

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>

УДК 004.8:331.1

## HR-ФУНКЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### HR-FUNCTION IN SME'S DIGITALIZATION PROCESSES

Піменів Володимир Володимирович

аспірант,

Поліський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2238-1547>

Pimienov Volodymyr

Polissia National University

У статті розглянуто специфіку управління персоналом малого та середнього бізнесу, можливості та обмеження впровадження цифрових технологій в HR, а також взаємозв'язок між діджиталізацією та ефективністю HR-функцій. Виокремлено особливості впливу діджиталізації на мотивацію й залученість працівників малих та середніх підприємств. Доведено, що діджиталізація не лише відкриває нові можливості, але й ставить перед управлінцями малого бізнесу складні завдання та виклики. Виокремлено зміни в технологічному ландшафті, які вимагають від працівників нових навичок та здібностей, що посилює потребу в інноваційних методах навчання, розвитку та мотивації персоналу. Виокремлено переваги та недоліки цифровізації основних HR-функцій в діяльності малих та середніх підприємств. З'ясовано, як діджиталізація HR-функцій дозволяє підприємствам не втратити кадровий потенціал та забезпечувати стабільність роботи в умовах економічних шоків (на прикладі пандемії COVID-19).

**Ключові слова:** діджиталізація, HR-функція, автоматизація, штучний інтелект, малий бізнес, середній бізнес.

This article explores the nuances of human resources management in small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on the opportunities and limitations of integrating digital technologies into HR functions. The interplay between digitalization and the effectiveness of HR functions is examined, with a particular emphasis on the impact of digitalization on employee motivation and engagement within SMEs. The study reveals that while digitalization opens up new possibilities, it also presents complex challenges for business managers. The article delves into the influence of digital transformation on motivating and engaging employees in small and medium-sized enterprises. It is observed that the advent of digital technologies not only brings forth novel prospects but also poses intricate tasks and hurdles for SME managers. Changes in the technological landscape necessitate employees to acquire new skills and capabilities, thereby highlighting the demand for innovative methods of training, development, and personnel motivation. Moreover, the article identifies the advantages and disadvantages of digitizing core HR functions in the operations of small and medium-sized enterprises. It is elucidated how the digitalization of HR functions enables businesses to retain their human capital and ensures operational stability in the face of economic shocks, exemplified by the COVID-19 pandemic. The findings underscore that the digitalization of HR functions goes beyond mere automation; it reshapes the dynamics of workforce management and introduces a paradigm shift in organizational practices. The article emphasizes the need for SMEs to adapt to these changes to stay competitive and resilient in the evolving business landscape. Furthermore, it sheds light on the role of digital HR in navigating the challenges posed by external factors such as global crises. In conclusion, the article provides valuable insights into the intricate relationship between digitalization and HR functions in the context of small and medium-sized businesses. It not only highlights the transformative potential of digital technologies in HR but also emphasizes the importance of strategic planning and adaptation to leverage the benefits while mitigating the challenges associated with the digital era.

**Key words:** digitization, HR function, automation, artificial intelligence, small business, medium business.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку глобальної економіки та бізнес-середовища характеризується стрімкою діджиталізацією ряду функцій управління під-

приємствами. Однією з ключових сфер, яка інтенсивно трансформується під впливом процесів діджиталізації, є HR-функція, яка набуває ключового значення для підприємств

