



Світове господарство і міжнародні економічні відносини

УДК 339.92:658.3:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899766>

**Трансформація соціально-трудових процесів транснаціональних
корпорацій (ТНК) в умовах Індустрії 4.0 та 5.0: виклики та можливості
для працівників і роботодавців**

Моїсеєнко Тетяна Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056, e-mail:
temoiseenko@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2074-8062>

Корогодова Олена Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056, e-mail:
olenakorogodova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2338-365X>

Черненко Наталя Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056, e-mail:
chernekonatasha0@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7424-7829>

Глущенко Ярослава Іванівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056, e-mail:
slavina.ivc@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1454-0369>

Прийнято: 19.01.2025|Опубліковано: 29.01.2025



Анотація. *Актуальність* дослідження зумовлена необхідністю адаптації працівників і роботодавців до швидко змінюваних технологічних умов, що впливають на організацію праці, соціальні відносини та конкурентоспроможність на глобальному ринку. **Метою** статті є дослідження трансформації соціально-трудова процесів у транснаціональних корпораціях (ТНК) під впливом Індустрій 4.0 та 5.0, визначення основних її характерних рис, викликів і можливостей, які виникають для працівників і роботодавців, а також розробка рекомендацій для ефективної адаптації до нових умов. У дослідженні використано загальнонаукові та специфічні **методи**, зокрема системний аналіз, метод наукової абстракції, компаративний, структурно-функціональний, синергетичний, кількісно-якісний та інформаційний підходи, а також табличний метод для візуалізації даних. Застосування цих методів дозволило оцінити динаміку соціально-трудова трансформацій у ТНК в умовах Індустрії 4.0 та 5.0, як частини складної глобальної інформаційної системи. **Результати та висновки** статті полягають у висвітленні ключових зміни, зумовлених цифровізацією, автоматизацією та впровадженням людиноцентричних підходів до організації праці. У статті проаналізовано приклади адаптації провідних ТНК (Siemens, Amazon, Google, Tesla) до нових умов через автоматизацію, запровадження гнучких моделей зайнятості, екологічно орієнтованих програм та ініціатив сталого розвитку. Окреслено сучасні моделі зайнятості, охарактеризовано трансформацію навичок та компетенцій, сформованих під індустріальним впливом, що прямо відбивається на потребі ТНК у фахівцях конкретних професій. **Висновки** дослідження спрямовані на рекомендації для ТНК щодо інвестування у програми перекваліфікації, підтримки добробуту працівників і формування інноваційної корпоративної культури. Трансформація соціально-трудова процесів розглядається, як необхідний крок адаптації ТНК до глобальних викликів та підтримки конкурентоспроможності на ринку праці.



Ключові слова: *ТНК, автоматизація, цифровізація, перекваліфікація, корпоративна соціальна відповідальність, національна економіка, ринок праці.*

Transformation of social-labor processes of transnational corporations (TNCs) in the context of Industry 4.0 and 5.0: challenges and opportunities for employees and employers

Moiseienko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: temoiseenko@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2074-8062>

Korohodova Olena

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: olenakorogodova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2338-365X>

Chernenko Natalya

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: chernekonatasha0@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7424-7829>

Hlushchenko Yaroslava

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, 03056, e-mail: slavina.ivc@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1454-0369>



Abstract. *The relevance of the research is driven by the necessity for employees and employers to adapt to rapidly changing technological conditions that impact labor organization, social relations, and competitiveness in the global market. The **purpose** of the article is to examine the transformation of social and labor processes in transnational corporations (TNCs) under the influence of Industries 4.0 and 5.0, to identify its main characteristics, challenges, and opportunities for employees and employers, and to develop recommendations for effective adaptation to these new conditions. The study applies general scientific and specific methods, including systems analysis, the method of scientific abstraction, comparative, structural-functional, synergistic, quantitative-qualitative, and informational approaches, as well as tabular methods for data visualization. These **methods** enabled the assessment of the dynamics of social and labor transformations in TNCs within the context of Industries 4.0 and 5.0 as part of a complex global information system. The article highlights key changes brought about by digitalization, automation, and the introduction of human-centric approaches to labor organization. It analyzes examples of adaptation by leading TNCs (Siemens, Amazon, Google, Tesla) to new conditions through automation, the implementation of flexible employment models, environmentally-oriented programs, and sustainable development initiatives. Modern employment models and the transformation of skills and competencies shaped by industrial influence are outlined, directly reflecting the demand of TNCs for specialists in specific professions. The study's **results and conclusions** focus on recommendations for TNCs to invest in retraining programs, support worker well-being, and foster an innovative corporate culture. The transformation of social and labor processes is viewed as a necessary step for TNCs to adapt to global challenges and maintain labor market competitiveness.*

