

УДК 005.95; 331.108

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-28-39

ЦИФРОВІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ (НА ПРИКЛАДІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ)

Олена Грішнова¹, Дарина Марковець²

Доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна, e-mail: grishnova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4178-1662>

Magіstr, Спеціаліст ТОВ "Прайсюотерхаускуперс", Київ, Україна, e-mail: daryna.markovets@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8704-1639>

DIGITALIZATION OF CORPORATE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: TRENDS, CHALLENGES, EFFICIENCY (ON THE CASE STUDY OF CONSULTING COMPANIES)

Olena Grishnova¹, Daryna Markovets²

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: grishnova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4178-1662>

Tax compliance specialist, PwC Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: daryna.markovets@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8704-1639>

Анотація. Стаття присвячена висвітленню трендів та нововведень у розвитку корпоративного людського капіталу під впливом цифровізації та оцінка ефективності цих нововведень, узагальнення досвіду, аналіз викликів і пошук можливостей компаній, що працюють у сфері надання інтелектуальних (зокрема, консалтингових) послуг, у цій царині. Для досягнення цієї мети авторами використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний, дедукції, аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, метод аналізу рентабельності інвестицій (ROI), діалектичний метод та методи теоретичного узагальнення. Корпоративний людський капітал визначено як сукупну кваліфікацію та професійні компетенції всіх працівників підприємства, а також здобутки компанії у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу. Розвиток корпоративного людського капіталу досліджено не просто як корпоративне навчання, а як значно комплексніший процес надання й розширення навчальних можливостей для розвитку знань, навичок, компетенцій співробітників в межах організації чи корпорації, включно з мотивацією і відведенням для цього робочого часу, як специфічний вид стратегічного управління, спрямований на вдосконалення професійних знань та компетенцій працівників з метою підвищення продуктивності, ефективності, іміджу й конкурентоспроможності компанії. Основна увага приділена дослідженню впливу цифровізації на розвиток корпоративного людського капіталу. Показано, що сучасний стан корпоративного навчання характеризується інтеграцією технологій і гнучкістю, яку забезпечує цифровізація. Організації використовують цифрові платформи та методи дистанційного навчання, щоб забезпечити співробітників зручним і цікавим навчальним контентом. Встановлено, що технології й надалі відіграватимуть ключову роль у формуванні корпоративного людського капіталу. Використовуючи новітні технології та персоналізований досвід навчання, організації надають своїм співробітникам широкі можливості набутти нових навичок і підвищити продуктивність. Це стимулює інновації, покращує бізнес-результати та допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку. Аналіз інвестицій у розвиток корпоративного людського капіталу консалтингових компаній «Великої четвірки» показав, що компанії активно підтримують діджиталізацію у навчальних процесах, рентабельність інвестицій є високою, інвестиції в розвиток корпоративного людського капіталу є трендом майбутнього. З такими тенденціями розвитку корпоративного людського капіталу організації мають можливість розвивати культуру безперервного навчання. Мотивуючи постійний розвиток, організації створюють середовище, в якому співробітники зацікавлені постійно здобувати нові знання, вдосконалювати свої навички та творити інновації.

Ключові слова: цифровізація, корпоративний людський капітал, розвиток людського капіталу, ефективність, новітні технології, цифрові технології, консалтингові компанії.

Формул: 0; **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 23

Abstract. The purpose of the article is to highlight trends and innovations in the development of corporate human capital under the influence of digitalization and assessing the effectiveness of these innovations, summarizing experience, analyze challenges and searching for opportunities for companies operating in the field of intellectual (in particular, consulting) services. To achieve this goal, the authors used the following research methods: abstract and logical,

deduction, analysis and synthesis, comparative analysis, ROI analysis, dialectical method and methods of theoretical generalization. Corporate human capital is defined as the aggregate qualifications and professional competencies of all employees of the enterprise, as well as the company's achievements in the effective organization of labor and personnel development. The development of corporate human capital is studied not just as corporate training, but as a much more complex process of providing and expanding educational opportunities for the development of knowledge, skills, and competencies of employees within the organization or corporation, including motivation and allocation of working time for this purpose, as a specific type of strategic management aimed at improving the professional knowledge and competences of employees in order to increase the company's productivity, efficiency, reputation and competitiveness. The main attention is paid to the study of the impact of digitalization on the development of corporate human capital. It is shown that the current state of corporate training is characterized by the integration of technologies and the flexibility provided by digitalization. Organizations use digital platforms and distance learning methods to provide employees with convenient and interesting learning content. It has been established that technology will continue to play a key role in the formation of corporate human capital. Using the latest technology and personalized learning experiences, organizations are providing their employees with ample opportunities to acquire new skills and increase productivity. This stimulates innovation, improves business results, and helps organizations remain competitive in a dynamic market. The analysis of investment in corporate human capital development by the "Big Four" consulting companies showed that companies actively support digitization in educational processes, the return on investment is high, and investment in corporate human capital development is a trend of the future. With these trends in corporate human capital development, organizations have the opportunity to develop a culture of continuous learning. By motivating continuous development, organizations create an environment in which employees are interested in constantly acquiring new knowledge, improving their skills and creating innovations.

Keywords: digitalization, corporate human capital, human capital development, efficiency, new technologies, digital technologies, consulting companies.