малого та середнього бізнесу. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху та забезпечує стійку конкурентну перевагу в бізнес-діяльності. Водночас, існують певні виклики в сфері управління персоналом, які пов'язані з недостатністю навичок, сучасних знань, досвіду у сфері діджиталізації в малому і середньому бізнесі. Впровадження цифрових технологій – потреба часу, але масового поширення вони ще не набули, оскільки існує певний дефіцит не лише фахівців відповідного профілю, але й загальнодержавної стратегії переходу до цифрової економіки у галузевому розрізі. Відповідно дослідження інструментів та підходів до формування сучасної системи управління персоналом в умовах діджиталізації сприятиме оперативній адаптації, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення ефективної діяльності малих і середніх підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження тенденцій вдосконалення управління персоналом зосереджено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Н. Нагибіної [9], О. Зачко [3], О. Гусева [11], В. Куйбіди [5], К. Січкаренко [13], М. Згуровського, І. Коваленка, В. Михайленка [2], Egit Fahri Gunawan, Sopiah Sopiah [18], Arnesh Telukdariea, Thabile Dubea, Pretty Matjutaa, Simon Philbinb [25], Adel Ismail Al-Alawi, Mourad Messaadia, Arpita Mehrotra [17], Maria Garbelli [20], Konlechner S., Müller B., Güttel W. H. [19]. Початок XXI ст. характеризується стрімким розвитком діджиталізації в усіх сферах економічної діяльності. Особливо це проявляється в управлінні персоналом, де цифрові технології відкривають нові можливості та виклики. Проте, в контексті малого та середнього бізнесу особливості впливу діджиталізації на HR-функції недостатньо висвітлені. Огляд сучасних досліджень засвідчив, що більшість авторів зосереджується на загальних тенденціях діджиталізації та її впливу на великі корпорації, не заходячи в деталі малого бізнесу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – розробка теоретичних засад діджиталізації малого та середнього бізнесу. Комплексний аналіз сучасних тенденцій, практик управління та зарубіжного досвіду, дослідження спрямоване на виявлення стратегій та рішень, які можуть допомогти бізнесу ефективно адаптуватися до динамічно змінюваних умов ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація економіки різко перетворює усі традиційні аспекти

управління організацією, зокрема у сфері управління персоналом. З кожним роком все більше компаній автоматизує функції управління персоналом, спрощуючи і полегшуючи роботу менеджерів з HR. Існує великий розрив між компаніями, які активно впроваджують зміни, використовують нові ресурси та технології для оптимізації HR-процесів, та тими, які залишаються на позиції очікування. Пасивність багатьох компаній призводить до серйозних втрат конкурентоспроможності, оскільки вони ризикують не лише втратити можливість інвестувати в свій людський капітал, а й втратити доступ до робочої сили з унікальними навичками [23].

Сфера діджиталізації та цифрової трансформації управління кадрами суттєво змінилася за останні роки. Більшість людей сприймає HR як область, де проводиться облік кадрів, розрахунок зарплати, тобто стандартні трансакційні процеси, якими займався HR у 90-х р. минулого століття. Проте, ця робота не зникла, а поступово автоматизується завдяки розвитку технологій. На сьогоднішній день ця частина роботи становить приблизно 20–35% від усіх завдань сучасного HR-менеджера [26].

Початок цифрової трансформації можна пов'язати з оголошенням на Всесвітньому економічному форумі у Давосі (WEF) про початок Четвертої промислової революції (4.0 індустріальна революція). Клаус Шваб, засновник форуму, висловив ідею щодо того, що Четверта промислова революція вже є реальністю [22].

XXI століття часто визнають «століттям людських ресурсів», оскільки розвиток бізнесу вимагає не лише автоматизації, а й ефективного управління людським потенціалом. Основою успішного підприємства є управлінські рішення, що сприяють підвищенню ефективності технологій та їх використанню менеджерами і персоналом. Найближче майбутнє управління персоналом означене внутрішніми змінами, спрямованими на використання технологій для пошуку, залучення, об'єднання працівників і програмного забезпечення їхніх дій [13].

HR еволюціонував у так званий повноцінний HR Management близько десяти років назад, коли спочатку різні HR-процеси були розподілені. Якщо раніше HR розглядався як комплексний процес, то на другому етапі були виділені такі окремі процеси, як Talent Management, рекрутинг, управління ефективністю, планування та інші. Тобто основні

процеси управління персоналом були виділені, а їх еволюційні зміни спрямовані на оптимізацію витрат та транзакцій, пов'язаних з робітниками компанії. На цьому етапі почали активно з'являтися базові HR-інструменти, які спрощували деякі процеси і давали змогу порівнювати ефективність своїх функцій (рис. 1).