Keywords: *TNCs, automation, digitalization, reskilling, corporate social responsibility, national economy, labor market.*

Постановка проблеми. У контексті Індустрій 4.0 та 5.0 транснаціональні корпорації (ТНК) стикаються з необхідністю адаптації



соціально-трудових процесів до швидких технологічних змін, автоматизації та цифровізації. Трансформація соціально-трудових процесів супроводжується значними змінами у структурі зайнятості, організації праці та корпоративній культурі ТНК. Впровадження цифрових технологій, автоматизації та людиноцентричних підходів створює нові можливості, такі як зростання продуктивності, поява інноваційних професій, гнучкі моделі зайнятості та підтримка сталого розвитку. Водночас ці зміни породжують і низку викликів для працівників і роботодавців: скорочення низькокваліфікованих робочих місць, зростання нерівності у доходах, психологічний тиск через необхідність постійного навчання, адаптація до нових умов. Це вимагає від ТНК розробки стратегій, які дозволять не лише мінімізувати ризики, але й використати потенціал Індустрій 4.0 та 5.0 для створення адаптивного, інклюзивного та інноваційного робочого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється впливу Індустрій 4.0 та 5.0 на трансформацію соціально-трудових процесів у ТНК [1, 2, 3, 4]. Останні дослідження охоплюють такі питання, як вплив автоматизації та цифровізації на зайнятість, що відображено у Звітах Всесвітнього економічного форуму (WEF), зокрема "The Future of Jobs Report" [5] та аналітичних компаній (McKinsey & Company, Deloitte Insights, PwC, KPMG) [6, 7, 8, 9]. Гнучкі моделі зайнятості відображені у роботах таких науковців, як [10, 11, 12]. Людиноцентрична модель, як фактор суспільного прогресу розглядається у роботах [13, 14, 15]. Окремі аспекти цієї проблематики вже розглядалися у попередніх публікаціях авторів [16, 17, 18]. Проте, питання сутності трансформацій та дослідження їх прояву у практичній діяльності ТНК досі містять широке поле для досліджень. Малодослідженими виявляються питання аналізу рівня цифрових навичок серед працівників ТНК.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблемні питання трансформації соціально-трудових процесів у транснаціональних корпораціях (ТНК) під впливом Індустрій 4.0 та 5.0 є



об'єктом постійної уваги як вітчизняних, так і закордонних дослідників, що підкреслює актуальність цієї тематики в умовах сучасних викликів. Попри значну кількість проведених досліджень, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо вивченими, що вказує на потребу в подальшому науковому аналізі, визначенні основних рис, викликів і можливостей, а також розробці рекомендацій для ефективної адаптації працівників і роботодавців до нових умов. Потенційний внесок авторів у розв'язання зазначеної проблеми, полягає у аналізуванні процесів адаптації провідних ТНК до цифровізації та автоматизації, висвітлюючи трансформацію моделей зайнятості й компетенцій, а також у пропозиціях та рекомендаціях щодо підтримки добробуту працівників і формування інноваційної корпоративної культури для збереження конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформації соціально-трудових процесів у ТНК під впливом Індустрій 4.0 та 5.0, визначення основних її характерних рис, викликів і можливостей, які виникають для працівників і роботодавців, а також розробка рекомендацій для ефективної адаптації до нових умов. Завдання статті доцільно зосередити за наступними напрямками:

- здійснити аналіз характеру змін, що виникають під впливом Індустрій 4.0 та 5.0 та спонукають до трансформації соціально-трудових процесів ТНК;
- охарактеризувати підходи ТНК до підбору фахівців, їх очікування щодо навичок та рівня кваліфікації фахівців, підбору інструментів пошуку трудових ресурсів, формування моделей зайнятості;
- запропонувати шляхи подолання викликів спричинених впливом індустріального розвитку на соціально-трудова процеси ТНК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія 4.0 та прояви Індустрії 5.0 суттєво впливають на трансформацію соціально-трудових процесів у транснаціональних корпораціях (ТНК), зумовивши, як нові можливості, так і виклики в управлінні персоналом. Ці зміни відображають



прагнення до гнучкої, цифровізованої та людиноцентричної організації праці. При цьому вплив Індустрії 4.0. та Індустрії 5.0 можна виокремити за характерними ознаками (рис. 1).