Formulas: 0; **fig.:** 3, **tab.:** 1, **bibl.:** 23

Постановка проблеми. У сучасному світі, де технології та ринки постійно змінюються, для забезпечення конкурентоспроможності компаніям потрібно постійно розвивати свій людський капітал. Особливо це актуально для високотехнологічних і високоінтелектуальних видів діяльності. Розвиток людського капіталу – це, насамперед, підвищення продуктивності та ефективності працівників шляхом набуття, оновлення, поглиблення знань та навичок. Теоретиками людського капіталу і практикою беззаперечно доведено, що висококваліфіковані працівники здатні ефективніше виконувати завдання та робити більший внесок у розвиток компанії.

Молоді спеціалісти та талановиті працівники надають перевагу компаніям, які готові інвестувати у їхній розвиток. Пропонуючи можливості розвитку людського капіталу, компанії стають більш привабливими для кваліфікованих кандидатів. Значно розширилися і урізноманітнилися ці можливості завдяки цифровізації. Корпоративне навчання стало більш гнучким та доступним. Онлайн-курси, вебінари та інші форми дистанційного навчання роблять можливим

навчання практично для всіх – тих, хто працює віддалено, має гнучкий графік, для людей з особливими потребами тощо.

Швидкі темпи технологічного та економічного розвитку вимагають від компаній готовності до змін. Корпоративне навчання сприяє адаптації персоналу до нових технологій, методів та стратегій. Компанії все більше визнають важливість соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу. Тому сьогодні корпоративне навчання є інструментом для втілення цих цінностей, сприяючи розвитку не лише самої компанії, але й економіки та суспільства загалом.

Аналіз останніх публікацій. Беззаперечна важливість людського капіталу як основного активу сучасного підприємства спонукає до його дослідження багатьох вчених. Тут відображені тільки деякі з робіт, використані безпосередньо в цьому дослідженні, але раніше авторами опрацьована значно більша джерельна база. Варто звернути увагу на найновіші дослідження, присвячені: ефективності людського капіталу в контексті цифрової трансформації економіки України (Rodchenko, V., Rekun, G., Fedoryshyna, L., Roshchin, I., & Gazarian, S. (2023) [16];

визначенню ефективності людського капіталу на малих і середніх підприємствах у виробничому секторі з використанням економіко-математичних моделей (Rosales-Córdova, Aldebarán, and Rafael Bernardo Carmona-Benítez. 2023) [17]; вимірюванню та оцінці ефективності із застосування рентабельності інвестицій (ROI) до інвестицій у людський капітал (Dadd, D. and Hinton, M. (2022) [1]; формуванню стратегічного людського капіталу з урахуванням періоду напіврозпаду знань (Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2023) [11]; оцінці й класифікації інвестицій у людський капітал в державному та приватному секторах (Paczos, W., Sawulski, J., & Leśniewicz, F. (2023) [14]. Віддаючи належне глибині й науковості цих робіт, все ж слід визнати, що питання оцінки ефективності нововведень у сфері управління корпоративним людським капіталом під впливом цифровізації бізнес-процесів поки що не були глибоко й конкретно досліджені, хоча ж їх актуальність визначається саме високою мірою цієї ефективності.

Формулювання цілей статті.

Метою нашої роботи є висвітлення трендів та нововведень у розвитку корпоративного людського капіталу під впливом цифровізації та оцінка ефективності цих нововведень, узагальнення досвіду, аналіз викликів і пошук можливостей компаній, що працюють у сфері надання інтелектуальних (зокрема, консалтингових) послуг, у цій царині. Для досягнення цієї мети авторами використано такі *методи дослідження*: абстрактно-логічний – при розкритті сутності, напрямів та особливостей процесу корпоративного навчання як розвитку корпоративного людського капіталу; методи дедукції, аналізу і синтезу – при визначенні переваг новітніх цифрових технологій розвитку персоналу; порівняльний аналіз – при визначенні тенденцій і трендів теперішнього та майбутнього у корпоративному навчанні; метод аналізу рентабельності інвестицій (ROI) — для вимірювання ефективності навчальних програм консалтингових компаній;

діалектичний метод та методи теоретичного узагальнення – для визначення пріоритетних стратегій цифровізації розвитку корпоративного людського капіталу компаній «Великої четвірки» та формування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративний людський капітал ми визначаємо як сукупну кваліфікацію та професійні компетенції всіх працівників підприємства, а також здобутки компанії у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу [20].

Розвиток корпоративного людського капіталу - це не просто і не тільки корпоративне навчання, це значно комплексніший процес надання й розширення *навчальних можливостей* для розвитку знань, навичок, компетенцій співробітників в межах організації чи корпорації, включно з мотивацією і відведенням для цього робочого часу. Це специфічний вид стратегічного управління, спрямований на вдосконалення професійних знань та компетенцій працівників з метою підвищення продуктивності, ефективності, іміджу й конкурентоспроможності компанії.

Базові аспекти розвитку корпоративного людського капіталу включають:

- надання співробітникам актуальних знань та навичок, необхідних для виконання їхніх робочих обов'язків;
- розвиток лідерських якостей для ефективного управління та сприяння розвитку команд;
- адаптація співробітників, пристосування до змін в організаційному середовищі та до нових технологій;
- розуміння цінностей, місії та корпоративної культури співробітниками для створення спільного розуміння та відчуття приналежності;
- розвиток навичок співпраці та комунікації для поліпшення ефективності роботи команд;

- навчання персоналу новим навичкам та завданням, необхідним для розвитку бізнесу.