Більшість українських компаній досі знаходяться на другому етапі трансформації HR-функції. Проте безумовно на ринку існують технологічні лідери, які вже перейшли до третього етапу – HR як інструмент створення конкурентної переваги. У цьому випадку завдання HR-менеджера полягає в прямому впливі на стратегію бізнесу.

Третій етап характеризується глобальною діджиталізацією усіх HR-функцій та процесів. Існує декілька визначень дефініції «діджиталізація». Так, Грибіненко О. визначає її як процес трансформації, коли цифрові технології проникають у бізнес-сферу з метою оптимізації та автоматизації процесів, збільшення продуктивності та поліпшення комунікації зі споживачами [1].

Створення комплексної системи для збору, збереження та аналізу даних, удосконалення пошуку інформації за допомогою Інтернету, обробки великих обсягів даних, використання штучного інтелекту та Інтернету речей

у виробництві – так описує діджиталізацію С. Король [5].

Виходячи з існуючих авторських підходів щодо терміну діджиталізація, можна зазначити, що це - процес, який включає в себе перехід організації до нових підходів у мисленні та роботі, базованих на використанні соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Цей процес включає в себе зміну стилю управління, систем мотивації та прийняття нових бізнес-моделей. Діджиталізація стала визначальним чинником сучасного бізнес-середовища, впливаючи на різні аспекти діяльності підприємств, зокрема на HR-функцію.

В матеріалах «Impact Of Changes To The Digitalization System On Employee Performance» висвітлено безпосередній вплив діджиталізації на продуктивність працівників, та описано загальні тенденції, без врахування специфіки малого бізнесу та його HR-функції [18]. Зазначений матеріал надає базовий огляд взаємозв'язку діджиталізації та продуктивності працівників, але обмежується загальним підходом та не враховує специфіку управління персоналом малого та середнього бізнесу. Це створює простір для подальшого дослідження взаємозв'язку між діджиталізацією та управлінням персоналом саме в малому бізнесі.