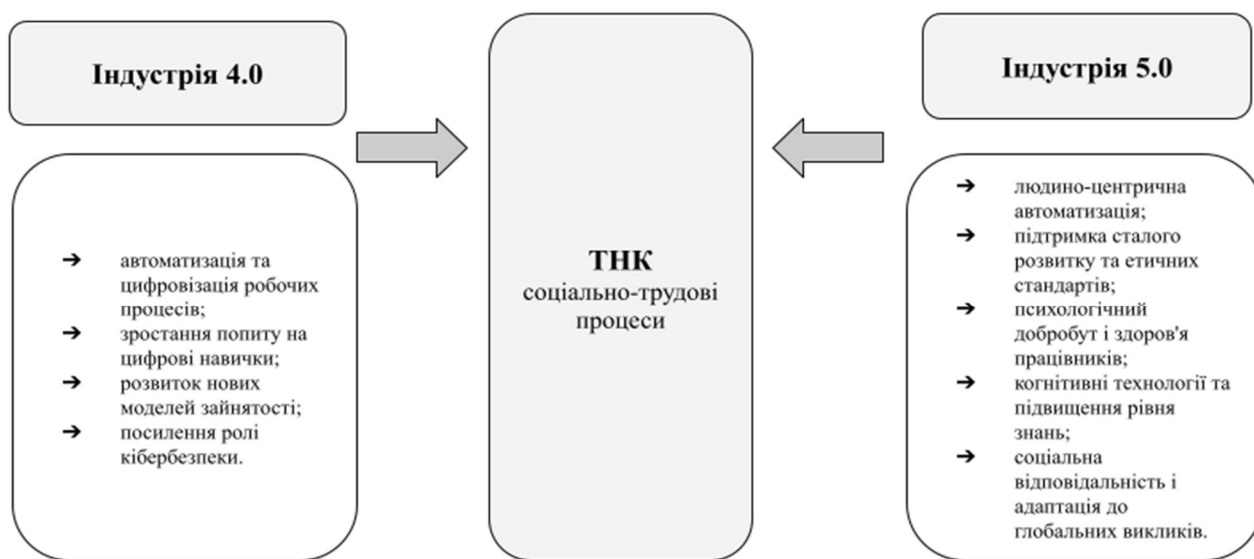


Рис.1. Вплив Індустрії 4.0 та 5.0 на соціально-трудові процеси ТНК

Джерело: власна розробка авторів

Трансформації, на які слід звернути найбільшу увагу, що стали можливими завдяки Індустрії 4.0, це – автоматизація та цифровізація робочих процесів. Яскраві приклади таких змін можемо спостерігати у діяльності таких ТНК, як Siemens та Amazon. Компанія Siemens активно використовує систему “цифрові двійники” (Digital Twin) [19] для моделювання виробничих процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність. При цьому соціально-трудовий аспект полягає у зростанні попиту на фахівців у галузі аналітики даних і програмування та створенні програм перекваліфікації для працівників, щоб вони могли взаємодіяти з новими цифровими платформами. Amazon залучає роботів (Kiva Systems) [20] на складах для автоматизації сортування та перевезення товарів. А діяльність компанії в цілому фокусується на таких соціально-трудових аспектах, як: перехід працівників зі складських позицій до ролей, пов’язаних із моніторингом та управлінням роботами, а також впровадження навчальних програм для адаптації співробітників до роботи з новими технологіями.



Гнучкі моделі зайнятості (Індустрія 4.0 і 5.0) добре проілюстровані у діяльності Microsoft та Upwork. При чому, у даному випадку, відбивається і вплив пандемії COVID-19 [12], що спонукала компанії по всьому світу шукати нові безпечні моделі зайнятості для працівників. Так відбувся перехід на гібридну модель роботи (поєднання офісного та віддаленого формату). Соціально-трудоий аспект тут вбачається у забезпеченні працівників цифровими інструментами (Microsoft Teams, Azure), підтримці балансу між роботою та особистим життям через можливість обирати зручний графік.

Платформа для фрілансу, яка об'єднує працівників і роботодавців по всьому світу – Upwork сформувалась та активно розвивається під впливом технологій Індустрій 4.0 та 5.0, зростає її значущість і у період пандемії COVID-19, підкресливши свідомий вибір працівників у бік гнучких моделей зайнятості (нові робочі місця у галузях, де можна працювати дистанційно; доступ до роботи для людей із регіонів з високим рівнем безробіття).

Яскравою є трансформація до екологічно орієнтованої зайнятості, що простежується у діяльності таких ТНК, як Ørsted (перехід із викопного палива на відновлювану енергетику) та Tesla (виробництво електромобілів і розвиток інфраструктури зарядних станцій). Для обох компаній соціально-трудоий аспект проявляється у створенні робочих місць для інженерів у відповідній галузі, організації навчальних програм підготовки профільних фахівців.

