжного досвіду щодо вирішення цієї проблеми. Економічне процвітання і впровадження передових технологічних інновацій в високорозвинених країнах світу взаємопов'язане з інвестиціями в освіту і підготовку STEM-персоналу. В зарубіжних країнах так називають робітників, здатних оперативно розробляти та освоювати авангардні «смарт» технології. При цьому розвиток персоналу в умовах цифрової економіки зарубіжних країн передбачав довготривалу та системну роботу у сфері освіти. Так, у США значна увага приділяється питанням удосконалення наукової освіти і навчання [6].

Цифровізація розвитку персоналу має суттєві переваги перед традиційним навчанням, оскільки процеси навчання і розвитку стають доступними для всіх працівників підприємства, особливо для компаній із територіально розподіленою організаційною структурою; підвищується відповідність освітнім потребам сучасного персоналу (стислість, наочність, різноманітність навчальних матеріалів, активна практична взаємодія в процесі навчання); підприємства отримують широкі можливості адміністрування процесу навчання та освітньої аналітики; створюються комфортні умови для навчання (можливість самостійного вибору освітнього маршруту, тематики, темпу, місця і часу навчання; швидкий і необмежений доступ до навчальних матеріалів); збільшується кількість каналів для отримання нових знань; методи та інструменти навчання стають більш різноманітними та цікавими, а гнучкий підхід до формування та оновлення навчального контенту дозволяє підтримувати його в актуальному стані.

Переваги цифровізації HR в наступ-

ному: зменшення навантаження на HR-фахівців; прозорість і контроль процесів; підвищення задоволеності працівників; швидке прийняття рішень на основі аналітики; масштабованість HR-функцій для зростаючих компаній.

Розвиток ринку цифрових HR технологій в останні роки можна схарактеризувати такими основними трендами: попит на використання нових технологій в HR процесах, як-от штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація HR процесів; збільшення використання технологій доповненої та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку; аналітика HR даних та метрик; посилене застосування HR чат-ботів та віртуальних асистентів; популярність віртуальної реальності, гейміфікації та штучного інтелекту в HR сфері; інтеграція з різними сервісами, сорсинг через соціальні мережі та рекрутинг 24/7; значущість використання хмарних технологій та інструментів безпеки; автоматизація HR процесів та перехід у метавесвіт [14].

Цифровізація управління персоналу є необхідною умовою для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє адаптуватися до швидких змін та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами. Використання різноманітних способів цифровізації дозволить ефективно впровадити інноваційні рішення у діяльність HR команд та досягти кращих результатів в управлінні персоналом. На нашу думку, тенденції використання цифрових HR технологій мають бути розширені та доповнені такими аспектами як автоматизація та інтеграція HR процесів, електронне навчання та розвиток, використання систем HR аналітики, фокусування на емоційному благополуччі у цифровому середовищі та розвиток мобільних HR додатків (рис.2).

Такі тенденції використання цифрових HR технологій сприяють автоматизації, підвищенню ефективності та покращенню взаємодії між працівниками та організацією; допомагають зробити менеджмент персоналу ефективнішим, підтримуючи розвиток та збереження талантів у сучасному цифровому середовищі [14].



Рис. 1. Тенденції використання цифрових HR-технологій

Базуючись на цих тенденціях, концепт цифровізації менеджменту персоналу можна визначити, як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів з метою покращення ефективності, автоматизації та оптимізації управління людськими ресурсами в організації. Цей підхід базується на використанні широкого спектру цифрових рішень, як-от автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, аналітика даних, електронне навчання та інші інноваційні технології, які

широко впроваджуються в транспортній галузі

Висновки. Таким чином, здійснений аналіз організації розвитку персоналу в зарубіжних країнах дозволяє зробити узагальнюючий висновок, що в США високий рівень уваги до розвитку персоналу пов'язують із активним застосуванням сучасних підходів до процесу організації розвитку персоналу. У Німеччині та Японії організація розвитку персоналу відбувається через активне застосування традиційних

практик в області професійної освіти та навчання. Натомість у Франції організація розвитку персоналу пов'язана із активним застосування сучасних практик у сфері розвитку персоналу.

Отже, закордонний досвід управління персоналом є важливим ресурсом для України, особливо в умовах війни та післявоєнного періоду. Його адаптація до українських реалій може сприяти ефективному відновленню економіки, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку країни в майбутньому. Важливо не тільки запозичувати ці практики, але й враховувати місцеві умови та потреби, щоб забезпечити їх ефективність та довготривалий вплив.

Напрямки подальших досліджень полягають у визначенні впливу національних культурних особливостей на можливість впровадження тих чи інших елементів закордонних практик, щодо управління людськими ресурсами в Україні.