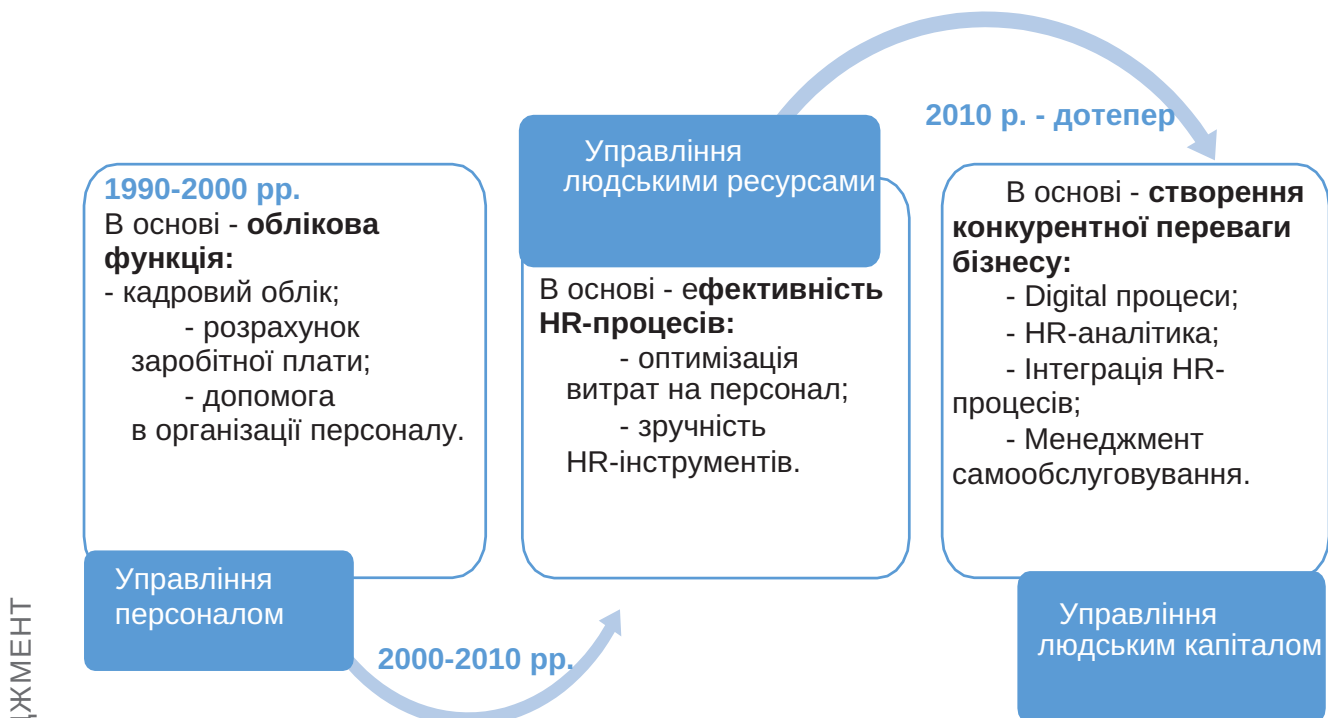


Рис. 1. Основні періоди трансформацій HR – технологій

Джерело: розроблено автором

Праця «The opportunities and challenges of digitalization for SME's» висвітлює можливості та виклики діджиталізації для малих та середніх підприємств. Однак залишає відкритим питання про те, як саме діджиталізація впливає на наймання, розвиток та мотивацію персоналу в малому бізнесі [25]. Зокрема, в контексті діджиталізації, зазначається, що існує технологічний розрив у розумінні МСП щодо потенціалу технологій цифрової трансформації. Малим підприємствам часто бракує експертизи щодо використання цифрових інструментів, а також фінансових можливостей для найму інформаційно-технологічних професіоналів.

В «Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19» акцентується на впровадженні цифрової трансформації в управлінні персоналом під час пандемії COVID-19 [17]. Це дає важливий контекст для розуміння сучасних тенденцій, але знову ж таки, воно не враховує особливості малого бізнесу та його потреби в цьому напрямку.

Цифровий HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології та доповнену реальність, створюючи нову платформу для покращення роботи як працівників, так і кандидатів на посаду, а також для опрацювання їхнього досвіду. Розробники цифрових рішень відповідають за технічний аспект цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти повинні створювати власні інтегровані стратегії та програми для цифрового управління персоналом.

Застосування цифрових можливостей у сфері управління людськими ресурсами є особливо актуальним. В першу чергу, це стосується компаній, які перебувають на етапі активного зростання та розширення, а також великих підприємств із високою інвестиційною привабливістю, багатою кількістю вакансій або тих, хто вкладає значний ресурс у підбір та адаптацію персоналу [16]. У інших випадках, цифровий HR може вдосконалити будь-які аспекти діяльності в галузі управління персоналом, збільшити ефективність використання людського капіталу та підвищити значущість бренду у сфері управління персоналом.

Згідно з даними Міжнародного центру передового досвіду в управлінні персоналом та змінами у Великобританії, 39% керівників вважають, що їх компанії мають успіхи в адаптації до вимог цифрового суспільства. З них 37% вірять у свою здатність перебудо-

увати людські ресурси та пристосовуватись до нових реалій завдяки аналітиці та штучному інтелекту, а 27% визнають труднощі при переході до цифрового середовища. Остання ситуація виникає через недооцінку важливості ролі HR у створенні цінності, відмову від використання можливостей аналітики та загальний страх перед застосуванням штучного інтелекту. Також деякі компанії не мають чіткого плану щодо цифрової трансформації [24].

На основі даних Міжнародного центру передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами можна зробити висновок, що лише обмежений відсоток керівників вважає, що їх компанії успішно впоралися з викликами цифрового суспільства. 37% відчують впевненість у своїй спроможності перетворити свої людські ресурси та адаптуватись до нових реалій завдяки використанню аналітики та штучного інтелекту. Однак, 27% зазнають труднощів при переході до цифрового середовища через відсутність усвідомлення ролі HR як важливого фактору у створенні цінності. Вони ігнорують можливості аналітики, відчужуються від використання штучного інтелекту та навіть не розробляють планів цифровізації [24].