Компанії Google та IKEA є прикладом соціальної відповідальності і сталого розвитку. У Google функціонує “Програма Carbon Free by 2030” [21] для мінімізації шкідливого впливу на довкілля, а IKEA тривалий час використовує екологічно чисті матеріали у виробництві та здійснює підтримку програм утилізації. Так компаніям вдається залучити працівників до соціально відповідальних проєктів, організувати їх навчання екологічній відповідальності, розвивати нові спеціальності, пов'язані з циркулярною економікою, здійснювати підтримку місцевих громад, екологічних ініціатив.

Згруповано та детально структуровано нові ключові моделі зайнятості, що сформувались під впливом Індустрій 4.0 та 5.0 у таблиці 1.

**Таблиця 1**

Ключові моделі зайнятості, сформовані під впливом Індустрій 4.0 та 5.0

Назва моделі	Характеристика	Приклад
Автоматизована зайнятість (Automated employment)	Скорочується потреба у фізичній праці, зростає попит на висококваліфікованих працівників у сфері програмування, робототехніки та аналізу даних.	1. Використання роботів на виробництві. 2. Вакансії для розробників систем автоматизації. 3. Потреба у фахівцях із кібербезпеки.
Гнучка зайнятість (Flexibility Employment)	Перехід до гібридних моделей роботи (дистанційна, змішана). Цифрові платформи дозволяють співробітникам працювати з будь-якої точки світу.	1. Віддалені команди для ІТ, маркетингу та аналізу даних. 2. Використання платформ для фрілансу (Upwork). 3. Гнучкі графіки роботи у виробничих ланцюгах.
Людиноцентрична зайнятість (Human-centered employment)	Співпраця людей і роботів. Людський капітал стає центральним елементом, орієнтованим на творчість, етику та добробут працівників.	1. Розвиток професій, орієнтованих на дизайн, створення інновацій. 2. Розширення ролей, пов'язаних з соціальним і екологічним впливом бізнесу. 3. Інклюзивні практики зайнятості.
Цифрова платформа зайнятості (Platform Economy)	Використання платформ для управління зайнятістю, автоматизації підбору персоналу, створення спільнот спеціалістів.	1. Найм через платформи ІІІ. 2. Віртуальні центри підвищення кваліфікації. 3. Участь співробітників у розподілених командах через платформи типу Trello чи Slack.
Екологічно орієнтована зайнятість (Green Jobs)	Створення робочих місць, пов'язаних із зеленою економікою, відновлювальною енергією та екологічними технологіями.	1. Розробка "зелених" технологій. 2. Робота в галузі утилізації відходів і зменшення викидів. 3. Інженери з відновлюваних джерел енергії.
Підприємницька зайнятість (Intrapreneurship)	Заохочення співробітників до створення інноваційних проєктів всередині компанії, пропонуючи підтримку і ресурси для реалізації ідей.	1. Внутрішні інкубатори стартапів. 2. Можливість створення нових продуктів або послуг. 3. Гранти на розробку внутрішніх інновацій.
Орієнтація на розвиток навичок (Lifelong Learning)	Постійне навчання стає невід'ємною частиною зайнятості. ТНК створюють програми підвищення кваліфікації, аби відповідати потребам Індустрій 4.0 і 5.0.	1. Навчальні платформи (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning). 2. Програми перекваліфікації для автоматизованих секторів. 3. Корпоративні університети для розвитку компетенцій.

Джерело: власна розробка авторів на основі [10, 11, 12, 13, 15, 18]



Як видно з табл. 1 завдяки автоматизації виконання багатьох рутинних завдань, праця стала ефективнішою, але зросла і потреба у нових знаннях та навичках для взаємодії з технологіями. Професії, що раніше були механічними, трансформувалися, а роль робітників змінилася в бік контролю, налаштування та моніторингу роботизованих систем. Відбулось зростання попиту на цифрові навички. У ТНК зріс попит на працівників із навичками роботи в аналітиці даних, кібербезпеці, штучному інтелекті та робототехніці, що, у свою чергу, призвело до необхідності проведення заходів підвищення кваліфікації та перекваліфікації співробітників, стимулювало розширення внутрішньокорпоративного навчання та перепідготовки кадрів.