Роль технологій у корпоративному навчанні зростає. Навчальні онлайн-платформи, модулі електронного навчання та мобільні додатки спрощують доступ співробітників до навчальних матеріалів і навчання у власному темпі. Прошли ті часи, коли співробітникам доводилося відвідувати тривалі офлайн-заняття або чекати запланованих семінарів, щоб покращити свої навички.

З появою платформ онлайн-навчання співробітники тепер мають можливість навчатися будь-коли та будь-де. Вони можуть отримати доступ до великої бібліотеки ресурсів, включаючи інтерактивні відео, вебінари та онлайн-курси, які задовольняють їхні конкретні навчальні потреби. Цей перехід до цифрового навчання не тільки зробив корпоративне навчання більш зручним, але й більш привабливим та інтерактивним.

Тренди теперішнього та майбутнього у розвитку корпоративного людського капіталу показано на рис. 1:

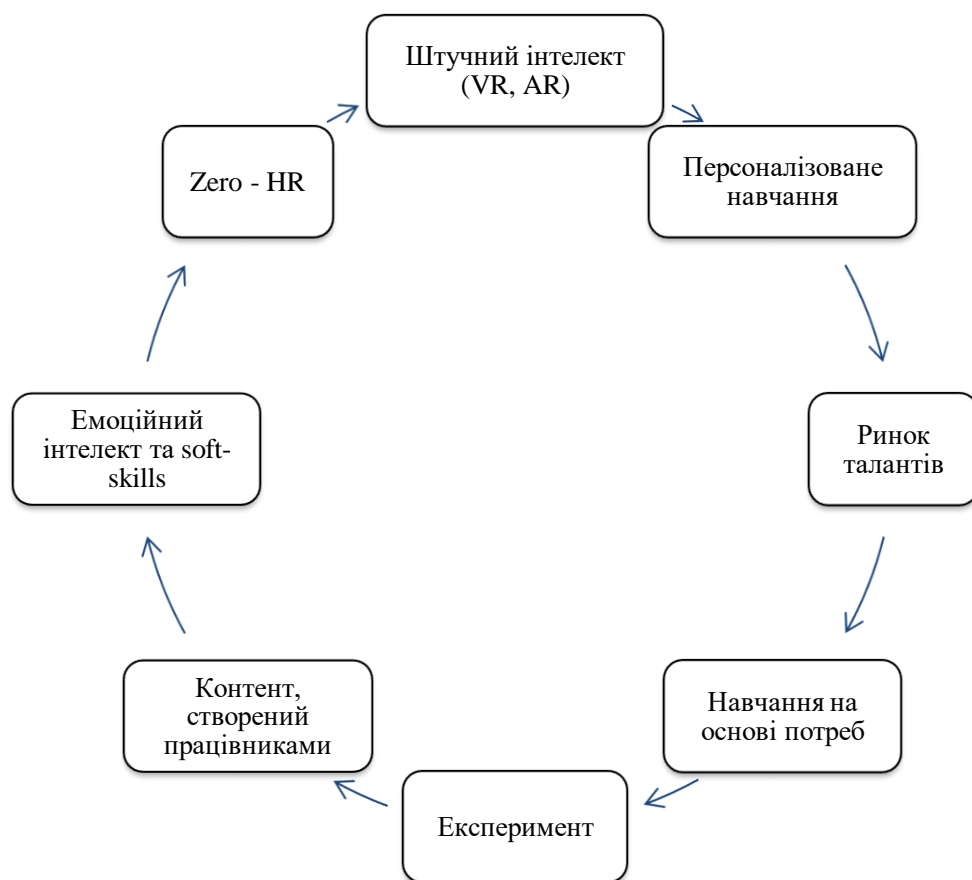


Рис. 1. Тренди майбутнього у розвитку корпоративного людського капіталу

Джерело: створено авторами.

Розглянемо означені на рис.1 тренди детальніше.

Перевагами та особливостями впровадження ШІ є такі: використання нетрадиційних методів навчання (гейміфікація в навчанні); віртуальну та доповнену реальність використовують для найму, адаптації, створення кращих команд, навчання нових і наявних

співробітників; VR пропонує середовище, де нейтралізуються вікові, расові чи гендерні упередження. Прикладами технологій VR, які зараз активно впроваджуються, є настільні голограми, 3D-моделі відображення учасників відео конференції, мобільні офіси, футуристичні робочі капсули, тощо [23, с.199].

Крім того, поширення віддаленої роботи також призвело до збільшення уваги до персоналізованого навчання. Оскільки працівники мають більшу автономію щодо свого робочого графіка та можливостей навчання, вони беруть на себе відповідальність за свій професійний розвиток. Онлайн-платформи та ресурси надають співробітникам інструменти, необхідні для вивчення нових тем, набуття нових навичок та аналізу галузевих тенденцій.

У майбутньому віртуальні помічники на основі штучного інтелекту стануть невід'ємною частиною корпоративного навчання. Вони зможуть надавати підтримку та вказівки співробітникам у режимі реального часу, відповідаючи на запитання та пропонуючи пропозиції на основі їхніх індивідуальних профілів навчання. Ця персоналізована підтримка на вимогу дасть змогу співробітникам отримати доступ до необхідної інформації чітко тоді, коли вона їм потрібна.

Gartner провів опитування, щоб визначити пріоритети керівників HR-відділів на 2024 рік, яке показало, що 68% керівників погоджуються, що переваги ШІ переважають ризики. Однак лише 22% керівників беруть активну участь у широких дискусіях щодо використання ШІ в організації [8].