Виокремлення та аналіз напрямів HR функцій стає важливим завданням, щоб забезпечити ефективне управління персоналом та відповідати викликам сучасного ринку праці. Перший напрямок діджиталізації визначається як цифрова робоча сила. Сучасне суспільство переживає період глобалізації та діджиталізації, що призводить до формування концепту «цифрового мислення» серед його учасників. Наразі існує суттєвий розрив у рівні цифрового мислення між молодшим поколінням, відомим як «покоління Z», та представниками старших поколінь. Часто підприємства стикаються із опором з боку старшого покоління при впровадженні інноваційних технологій.

Для HR-менеджера важливо проаналізувати колектив, оцінити рівень діджиталізації та розробити стратегії підвищення цифровізації робочої сили. Працівники із цифровим мисленням активно впроваджують та використовують новітні технології в своїй роботі, стимулюючи розвиток та засвоєння нових знань і навичок.

Другий напрям передбачає створення найбільш комфортних умов для працівника, щоб він міг працювати ефективно. Створення такого робочого середовища неможливе без

використання технологій. Використання спеціальних платформ і інтегрованих мобільних додатків дозволяє швидко та ефективно реалізовувати поставлені задачі, підтримувати комунікацію з управлінням, колегами, клієнтами та надавати оперативний зворотний зв'язок.

Третій напрям охоплює використання технологічних та інноваційних інструментів для HR-менеджера з метою ефективного контролю над персоналом, мотивації його, аналізу роботи та виконання всіх управлінських функцій.

Діджиталізація HR-функцій малих та середніх підприємств комплексне завдання та потребує врахування багатьох факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. З одного боку, окремі цифрові рішення мають високу вартість і довгий термін окупності, впровадження яких не завжди буде рентабельно в умовах малого та середнього бізнесу. З іншого боку, впровадження цифрових технологій в HR-процеси підприємства дозволить скоротити витрати на оплату праці персоналу HR-підрозділів, оптимізувати їх роботу, зменшивши затрати робочого часу на виконання рутинної адміністративної роботи (первинний відбір кандидатів, розрахунок зарплат, перевірка компетентностей кандидатів тощо).

До цифрових рішень, які доцільно впроваджувати в сфері управління людськими ресурсами малим та середнім підприємствам, можна віднести:

- автоматизацію рутинних завдань в управлінні персоналом: до рутинних завдань в управлінні персоналом можна віднести обробку заявок на відпустку, ведення табелів робочого часу, сортування та аналіз резюме потенційних кандидатів та інші. Це дозволить HR-директорам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як планування кар'єрного росту співробітників, розвиток корпоративної культури та взаємодія з лідерами команд;

- штучний інтелект (AI) в створенні робочих документів: AI може аналізувати великі обсяги даних, виявляючи закономірності та тенденції, що можуть бути використані для створення шаблонів документів, документи можуть бути легко адаптовані та персоналізовані для конкретних співробітників або відділів. Це може полегшити процес внесення змін та забезпечити більшу зосередженість на індивідуальних потребах, штучний інтелект можна інтегрувати з іншими технологіями, такими як блокчейн або хмарні рішення,

що відкриває прогресивніші можливості для управління документами;

- розробка чат-ботів для персоналу та стажерів: чат-боти можуть обробляти рутинні запитання від персоналу та стажерів, надавати автоматичні відповіді, тим самим вільно звільняючи час HR-співробітників, також їх можна інтегрувати з існуючими HR-системами та базами даних, забезпечуючи єдину систему доступу до важливої інформації, в умовах збільшення дистанційної роботи, чат-боти можуть стати мостом між персоналом, забезпечуючи неперервний зв'язок і підтримку [27].

Штучний інтелект та інші інструменти цифровізації виступає як засіб перетворення HR-відділів зі звичайних витратних пунктів у ключові стратегічні ресурси. Роботодавцям відкривається можливість отримувати глибокий і цілісний огляд кожного співробітника і створювати індивідуальні рекомендації та плани дій у різних сферах, таких як кар'єрний розвиток, співпраця між працівниками та набір персоналу, що відповідає вимогам сучасної робочої сили XXI ст.