Література

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. №1. С. 138-142.
2. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP): *Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». 2017. Вип. 2(3). С.13-19.
3. Бей Г.В., Дідик Є.В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67.
4. Brunetti F., Matt D.T., Bonfanti A., De Longhi A., Pedrini G., Orzes G. Digital Transformation Challenges: Strategies Emerging from a Multi-Stakeholder Approach. *The TQM Journal*. 2020. Vol. 32. Issue. 4. P. 697-724. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0309.
5. How a digital transformation of its employee experience helped fuel Levi's growth HR. URL: <https://www.cnbc.com/advertorial/2022/12/06/how-a-digital-transformation-of-its-employee-experience-helped-fuel-levi's-growth.html>
6. Горбачова І.В., Аксьонова О.В. Іновації у менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету* 2024. №50. С. 37-43. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-6>
7. Гоулман Д., Герцберг Ф., Манзоні Ж.Ф. та ін. Про управління персоналом. *Harvard Business Review*. 10 найкращих статей. Видавництво: «КМ-Букс», 2018. 256 с.
8. Денисенко М.П. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. С. 137-144. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/185>.
9. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. (2021). Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140
10. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23-28. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>
11. Єсипенко Г.В., Кубіцький С.О. (2024) Зарубіжний досвід організації розвитку персоналу в сучасних умовах. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*. МЦНД. м. Хмельницький, Україна, 2024.
12. Кібальник Л.О., Кравченко О.О., Кушніренко Д.О. (2024). Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>
13. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. №12. С. 70-75.
14. Кравчук О., Варіс І. та Рябоконь І. Управління цифровою HR трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Infrastruktura rynku. Ринкова інфраструктура*. 2023. (71). Doi: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>
15. Никифоров О.І., Стасюк О.М., Чмирьова Л.Ю., Федяй Н.О. Цифровізація в транспортному секторі: тенденції та індикатори розвитку. Частина 2. *Статистика України*. 2019. № 4. С. 48-64.
16. Піддубна Л. І., Чуєва І. С. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом іт-компаній. *економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55.
17. Пуховська Л.П., Ворначев А.О., Леу С.О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. Посібник. За наук. ред. Л.П. Пуховської. К.: ПІТО НАПНУ, 2015. 176 с.
18. Рибчук А.В., Пазюк Р.І., Пантюк Ю.М. Цифрова трансформація транспортних систем в інформаційній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6.
19. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту, управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. вип. 4(37) DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)
20. Сепета В.В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2028. № 6. Том 1.С. 191-195.

21. Спіцина А.Є. Інноваційні технології управління персоналом транспортної галузі в епоху цифрової економіки. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» 2023.

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12>

22. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

23. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94-99.

24. Шостак Л.В., Білю І.О., Ульяницький А.О. (2024). Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

25. Шкрабак І.В., Доценко Н.О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 50-55.

References

1. Bazaliiska, N.P. (2015). Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvyneniou rynkovoiu ekonomikoiu. *Innovatsiina ekonomika*, (1), 138-142.

2. Banit, O. (2017). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy recursamy v nimetskykh korporatsiakh (na prykladi BMW GROUP): Elektronne naukovye vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka». Seriia «Pedagogika», Vyp. 2(3), 13-19.

3. Bei, H.V., & Didyk, Ye.V. (2024). Osoblyvosti intehtatsii tsyfrovyykh tekhnolohii v modeli rozvytku personalu. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vypusk № 67.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>

4. Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital Transformation Challenges: Strategies Emerging from a Multi-Stakeholder Approach. *The TQM Journal*, Vol. 32. Issue 4. P. 697-724. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0309.

5. How a digital transformation of its employee experience helped fuel Levis growth HR. Retrieved from <https://www.cnbc.com/advertorial/2022/12/06/how-a-digital-transformation-of-its-employee-experience-helped-fuel-levis-growth.html>

6. Horbachova, I.V., & Aksonova, O.V. (2024). Innovatsii u nk-menedzhmenti: suchasni tendentsii ta systemnyi pidkhd mizhnarodnykh kompanii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, (50), 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-6>

7. Houlman, D., Hertsberh, F., Manzoni, Zh.F «et. al.» (2018). Pro upravlinnia personalom. *Harvard Business Review*. 10 naikrashchykh statei. Vydavnytstvo: «KM-Buks».

8. Denysenko, M.P. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. (pp. 137-144). Retrieved from <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/185>.

9. Dolhalova, O.V., & Remesnyk, T.S. (2021). Zastosuvannia zarubizhnykh metodiv motyvatsii pratsi na ukrainskykh pidpriemstvakh. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, T.70, (3), 140-147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140

10. Zholonko T.V., & Hrebynchuk, O.M. (2021). Nematerialna motyvatsiia v systemi upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid ta ukrainski realii. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom*. *Ekonomichni nauky*, 2(61), 23-28. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>

11. Yesypenko, H.V., & Kubitskyi, S.O. (2024). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii rozvytku personalu v suchasnykh umovakh. *Period transformatsiinykh protsesiv v svitovii nautsi: zadachi ta vyklyky*. MTsND. m. Khmelnytskyi, Ukraina.