Аналіз, проведений IBM разом із керівниками компаній, підкреслює необхідність плану навчання для кращого використання потенціалу штучного інтелекту: 69% керівників бачать переваги штучного інтелекту, які охоплюють всю організацію, але лише 29% кажуть, що організація має необхідний досвід для стратегічного розвитку [13].

На нашу думку, персоналізоване навчання буде досягнуто завдяки використанню аналітики навчання та розуміння на основі даних. Організації збиратимуть і аналізуватимуть дані про продуктивність, уподобання та стилі навчання співробітників, щоб створювати індивідуальні умови навчання. Це може включати пропонування різноманітних навчальних ресурсів і форматів, таких як

інтерактивні модулі, відео, подкасти та симуляції віртуальної реальності, що дозволить співробітникам вибирати методи, які найкраще відповідають їхнім індивідуальним уподобанням у навчанні.

Застосовуючи персоналізований досвід навчання, організації не тільки допоможуть співробітникам взяти на себе відповідальність за свій професійний розвиток, але й сприятимуть культурі навчання протягом усього життя. Цей перехід до персоналізованого навчання не тільки збільшить залучення, але й підвищить загальну ефективність корпоративних навчальних ініціатив, що призведе до більш кваліфікованої та адаптивної робочої сили.

Одним із провідних трендів у навчальних програмах є ринок талантів. Це схоже за концепцією на платформи електронної комерції. Відмінність полягає в тому, що ринок талантів з'єднає працівників із відповідними ресурсами, знаннями, навчанням і можливостями, які допомагають їм покращити свою мобільність. Ці ринки сприяють плавному робочому середовищу та сприяють гнучкій та стійкій корпоративній культурі. Навчання, доступне на ринках талантів, є абсолютно добровільним. Співробітники можуть узгоджувати свій вибір із обраною кар'єрою та розвиватися в межах своєї організації. Ринки талантів особливо корисні для тієї частини людського капіталу, яка прагне внутрішньої мобільності, не чекаючи можливостей – вони можуть просто створити власні.

Зростає кількість курсів для самостійного навчання, коли співробітники обирають курси, які вони бажають вивчити на онлайн-платформах навчання. Отже, замість того, щоб співробітники шукали джерела для навчання, чому б не надати їм необхідні можливості для навчання?

Навчання на досвіді – це не що інше, як навчання на практиці. Співробітникам представлені реальні ситуації, які фактично стосуються їх роботи. Симуляційні тренінги та рольові ігри є яскравими прикладами експериментального навчання,

коли працівникам доводиться працювати над гіпотетичними, але реальними сценаріями та придумувати логічне рішення проблем.

Заохочення співробітників створювати та ділитися власними навчальними ресурсами, використовуючи їхній досвід і розвиваючи сильну культуру навчання – ще один тренд майбутнього.

Емоційний інтелект необхідний для співробітників, щоб сприяти співпраці, розвивати інноваційне мислення та розробляти творчі рішення. Наприклад, розпізнавання особистих емоцій і керування ними може допомогти співробітникам об'єктивно оцінювати ситуації та ефективніше реагувати на запити клієнтів. Розуміючи емоційний стан як клієнтів, так і колег, співробітники можуть краще співпрацювати, щоб виявляти та вирішувати проблеми, що призводить до підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

Дослідження, проведене компанією Deloitte за участю понад тисячі професіоналів і керівників HR-відділів у всьому світі, свідчить про те, що 90% керівників впроваджують методи, засновані на навичках, які змінюють спосіб найму, навчання та розвитку своєї команди в компанії, сприяючи більшій різноманітності за рахунок зменшення уваги до академічних знань [3].

Zero-HR - це підхід в управлінні, метою якого є переосмислити функції і роль традиційного HR. Така концепція виходить із того, що HR-функція має бути невидимою та вбудованою в основні бізнес-процеси та виконуватись як менеджерами, так і співробітниками, а не існувати, як окремий відділ. Цей підхід дасть змогу автоматизувати багато процесів, створює можливості самообслуговування співробітниками та виконання ними певних традиційних HR-функцій, а також допоможе відділу HR переорієнтуватись на стратегічні питання, як розвиток лідерів, корпоративна культура, управління змінами, тощо.

Ідеальною, на наш погляд, платформою для вивчення інвестування у

розвиток корпоративного людського капіталу є провідні консалтингові компанії. «Велика четвірка» — це набагато більше, ніж аудиторські консалтингові фірми. Це перш за все фірми, що базуються на знаннях, експертні компанії. Кар'єра у великій четвірці (Deloitte, EY, KPMG та PWC) базується на трьох стовпах: масовий найм молодших людей, які щойно закінчили навчання; піраміда від юніора до партнера, за системою «вверх-вниз»; досить закритий світ, де важливі піклування про працівників та орієнтація на клієнтів.

Незважаючи на пандемію та ситуацію в світі, за останні роки рівень доходу Deloitte, EY, KPMG та PWC має позитивну тенденцію (рис.2):

Deloitte та PwC займають першість у наведеній діаграмі. У 2023 році компанія Deloitte отримала дохід у сумі 64,9 млрд.дол.. PwC має дохідність 53,9 млрд.дол.. Рівень доходу EY становить 49,4 млрд.дол., а KPMG – 36,4 млрд.дол..

Працівники досліджуваних компаній – це, без перебільшення, найважливіший ресурс для них, і компанії з кожним роком все більше інвестують в працівників. Саме тому, чисельність працівників має позитивну тенденцію до збільшення (рис.3).