Підтвердженням вказаних тенденцій є те, що у розвинених країнах, вже сьогодні, найбільш затребувані навички та вміння, які фігурують в онлайн-оголошеннях про роботу, обумовлені розвитком цифрових технологій, зеленої економіки та глобалізацією ринку праці. Так, згідно даних Звіту про майбутнє робочих місць 2023, наданого Світовим форумом, найшвидше зростаючими вакансіями на LinkedIn 2018-2022 є: спеціаліст із залучення талантів (+53% за рік); аналітик зі сталого розвитку (+45% за рік); представник з розвитку продажів (+45% за рік); аналітик клієнтського успіху (+43% за рік); спеціаліст зі сталого розвитку (+42% за рік); асистент по роботі з клієнтами (+42% за рік); менеджер з маркетингу зростання (+42% за рік); партнер із залучення талантів (+41% за рік); менеджер зі сталого розвитку (+40% за рік); координатор робочих місць (+39% за рік) [5].

ТНК, в свою чергу, залишаються кращим роботодавцями світу, що демонструють дані щорічних рейтингів Forbes (The World's Best Employers), де позиції лідерів займають: Microsoft, Alphabet, Samsung Electronics, Adobe, BMW Groupe та Fortune (100 Best Companies to Work For), що пропонує лідерами: Hilton, Cisco, NVIDIA, American Express, Synchrony [22, 23].

Пошукачам роботи, зацікавленим у співпраці з ТНК, доцільно слідувати трендам постійного навчання та підвищення кваліфікації, що є обов'язковими

для відповідності сучасним вимогам ринку праці. Основні категорії навичок, що набуватимуть актуальності для працівників ТНК, відображені на рис. 2.

Технічні (Hard Skills)		М'які навички (Soft Skills)	
ІТ та цифрові технології	Програмування (Python, JavaScript, Java, C++, SQL). Робота з даними (Data Analysis, Big Data, Data Science). Розробка штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (Machine Learning). Кібербезпека. Хмарні технології (Cloud Computing: AWS, Azure, Google Cloud). UX/UI дизайн.	Комунікація	Переконливі презентації. Міжкультурна комунікація. Робота в команді в багатонаціональних колективах.
	Інженерія та автоматизація	Креативність та інновації	Генерація ідей для нових продуктів та послуг. Розробка інноваційних стратегій
	Зелена економіка	Проблемне мислення	Розробка рішень у кризових ситуаціях. Уміння працювати з великим обсягом інформації.
Навички роботи з людьми (People Skills)		Адаптивність	Здатність працювати у змінних умовах. Гнучкість у виконанні різнопрофільних завдань
Лінгвістичні навички (Linguistic skills)		Емоційний інтелект (EQ). Лідерство та управління командою. Навички наставництва та навчання інших (Mentorship).	
Бізнес-навички (Business skills)		Вільне володіння англійською мовою. Знання декількох європейських мов (німецька, французька, італійська, іспанська). Навички роботи з технічною документацією різними мовами.	
Навички у сфері дистанційної роботи (Remote work skills)		Управління проектами (Project Management, Scrum, Agile). Фінансовий аналіз і контроль (Financial Modeling, Budgeting). Маркетинг та діджитал-маркетинг (SEO, SMM, PPC). Навички продажу (Sales, B2B, CRM).	
		Емоційний інтелект (EQ). Лідерство та управління командою. Навички наставництва та навчання інших.	

Рис.2. Категорії найбільш затребуваних навичок для працівників сформованих під впливом Індустрій 4.0 та 5.0

Джерело: систематизовано авторами на основі [4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 29]

Зазначимо, що вказані навички ТНК шукають не лише у процесі підбору нових працівників, а і розвивають їх у наявних працівників, застосовуючи різноманітні програми підвищення кваліфікації (Microsoft Learn, Grow with Google, IBM SkillsBuild, Siemens Learning World, Amazon Upskilling 2025) та перекваліфікації (наприклад, в рамках "зеленої економіки" або ініціатив для працівників, які постраждали через автоматизацію). Зазначені програми



спрямовані на адаптацію до змін, пов'язаних із автоматизацією, цифровізацією та екологічними реформами [24, 25, 26, 27, 28, 29].

Для забезпечення ефективного управління глобальними бізнес-операціями, адаптації до локальних умов ринку та підтримки стратегічних цілей компанії застосовують уніфіковані принципи підбору персоналу на основні посади у транснаціональних корпораціях (ТНК). Принципи допомагають налагодити процеси управління різноманітністю, забезпечити глобальний контроль та узгодженість місцевих рішень із глобальними цілями компаній, легше адаптуватись до локальних ринків, досягати гнучкості в управлінні, успіху в організації процесу підбору талановитих працівників, підтримувати високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, підвищувати ефективність бізнесу у цілому. Принципи доцільно розглядати за наступними основними групами: поліцентризм, геоцентризм, етноцентризм, регіонцентризм (рис. 3).