12. Kibalnyk, L.O., Kravchenko, O.O., & Kushnirenko, D.O. (2024). Mizhnarodni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy: adaptatsiia dlia Ukrainy u voiennyi ta povoiennyi period. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vypusk № 66.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>

13. Kulyk, Ya.O., & Chen, N.O. (2015). Vitchyzniani ta zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, (12), 70-75.

14. Kravchuk O., Varis I. ta Riabokon I. (2023). Upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiiei menedzhmentu personalu cherez tsyfrovu HR stratehiu. *Rynkova infrastruktura*, (71).

Doi: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>

15. Nykyforuk, O.I., Stasiuk, O.M., Chmyrova, L.Yu., & Fediai, N.O. (2019). Tsyfrovizatsiia v transportnomu sektori: tendentsii ta indykatory rozvytku. *Chastyna 2. Statystyka Ukrainy*, (4), 48-64.

16. Piddubna, L.I., & Chuieva, I.S. (2023). mizhnarodnyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni personalom it-kompanii. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>

17. Pukhovska, L.P., Vornachev, A.O., & Leu, S.O. (2015). Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. *Posibnyk*. L.P. Pukhovska (Ed.). Kyiv: IPTO NAPNU.

18. Rybchuk, A.V., Paziuk, R.I., & Pantiuk, Yu.M. (2024). Tsyfrova transformatsiia transportnykh system v informatsiinii ekonomitsi. *Investytzii: praktyka ta dosvid*, (6). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.51>

19. Romaniuk, L.M. (2020). Zastosuvannia zarubizhnogo dosvidu stratehichnogo menedzhmentu. *Upravlinnia personalom vitchyznanykh pidpriemstvamy*. *Tsentrlnoukraiynskyi naukovyi visnyk*, *Ekonomichni nauky*, vyp. 4(37). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)

20. Sepeta, V.V. (2018). Svitovyi dosvid u pytanniakh upravlinnia personalom pidpriemstv. *Ekonomichni nauky*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, № 6, T. 1, 191-195.

21. Spitsyna, A.Ye. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom transportnoi haluzi v epokhu tsyfrovoy ekonomiky. *Mizhnarodnyi naukovyi*

zhurnal «Internauka», Ser: «Ekonomichni nauky».

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12>

22. Sukrusheva, H.O. (2022). Adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu modelei motyvatsii yak efektyvnoho instrumentu upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 35.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

23. Shostak, L.V., & Boloban, Ye.O. (2018). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, (3), 94-99.

24. Shostak, L.V., Bilo, I.O., & Ulianytskyi A.O. (2024). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vypusk № 60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

25. Shkrabak, I.V., & Dotsenko, N.O. (2018). Systematyzatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoi diialnosti. *Biznes Inform*, (5), 50-55.

FOREIGN EXPERIENCE OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagog.), Associate Professor, Professor of the Department of Economics, National Transport University,

O. O. Nesterenko, Post-graduate Student of the Department of Economics, National Transport University

Methods. The methodological basis is determined by the specifics of the selected objects and the subject of the study. To achieve the goal and solve the tasks, general scientific methods of cognition were used: induction and deduction, the method of analysis and synthesis, abstraction, system-structural approach, historical and logical methods, The study used methods of critical analysis of literature, in the process of which a study of scientific publications, journal articles and reports of international organizations was conducted to assess existing theories and practices of personnel management of transport enterprises

Results. This work is determined by its relevance in the context of responding to challenges arising in the globalized, technologically advanced and culturally diverse world of business. The above factors indicate the need to implement a systemic approach to personnel management in transport enterprises to ensure their sustainability, competitiveness and successful adaptation to a dynamic environment. The introduction of features of American, Japanese and Western European management models into the Ukrainian management model will ensure its successful functioning. Each of the large number of models of labor motivation has its own characteristics and a unique nature of activity. Motivation models from Japan and the USA are also mostly important.

Novelty. The expansion of remote work and the formation of global teams requires HR management to develop strategies for effective virtual communication, adaptation to time zones and cultural differences. The importance of developing talents in different regions is a key factor in the success of transport enterprises, which involves individualized organizations. The constant challenges of the personnel crisis and personnel retention in the modern world require innovative approaches in HR management to ensure a high level of job satisfaction and retention of the most valuable employees. Such an important need for a systemic approach indicates the need to integrate innovations into all aspects of HR processes, from recruiting to leadership development. This research is critical for the successful functioning of transport enterprises in the global business environment.

Practical value. The directions of development of various tools for effective formation of personnel development using foreign experience of use of digital technologies, which allows to provide the transport enterprise with highly qualified and competitive personnel, capable to quickly cope with the tasks, to demonstrate sufficient level of professional competences and experience, to become a part of the team and to find a common language with the immediate supervisor, have been formed. The significance of foreign experience of the USA, Japan, Germany, France and other countries for solving tasks that influence reduction of costs of personnel management, reduction of personnel turnover, improvement of indicators of efficiency of its work is substantiated.

Keywords: foreign experience, digital technologies, personnel, management, management, skills, formation, transport industry, enterprise.

Надійшла до редакції 28.08.25 р.