Стратегії цифровізації «Великої четвірки» також орієнтуються, насамперед, на працівників.

Так, провідна компанія Deloitte у 2023 році оголосила про інвестиції в розмірі 1,4 мільярда доларів США в нову ініціативу, спрямовану на зміну майбутнього навчання та розвитку. У рамках ініціативи Deloitte Learning Solutions нові технології використовуються для створення навчальних програм, які відповідають мінливим потребам робочого місця [4].

Deloitte Learning Solutions використовує підхід «навчальної екосистеми», який поєднує технологію з людським досвідом для створення персоналізованого навчання, адаптованого до індивідуальних потреб і цілей працівників.

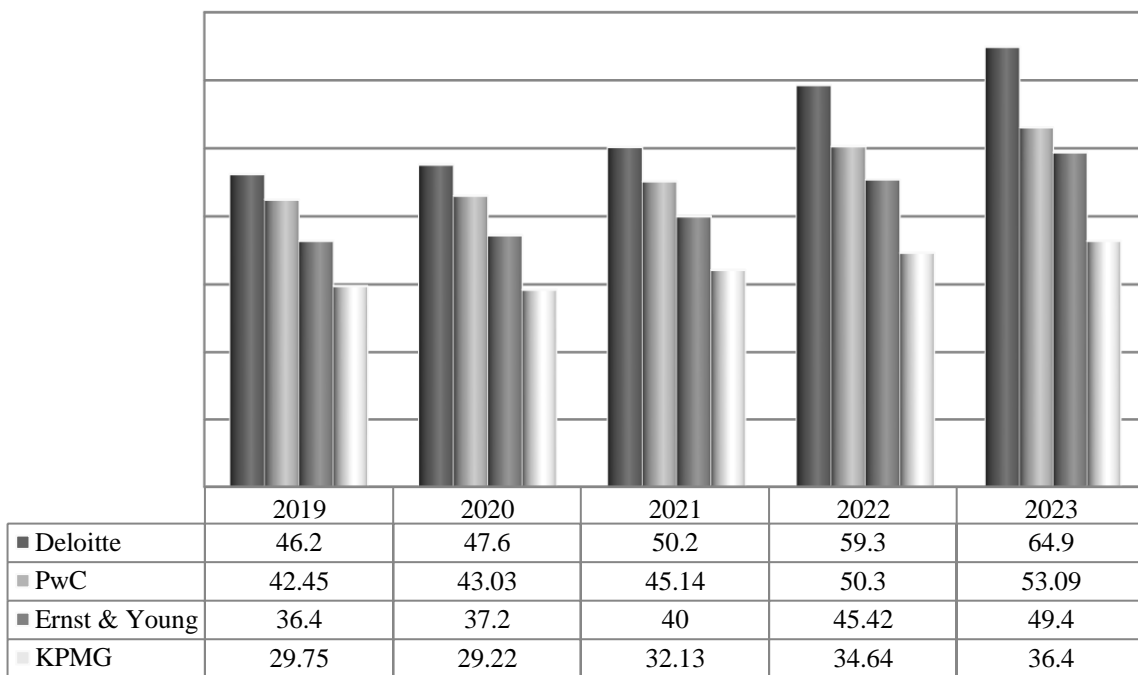


Рис. 2. Рівень доходу компаній «Великої четвірки», млрд. дол.

Джерело: звітність досліджуваних компаній за 2019-2023 роки [2; 5; 12; 18].

Цей підхід розроблено, щоб допомогти працівникам бути в курсі останніх навичок і знань, а організаціям -

розвивати таланти, необхідні для збереження конкурентоспроможності [4].

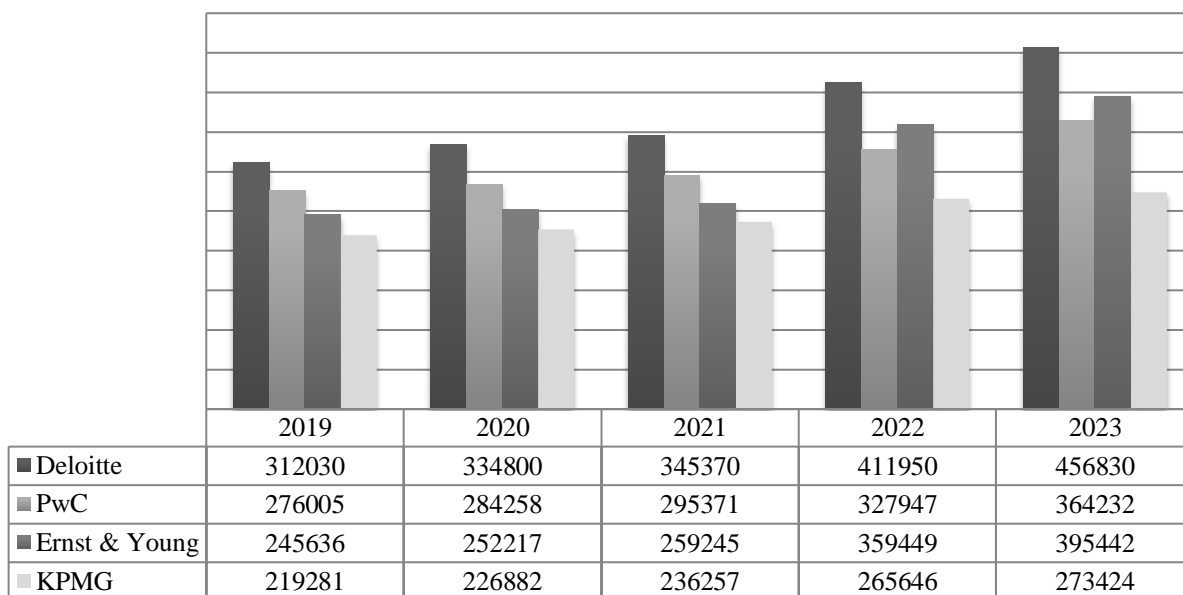


Рис. 3. Чисельність працівників "Великої четвірки" у світі, працівників

Джерело: звітність досліджуваних компаній за 2019-2023 роки [2; 5; 12; 18]