В поточних умовах важко уявити функціонування будь-якої компанії без використання програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи формуються загальними вимогами до системи управління та специфічними потребами конкретної організації. Завданням є автоматизація не всіх функцій управління персоналом, а лише тих, які важливі на даному етапі та майбутньому. Надлишкові функції можуть вимагати додаткових ресурсів. Зазвичай автоматизуються основні та складні бізнес-процеси, такі як прийом на роботу, переведення, звільнення, оформлення відпусток [15].

Дослідження підтверджують наявність великої різниці між компаніями, які активно впроваджують зміни, використовують нові ресурси та технології для оптимізації HR-процесів, та тими, що залишаються в позиції очікування [16]. Аналіз напрямів діджиталізації HR-функцій в діяльності малих та середніх підприємств представлено в табл. 1.

Сучасне управління персоналом стикається із різними технологічними викликами та можливостями, що впливають із процесів цифровізації економіки та суспільства. Новаторські технології впливають не лише на організаційні та бізнес-процеси, а й на всі аспекти підприємницької діяльності. Таким чином, стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового управління людськими ресурсами, яке передбачає вико-

Таблиця 1

**Переваги та недоліки цифровізації HR-функції  
в діяльності малих та середніх підприємств**

HR-функція	Інструменти діджиталізації	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Використання соціальних мереж та платформ пошуку роботи для збору необхідної інформації, а також для створення та розміщення вакансій	Розробка бази даних потенційних кандидатів та розширення можливостей залучення працівників високої якості для вдосконалення команди	Неповнота або неточність зібраної інформації про кандидатів, потрібен певний бюджет на просування вакансій, імовірність виникнення технічних проблем на платформах
Адаптація	Застосування гейміфікації та централізованої платформи	Консолідація всієї потрібної для роботи інформації, включаючи дані про компанію та паролі, графік роботи, мапу офісу, посадові інструкції та системи компенсації, на єдиній платформі.	Потреба врахування індивідуальних особливостей працівників. Порівняно високі затрати часу та фінансів на розробку
Мотивування	Збір інформації щодо унікальних особистісних рис, цінностей та переваг працівників з метою використання її в мотиваційних програмах	Стимулювання високого рівня мотивації працівників за допомогою впровадження передових та інноваційних підходів до мотивації	Необхідність контролю за поширенням та використанням особистих даних працівників, обмеженість бюджету МСП на IT-інфраструктуру
Розвиток команди	Освоєння освітніх програм за допомогою мобільних додатків та розробка електронної освітньої платформи	Гарантування сталості навчання; розмаїття доступних форм і методів навчання у зручній для кожного час та місце; оптимізація ресурсів відділу кадрів	Складність в імplementації та підтримці платформи, в умовах обмеженості ресурсів МСП
Оцінювання	Проведення онлайн тестувань з можливістю негайного оцінювання у режимі реального часу	Створення прозорого та об'єктивного механізму оцінювання знань, вмінь і навичок працівників	Відсутність конфіденційності процесу оцінювання може призвести до нездорової конкуренції серед співробітників
Контроль	Впровадження цифрових засобів для систематичного збору звітності про всі процеси та виконання завдань на підприємстві	Можливість оцінити продуктивність кожного працівника та забезпечення зворотного зв'язку з ними	Наявність кіберзагроз та ймовірності порушення безпеки даних