Рис.3. Принципи підбору персоналу на основні посади у ТНК

Джерело: розроблено авторами на основі [30, 31,18]

Особливістю етноцентризму є те, що ключові позиції в міжнародних відділеннях обіймають громадяни країни, де розташована штаб-квартира



компанії. Вважається, що співробітники з країни базування краще розуміють корпоративну культуру. Переваги принципу вбачаються у забезпеченні контролю і досягненні єдності у корпоративній культурі, спрощенні комунікації між штаб-квартирою та філіями. До недоліків відносять можливе невдоволення місцевих працівників та недостатньо глибоке розуміння локального ринку.

Принцип поліцентризму відрізняється тим, що процеси управління в країні функціонування здійснюються місцевими менеджерами, які краще розуміють локальний ринок, а також є орієнтованим на адаптацію до місцевої культури та економіки. Переваги полягають у формуванні високого рівня довіри з боку місцевих співробітників і партнерів, покращенні знань локальних умов ринку. Недоліками є здатність ускладнювати контроль з боку штаб-квартири та підвищення вірогідності ризику втрати єдності корпоративної культури.

Підхід “регіоцентризм” орієнтований на управління бізнесом у межах регіонів (Європа, Азія, Північна Америка), зазвичай використовується для оптимізації управління в масштабах великих регіонів. Як переваги відзначають високий рівень гнучкості процесів управління, а також забезпечення балансу між локальними і глобальними потребами. Недоліками може виступати наявність ризику недостатнього врахування специфіки конкретної країни, а також вищі витрати на навчання регіональних керівників.

Принцип геоцентризму спрямований на глобальний підхід до управління, керівні посади можуть обіймати спеціалісти з будь-якої країни. Переваги вбачаються у забезпеченні ефективності управління через підбір кращих кандидатів, сприяння створенню глобальної корпоративної культури. Недоліками є високий рівень витрат на пошук і переміщення персоналу, можливі труднощі у врахуванні локальної специфіки ринку та працівників.

Трансформація рекрутингових процесів ТНК під впливом Індустрій 4.0 і 5.0 відображає зміни, пов’язані з автоматизацією, цифровізацією та акцентом на людиноцентричних підходах. Все частіше компанії застосовують



технологію ШІ (штучного інтелекту) для автоматизації процесів пошуку, відбору та оцінки кандидатів (інструменти LinkedIn Recruiter та HireVue).

Сучасні рекрутери автоматизують повторювані завдання, такі як публікація вакансій, розсилка листів, управління даними кандидатів за допомогою доступних інструментів, таких, як Zoho Recruit та Workday. Відбувається використання великих даних (Big Data), саме аналіз великих обсягів даних дозволяє прогнозувати поведінку кандидатів, оцінювати ринки праці та визначати ключові джерела талантів (наприклад Entelo, Visier).

Процес рекрутингу в ТНК, переважно, здійснюється завдяки використанню цифрових платформ (LinkedIn, Glassdoor), а чат-боти все частіше автоматизують первинну взаємодію з кандидатами, відповідають на запитання та планують співбесіди (Olivia, XOR). Виявлення та підготовка талантів також відбувається через платформи онлайн-навчання (типу Coursera). Використовуються технології віртуальної (VR), доповненої реальності (AR) для оцінки навичок кандидатів у симульованих робочих середовищах, а також швидкої та ефективної адаптації працівників у робочий процес (гейміфікація процесу адаптації нових працівників).

Сам процес рекрутингу ТНК набуває рис соціально-відповідального процесу, обов'язковим вже є акцент на інклюзивність та соціальну рівність під час пошуку персоналу. Такий ефект забезпечується завдяки можливостям, що створюють платформи, які враховують різноманітність кандидатів (наприклад, програми для підтримки жінок у STEM), а також ініціатив, які знижують бар'єри для кандидатів із різним досвідом (платформа WayUp).

Індустрія 5.0 прямо впливає на розвиток інструментів, що враховують людиноцентричність пошуку, а саме технології, що використовуються для персоналізації процесу рекрутингу, орієнтації на добробут і розвиток працівників (прикладом є застосування ШІ для персоналізованого пошуку вакансій, аналіз цінностей кандидатів для кращої інтеграції в корпоративну культуру).



Важливим аспектом є і те, що трансформація соціально-трудових процесів у ТНК викликає низку позитивних та негативних викликів, що відповідає тенденціям Індустрій 4.0 та 5.0. (табл. 2).