Консалтинговий гігант PwC оголосив про інвестування 1 мільярда доларів США протягом трьох років у нову технологію, розширення своїх рішень ШІ для клієнтів,

встановлення партнерства з Microsoft і OpenAI та інвестування в навчання ШІ для своїх співробітників.

Внутрішній інструмент «ChatPwC» робить технологію OpenAI доступною для співробітників у безпечному середовищі, даючи можливість працівникам PwC стати «нульовим клієнтом», випробувати приклади використання ШІ на собі. Податкові консультанти використовують його, щоб допомогти з оцінкою активів. Бізнес-аналітики можуть завантажити 50-сторінковий звіт, щоб швидко узагальнити інформацію для презентації. Інші команди створюють перші чернетки для відповідей на запити про пропозиції, скорочуючи тижні роботи. Близько 1000 співробітників отримали доступ у липні, а повне розгортання планується до кінця 2024 року [7].

Глобальна організація EY (EY) у вересні 2023 оголосила про запуск EY.ai, об'єднуючої платформи, яка об'єднує людські можливості та штучний інтелект (ШІ), щоб допомогти клієнтам трансформувати свій бізнес шляхом впевненого та відповідального впровадження ШІ. EY.ai використовує передові технологічні платформи EY і можливості штучного інтелекту.

Інвестиції EY у розмірі 1,4 мільярда доларів США забезпечили основу для платформи EY.ai. Ці інвестиції підтримали впровадження штучного інтелекту у власні технології EY, як-от EY Fabric, якими користуються 60 000 клієнтів EY і понад 1,5 мільйона унікальних користувачів клієнтів, а також допомогли працівникам опанувати технології автоматизації [6].

KPMG планує інвестувати 2 мільярди доларів США в навчальні програми у напрямках штучний інтелект і хмарні послуги протягом наступних п'яти років через розширене партнерство з Microsoft. Компанія заявила, що очікує, що партнерство принесе понад 12 мільярдів доларів доходу протягом п'яти років. Щорічно це становило б близько 7% світового доходу KPMG [18].

У рамках розширеного партнерства KPMG матиме ранній доступ до помічника

зі штучним інтелектом під назвою Microsoft 365 Copilot до його запуску для широкого загалу. Угода KPMG з Microsoft також включає хмарну платформу Azure, за допомогою якої компанія вже використовує OpenAI для створення та запуску програм. Корпорація Майкрософт співпрацює з OpenAI, стартапом, що стоїть за вірусним чат-ботом ChatGPT, який зробив генеративний ШІ загальноприйнятим активом [18].

Опитування, проведене журналом Training Magazine, показало, що 74% організацій вимірюють ефективність своїх програм навчання, причому найпоширенішими методами є оцінка продуктивності на робочому місці та відгуки співробітників і тренерів [19].

Розраховуємо ефективність корпоративного навчання для «консалтингової великої четвірки». Варто зауважити, що вимірювання ефективності навчальних програм має вирішальне значення для визначення їхнього впливу на продуктивність співробітників і підсумковий результат організації. Це допомагає організаціям визначити сильні та слабкі сторони навчальної програми та внести необхідні корективи для підвищення її ефективності. Ефективні навчальні програми сприяють підвищенню продуктивності, кращому утриманню співробітників і кращому задоволенню клієнтів.

Аналіз рентабельності інвестицій (ROI) — це фінансовий метод вимірювання ефективності навчальних програм. Він вимірює грошову вигоду від програми навчання порівняно з вартістю програми навчання. ROI розраховується шляхом ділення грошової вигоди на вартість програми навчання [9]. У таблиці 1 представлено розрахунок співвідношення витрати-вигоди, показника рентабельності вищезгаданих інвестицій у програми корпоративного навчання у сфері діджиталізації.

Таблиця 1. Ефективність корпоративного навчання у процесах цифровізації 2023 р.

Показник	Deloitte	PwC	Ernst & Young	KPMG
Інвестиції в навчання, млрд.	1,4	1	1,4	2
BCR (співвідношення вигод і витрат)	4	2,79	2,84	0,88
ROI (рентабельність інвестицій)	3	1,79	1,84	-0,12
Інвестиції у навчання на одного працівника, дол.	3064,6	2745,5	3540,3	7314,6

Джерело: розраховано авторами з використанням даних [2;4;5;6;7;12;15;18].

Аналіз ROI може допомогти організаціям визначити вигідність програми навчання та прийняти обґрунтовані рішення щодо майбутніх інвестицій у навчання. З розрахунків можна зробити висновок, що інвестиції Deloitte у сумі 1,4 млрд.дол є найбільш вигідними і мають найвищу рентабельність. Інвестиції KPMG у короткостроковому періоді не є вигідними (спостерігається від'ємний показник рентабельності інвестицій). Загалом, для Deloitte інвестиції на одного працівника становитимуть 3 065 дол., для PwC – 2 746 дол., для EY – 3 540 дол., для KPMG – 7 315 дол..