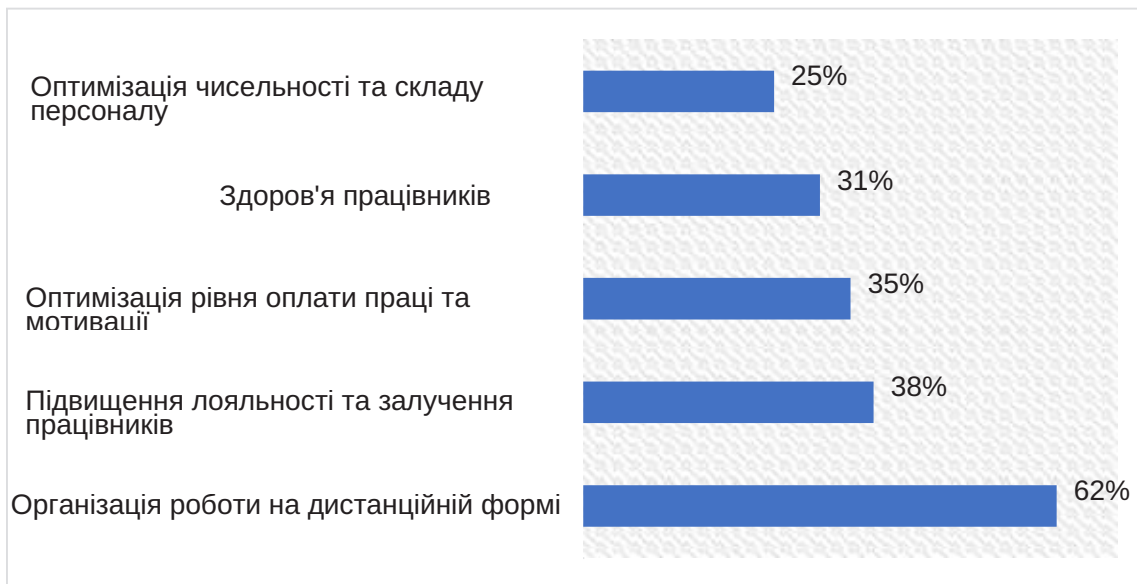
*Джерело: складено автором за [4]*

ристання інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, а також технологій доповненої реальності [14].

Під час пандемії наступив перехід на дистанційний режим роботи, і основним завдан-

ням HR-фахівців стало налагодження організації діяльності в умовах віддаленої роботи (рис. 2).

Цифрові інструменти є основою для забезпечення дистанційного режиму роботи. Компанії, які досліджували автоматизацію та



**Рис. 2. Головні завдання HR-служб в період пандемії**

*Джерело: побудовано за даними [23]*

використовували нові технології у сфері управління персоналом, могли легко перейти на віддалену форму праці з невеликими витратами. HR-фахівці в таких компаніях продовжили виконувати свої обов'язки в режимі онлайн, навіть під час періоду самоізоляції.

Основними силами, що впливають на світ і призводять до змін, є технології, демографія та глобалізація. Проте ще одним дуже важливим фактором є навколишнє середовище. В наш час це набуває особливої актуальності, оскільки під час пандемії змінились не лише завдання та напрями роботи HR-фахівця, але і світові тенденції у сфері бізнесу.

HR-фахівцям важливо розмежовувати ключовий персонал від масових позицій, де співробітників можна буде замінити у майбутньому. Звільнення працівників може бути складним кроком, але з бізнес-перспективи необхідно розуміти, що на такі позиції можна оперативного знайти нових співробітників, якщо це буде потрібно [10].

У сфері HR наразі надзвичайно важлива гнучкість та інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Цифрова трансформація передбачає зміну підходу – замість стандартного відношення до персоналу, акцент переноситься на індивідуальність кожного співробітника. Успішність бізнесу на сьогодні визначається не лише посадою, але й конкретною особистістю – важливо адаптувати процеси до потреб, емоцій, почуттів та поведінки співробітників. Це

означає зміну характеру HR-діяльності: зміст функцій оптимізується для найбільш ефектвної взаємодії персоналу та бізнесу. Зрозуміти, як працюють співробітники, чи знаходяться вони на відповідних позиціях, та як підвищити їхню індивідуальну та колективну продуктивність, стає ключовим завданням для професій HR-фахівців.

**Висновки.** Отже, у контексті діджиталізації малого та середнього бізнесу, HR-функції виявляються ключовим елементом для успішного адаптування до сучасних реалій. Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом, дозволяють підприємствам оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, та оцінки працівників. Крім того, впровадження цифрових технологій зумовлює підвищення продуктивності праці та підвищення задоволеності персоналу.