Таблиця 2

Виклики, спричинені трансформацією соціально-трудових процесів ТНК під впливом Індустрій 4.0 та 5.0

Позитивні виклики			Негативні виклики		
Виклик	Прояв	Приклад	Виклик	Прояв	Приклад
Зростання продуктивності праці	Автоматизація та цифровізація пришвидшують виконання рутинних завдань	Використання роботів (Amazon, Tesla) підвищує ефективність логістики й виробничих процесів	Скорочення робочих місць через автоматизацію	Рутинні завдання замінюються роботами та автоматизованими системами	У виробництві і логістиці (Amazon) скорочується кількість низькокваліфікованих працівників
Поява нових професій	Розвиток технологій (штучний інтелект, IoT, зелена енергетика) створює попит на нові спеціальності	Інженери з кібербезпеки, фахівці з аналізу великих даних, розробники екологічних технологій	Зростання нерівності у доходах	Попит на висококваліфіковану працю формує розрив доходів між кваліфікованими та некваліфікованими працівниками	Amazon інвестує в програми перекваліфікації для складських робітників, що допомагає їм переходити на високооплачувані ролі
Гнучкі моделі зайнятості	Використання цифрових технологій дозволяє працювати віддалено або за гібридною моделлю	Microsoft, Google активно впроваджують гібридну роботу для своїх співробітників	Психологічні виклики та стрес	Постійна необхідність навчатися новому, адаптуватись до змін у роботі	Працівники стикаються зі стресом через високі вимоги до багатозадачності та цифрової грамотності



Інклюзивність і рівність	Увага на людському аспекті праці, що сприяє розвитку інклюзивного середовища	Підтримка жінок у STEM-галузях або створення робочих місць для осіб із обмеженими можливостями	Ризик втрати персонального контакту	Перехід на дистанційну роботу зменшує взаємодію між працівниками	Співробітники гібридних моделей роботи часто скаржаться на ізоляцію
Ріст корпоративної соціальної відповідальності	Орієнтація на сталий розвиток і екологічні ініціативи	Програми скорочення викидів вуглецю та підтримку локальних спільнот (IKEA та Unilever)	Проблеми перекваліфікації	Багато працівників не можуть швидко опанувати нові технології або знайти ресурси для навчання	У секторах, де домінує ручна праця, перекваліфікація вимагає значних інвестицій

Джерело: складено на базі [5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17]

Як видно з табл. 2. трансформація соціально-трудових процесів у ТНК під впливом Індустрій 4.0 та 5.0 формує нові можливості для розвитку бізнесу та суспільства, вимагає стратегічного підходу, орієнтованого на вирішення викликів і використання можливостей для працівників і роботодавців. Щоб мінімізувати негативні наслідки, керівництву ТНК доцільно інвестувати у програми розвитку персоналу, його перекваліфікацію, підтримувати добробут працівників, притримуватись балансу автоматизації та людської праці, створювати умови адаптації до нових реалій, розвивати лідерські навички керівництва та застосовувати інноваційні технології управління персоналом.

Висновки. Ефективна трансформація соціально-трудових процесів у ТНК потребує комплексного підходу. Інвестиції у розвиток персоналу, впровадження інноваційних технологій, підтримка добробуту працівників і формування інклюзивного середовища сприятимуть збереженню конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній у глобальному середовищі. Отже, трансформація соціально-трудових процесів у ТНК є невід'ємною частиною їхньої адаптації до глобальних змін в економіці. Інноваційні рішення та соціально відповідальні ініціативи дозволяють



зберігати конкурентоспроможність і водночас сприяти розвитку ринку праці, що відповідає сучасним викликам Індустрії 4.0 та 5.0. Подальша еволюція соціально-трудових процесів у ТНК спрямована на гармонізацію технологічного прогресу із людськими потребами, вона формує адаптивне, інклюзивне та інноваційне робоче середовище, що не лише відповідає сучасним викликам, а і створює стійкі можливості для розвитку працівників і корпорацій у глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. Писаревський М., Кірієнко С. Проблеми формування і реалізації інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій в умовах цифровізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-32> (дата звернення: 01.01.2025).
2. Шевченко Ю. Трансформація інвестиційних потоків в умовах турбулентності. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.1> (дата звернення: 02.01.2024).
3. Ghobakhloo M., Mahdiraji H.A., Iranmanesh M. et al. From Industry 4.0 Digital Manufacturing to Industry 5.0 Digital Society: a Roadmap Toward Human-Centric, Sustainable, and Resilient Production. *Information Systems Frontiers*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10476-z> (дата звернення: 31.12.2024).
4. Ayinde L., Kirkwood H. Rethinking the roles and skills of information professionals in the 4th Industrial Revolution. *Business Information Review*. 2020. Vol. 37, No. 4. P. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266382120968057> (дата звернення: 29.12.2024).
5. The Future of Jobs Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 03.01.2025).