Звичайно, аналіз ROI – це лише один з методів вимірювання ефективності навчальних програм. Подальші оцінки можна проводити за допомогою різних методів, таких як опитування, фокус-групи та оцінювання продуктивності на робочому місці. Результати цих оцінок можуть допомогти організаціям визначити стійкість впливу програми навчання та внести необхідні корективи для забезпечення довгострокового успіху.

Пропонуємо такі кроки оцінювання ефективності програм корпоративного навчання на підприємствах:

1. Проводити оцінювання до та після навчання. Оцінки перед навчанням допомагають виявити прогалини в знаннях співробітників і потреби в навчанні, тоді як оцінювання після навчання вимірюють ефективність програми навчання щодо усунення цих прогалин.

2. Зворотній зв'язок від співробітників і тренерів є також важливим інструментом для вимірювання ефективності навчальних програм. Співробітники та тренери можуть надати

цінну інформацію про сильні та слабкі сторони навчальної програми та запропонувати напрями її вдосконалення.

3. Оцінювання продуктивності на робочому місці є ще одним кроком вимірювання ефективності програм навчання. Оцінку можна проводити за допомогою методів спостереження за співробітниками, дослідити відгуки клієнтів, тощо.

4. Далі варто оцінити довгостроковий вплив програми навчання на продуктивність співробітників і прибутки організації за допомогою різних методів, таких як опитування, фокус-групи та оцінювання рентабельності інвестицій. Результати цих оцінок можуть допомогти організаціям визначити стійкість впливу програми навчання та внести необхідні корективи для забезпечення довгострокового успіху.

Отже, вимірювання ефективності навчальних програм має важливе значення для будь-якої організації, яка хоче підвищити продуктивність співробітників і досягти організаційного успіху. Різноманітні методи вимірювання ефективності, такі як оцінювання до та після навчання, відгуки співробітників і інструкторів, оцінка продуктивності на робочому місці, аналіз рентабельності інвестицій (ROI) і подальші оцінки, дають цінну інформацію про сильні сторони і слабкі місця програми навчання.

Оскільки технології стають все більш інтегрованими в корпоративне навчання, усунення цифрового розриву стає вирішальним. Організації повинні гарантувати, що всі працівники, незалежно від їхньої кваліфікації чи доступу до ресурсів, мають достатні можливості для

навчання та розвитку. Це може включати навчання та підтримку для подолання розриву в цифрових навичках та інвестування в інфраструктуру для забезпечення безперешкодного доступу до навчальних платформ.

Діджиталізація корпоративного навчання є важливою для будь-якого підприємства, але викликає певні проблеми при впровадженні. Діджиталізація вимагає зовсім нових підходів – змін пріоритетів, до яких керівники ставляться з певною упередженістю.

Наприклад, цифрова трансформація без стратегії управління може спричинити багато проблем. Компанія може знехтувати важливими кроками або не зуміти інтегрувати програми, які можуть працювати разом. Неадекватний план призводить до розчарування серед членів команди, які можуть втратити впевненість щодо змін. Пізніше це також може призвести до неефективності: нестача навчання робить команду не готовою до використання нових систем або пристроїв.

Раптовий перехід на цифрові формати та технології може здатися непосильним, якщо компанія орієнтована на застарілі системи та «паперові» стратегії. Залишатися в межах бюджету – ще одна проблема цифрової трансформації. Нові технології – це значні інвестиції. Багато підприємств досі використовують застарілі системи, незважаючи на доступні передові технології. Після багатьох років використання одних і тих же систем важко переходити на нові. Знайомство з новим програмним забезпеченням може здатися складним. Також можна зіткнутися з проблемами під час підготовки навчальних матеріалів і допомоги командам адаптуватися до нового середовища.

Із зростанням довіри до цифрових навчальних платформ з'являється необхідність приділяти пріоритет конфіденційності та безпеці даних. Організації повинні впроваджувати надійні заходи безпеки, щоб захистити

конфіденційні дані співробітників і забезпечити дотримання правил конфіденційності. Крім того, вони повинні бути прозорими щодо того, як дані збираються, зберігаються та використовуються, щоб підтримувати довіру та впевненість своїх співробітників.

Успішна цифрова трансформація вимагає підготовки. Ретельний план окреслює процес реалізації та передбачає виклики, такі як опір змінам або бюджетні обмеження. Компаніям варто розробити чіткий графік, щоб поділитися ним зі своєю командою та акціонерами, покращуючи зворотний зв'язок навколо процесу.

Ретельне навчання та розвиток допоможуть цифровій трансформації проходити легше. Найкраще – це підготувати команду до розуміння того, як використовувати нове програмне забезпечення, надавши достатні вказівки та навчальні ресурси. Важливо також пояснити свою думку про цифрову трансформацію та її цінність для організації.

Інвестиції в навчальні матеріали покращують цифрові навички команди та усувають прогалини в навичках. Чим більше компанія інвестує в корпоративне навчання, тим вищою буде продуктивність та ефективність роботи працівників, їх розуміння цінностей та лояльність до корпоративної культури і процесів діджиталізації.

Висновки. За останні роки ландшафт розвитку корпоративного людського капіталу значно змінився. Оскільки технології продовжують розвиватися швидкими темпами, організації зустрілися з проблемою адаптації своїх стратегій навчання, щоб йти в ногу з мінливими потребами та очікуваннями своїх працівників.

Підсумовуючи, сучасний стан корпоративного навчання характеризується інтеграцією технологій і гнучкістю, яку забезпечує віддалена робота. Організації використовують цифрові платформи та методи дистанційного навчання, щоб забезпечити співробітників зручним і

цікавим навчальним процесом. Аналізуючи перспективи, розуміємо, що технології й надалі відіграватимуть ключову роль у формуванні процесів навчання і розвитку в корпоративному світі.

Використовуючи новітні технології та персоналізований досвід навчання, організації можуть надати своїм співробітникам можливість набуття нових навичок і підвищити продуктивність. Це, у свою чергу, може стимулювати інновації, покращувати бізнес-результати та допомагати організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку, що постійно розвивається.

Аналіз інвестицій у розвиток корпоративного людського капіталу консалтингових компаній «Великої четвірки» дає змогу зрозуміти, що компанії активно підтримують діджиталізацію у навчальних процесах, рентабельність інвестицій є високою (зокрема, найвищою у Deloitte). Довгострокова перспектива інвестування показує те, що інвестиції в розвиток працівників є трендом

майбутнього і будуть прибутковими для досліджених консалтингових компаній.

Ініціатива Deloitte Learning Solutions дасть змогу організаціям розвивати таланти, необхідні для збереження конкурентоспроможності. Внутрішній інструмент «ChatPwC» має на меті не тільки автоматизувати робочі процеси, але й допоможе працівникам у розвитку персоналізованого навчання. Платформа EY.ai є яскравим прикладом навчання працівників опанувати технології автоматизації. Угода KPMG з Microsoft також допоможе цифровізувати процеси аудиту за допомогою платформи Azure та OpenAI.

З майбутніми тенденціями розвитку корпоративного людського капіталу організації мають можливість розвивати культуру безперервного навчання. Пропагуючи мислення, яке цінує постійний розвиток, організації можуть створити середовище, у якому співробітники мотивовані постійно здобувати нові знання, вдосконалювати свої навички та випереджати галузеві тенденції.

Література:

1. Dadd, Deneise and Hinton, Matthew (2022). Performance measurement and evaluation: applying return on investment (ROI) to human capital investments. *International Journal of Productivity and Performance Management*
2. Deloitte reports record FY2019 - FY2023 revenue.
3. Deloitte. Insights The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
4. Deloitte: Expands Sustainability, Climate and Equity Upskilling for its Leaders and Professionals. – 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-expands-sustainability-climate-and-equity-upskilling-for-its-leaders-and-professionals.html>
5. EY Global Integrity Reports 2019 – 2023.
6. EY: EY announces launch of artificial intelligence platform EY.ai following US\$1.4b investment. – 2023. URL: https://www.ey.com/en_gl/news/2023/09/ey-announces-launch-of-artificial-intelligence-platform-ey-ai-following-us-1-4b-investment
7. Forbes: PwC's \$1B Investment Will Give Every Worker AI Training—And Staffers Access To Chatbot Assistants. – 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/jenamcgregor/2023/11/08/pwcs-1b-investment-will-give-every-worker-ai-training-and-staffers-access-to-chatbot-assistants/?sh=2162eb605b8c>
8. Gartner Top 5 priorities for HR leaders in 2024. Actionable insights to tackle challenges and plan for success. URL: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/top-priorities-for-hr-leaders-2024-ebook.pdf>
9. Jonathan Deller 5 Easy Ways to Measure the ROI of Training / Kodo survey. – 2020. URL: <https://kodosurvey.com/blog/5-easy-ways-measure-roi-training>
10. Kharazishvili, Y., Grishnova, O., & Kamińska, B. (2019). Standards of living in Ukraine, Georgia, and Poland: identification and strategic planning. *Virtual Economics*, 2(2), 7-36.
11. Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2023). The half-life of knowledge and strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 33(4), 1013-1029.
12. KPMG International – KPMG Global reports 2019 – 2023.
13. Ling Li Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond – 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10308-y>
14. Paczos, W., Sawulski, J., & Leśniewicz, F. (2023). How much do public and private sectors invest in physical and human capital? Towards a new

classification of investments. ***International Review of Economics & Finance*, 78, 102440.

15. PwC Global Annual Reviews 2019 – 2023.

16. Rodchenko, V., Rekun, G., Fedoryshyna, L., Roshchin, I., & Gazarian, S. (2023). The effectiveness of human capital in the context of the digital transformation of the economy: The case of Ukraine.

17. Rosales-Córdova, Aldebarán, and Rafael Bernardo Carmona-Benítez. 2023. Evaluating the Efficiency of Human Capital at Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sector Using the DEA-Weight Russell Directional Distance Model. *Economies* 11: 261.

18. The Wall Street Journey: KPMG Plans \$2 Billion Investment in AI and Cloud Services. URL: <https://www.wsj.com/articles/kpmg-plans-2-billion-investment-in-ai-and-cloud-services-e4fd0dd5>

19. Training Magazine: Training Industry Report. – 2023. URL: <https://trainingmag.com/2023-training-industry-report/>

20. Грішнова, О. А. (2011). Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу

підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права*, (1), 10-13.

21. Грішнова, О. А., & Брінцева, О. Г. (2015). Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*, (1), 90-101.

22. Грішнова, О., & Дмитрук, С. (2015). Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, (5 (170)), 11-16.

23. Марковець Д. HR-management як чинник повоєнного відродження України: інновації та впровадження світових трендів / Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Інтерсервіс, 2023. – Вип. XXI. – 392 с.