6. McKinsey technology trends outlook 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата звернення: 07.01.2025).

7. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 07.01.2025).

8. Global Annual Review 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review.html> (дата звернення: 07.01.2025).

9. Інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття. *KPMG Review Magazine*. 2024. № 14. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/03/kpmg-review-magazine-14-ua.pdf> (дата звернення: 07.01.2025).

10. Ачкасова О. В. Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 41–46 (дата звернення: 08.01.2025).

11. Гук Л. П., Біліченко С. П. Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (65). С. 5–12 (дата звернення: 08.01.2025).

12. Vohra V., Singh S., Dutta T. Embracing Flexibility Post-COVID-19: A Systematic Review of Flexible Working Arrangements Using the SCM-TBFO Framework. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. Vol. 25. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00366-9> (дата звернення: 08.01.2025).

13. Єрешко Ю. Актуалізація парадигми сталого розвитку з позиції її людиноцентричності. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.1> (дата звернення: 08.01.2025).

14. Ріктор Т. Людиноцентрична модель економіки підприємств: її інноваційні аспекти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні*



та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування ПОЧАТОК. 2024. № 28(57). С. 272–290 (дата звернення: 08.01.2025).

15. Zhang Y., Chen J., Liu H., Chen Y., Xiao B., Li H. Recent advancements of human-centered design in building engineering: A comprehensive review. *Journal of Building Engineering*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.108529> (дата звернення: 08.01.2025).

16. Черненко Н. О., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Вплив четвертої промислової революції на соціодемографічну основу людства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-46-56> (дата звернення: 08.01.2025).

17. Моїсеєнко Т. Є., Корогодова О. О., Глущенко Я. І., Черненко Н. О. Структурні елементи формування і функціонування екосистеми стартапів в умовах четвертої промислової революції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. № 11. С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-11-09> (дата звернення: 08.01.2025).

18. Моїсеєнко Т. Є., Корогодова О. О. Принципи функціонування складних управлінських систем на прикладі транснаціональних компаній в умовах циркулярної економіки на засадах Індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.14> (дата звернення: 08.01.2025).

19. Supercharging the industry transformation with the comprehensive Digital Twin. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:cda2b14c-23bf-4685-8fdf-adb7fd25e3a7/Whitepaper-Digital-Twin-EN.pdf> (дата звернення: 08.01.2025).

20. 10 years of Amazon robotics: how robots help sort packages, move product, and improve safety. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/10-years-of-amazon-robotics-how-robots-help-sort-packages-move-product-and-improve-safety> (дата звернення: 09.01.2025).



21. Google 2023 Environmental Report. URL: <https://www.gstatic.com/gumdrop/sustainability/google-2023-environmental-report.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).
22. Best Employers (2024). Forbes report. URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/> (дата звернення: 09.12.2024).
23. Fortune 100 Best Companies to Work For® 2024. URL: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2024> (дата звернення: 04.01.2025).
24. Ayinde L., Kirkwood H. Rethinking the roles and skills of information professionals in the 4th Industrial Revolution. *Business Information Review*. 2020. Vol. 37, No. 4. С. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266382120968057> (дата звернення: 04.01.2025).
25. Microsoft Learn Challenge. URL: <https://learn.microsoft.com/> (дата звернення: 08.01.2025).
26. Досліджуйте колекцію інструментів та онлайн-курсів. URL: <https://grow.google/intl/ua/courses-and-tools/> (дата звернення: 05.11.2024).
27. IBM SkillsBuild. URL: <https://skillsbuild.org/> (дата звернення: 15.12.2024).
28. Siemens Employee. URL: <https://mylearningworld.siemens.com/web/en/login> (дата звернення: 19.12.2024).
29. AWS (Amazon Web Services). URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/ua/offers/amazon-aws-certification-training-courses/> (дата звернення: 25.12.2024).
30. Techo V. International Staffing - Strategic Considerations for Different World Regions. *ResearchGate*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1589.4640> (дата звернення: 26.12.2024).
31. Ciachir C., Woodhams C. People management in an international context. *Human Resource Management: People and Organisations*. 2022. С. 173 (дата звернення: 03.12.2024).