До потенційних викликів, які можуть виникнути при діджиталізації системи управління людськими ресурсами належать: технічні, конфіденційність даних, опір персоналу та витрати на впровадження. Для малого та середнього бізнесу вкрай необхідно комплексно та обачно здійснювати цифрову трансформацію HR-процесів, з метою максимізації їх потенціалу та досягнення конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

В подальших дослідженнях важливо зосередитись не лише на процесах діджиталізації малого та середнього бізнесу, але й дослідити здатність підприємств адаптуватися до

змін, брати до уваги відмінності та індивідуальні потреби працівників. Адаптація за такого підходу цифрова трансформація HR-функцій

створить стійку основу для подальшого розвитку бізнесу в умовах постійних технологічних інновацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грибніченко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523)
2. Згуровський М. З., Коваленко І. І., Михайленко В.М. Вступ до комп'ютерних інформаційних технологій : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 265 с.
3. Ковальчук О., Кобилкін Д., Зачко О. Діджиталізація процесів управління персоналом проектно-орієнтованих організацій у сфері безпеки. *ІТМ*. 2022. С. 183–195.
4. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>
5. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>
6. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
7. Легомінова С. В., Гусева О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 20–25.
8. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156.
9. Нагібіна Н. І., Щукіна А. А. HR-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Інтернет-журнал «Наукознавство»*. 2017. Т. 9. 17 с.
10. Перенавантаження HR-процесів: нові ролі нового часу. URL: <https://hurma.work/blog/perezavanzheniya-hr-procesiv-novi-rol-i-novogo-chasu/>
11. Петрова І. Л. Управління змінами : посіб. для слухача / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. Київ : Міжнар. громад. організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 115 с.
12. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 250–254.
13. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С. 30–34.
14. Трансформація hr-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7355/7379>.
15. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ : НАДУ. 2019. 28 с.
16. Impact Of Changes To The Digitalization System On Employee Performance URL: <http://fusion.rifainstitute.com/index.php/fusion/article/view/313>.
17. Konlechner, S., Müller, B., Güttel, W. H. (2018). A dynamic capabilities perspective on managing technological change: A review, framework and research agenda. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 188–213.
18. Maria Garbelli. (2020). Digital Revolution in Small and Medium Enterprises' Human Resources: The Case of Brescia. *European Scientific Journal*. Vol. 16. No. 7.
19. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. No. 6(41). P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>
20. Meta-Digital Accounting in the Context of Cloud Computing / Alexandru Tugui: Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition. 2015.
21. People Management Conference. URL: <https://pm9.ticketforevent.com/>
22. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.
23. The opportunities and challenges of digitalization for SME's. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922023432>
24. Emma Kennedy. How VR is transforming HR. CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>



## REFERENCES:

1. Hrybinenko, O. (2018). Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation. *Ekonomichni nauky*, 16, 35–37. [in Ukrainian]
2. Zgurovsky, M., Kovalenko, I., & Mykhailenko, V. M. (2002). *Introduction to Computer Information Technologies*. Kyiv: Vydavnytstvo yevropeiskoho universytetu. [in Ukrainian]
3. Kovalchuk, O., Kobylkin, D., & Zachko, O. (2022). Digitalization of personnel management in project-oriented organizations in the security sector. *ITPM*, 183–195. [in Ukrainian]
4. Kozak, T. M., & Kopitova, I. V. (2021). Features of personnel management in the conditions of economic digitalization. *Poliskyi natsionalnyi universytet*. [in Ukrainian]
5. Korol, S., & Polyovyk, Y. (2019). Digitalization of the economy as a factor in professional development. *Modern Economics*, 18, 67–73. [in Ukrainian]
6. Kravchuk, O. I. (2018). Digital competence of the personnel manager. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 172–191. [in Ukrainian]
7. Lehominova, S. V., & Husieva, O. Y. (2018). Digitalization as a tool for improving business processes and their optimization. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(23), 20–25. [in Ukrainian]
8. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L. and Kasianenko, Y. (2020). HR-processes digitization in present-day developments. *Galician economic journal*, vol. 64, no. 3, pp. 147–156. [in Ukrainian]
9. Nahibina, N. I., & Shchukina, A. A. (2017). HR-digital: digital technologies in human resources management. *Naukoznavstvo*, 9, 17. [in Ukrainian]
10. Overload of HR processes: new roles of a new time. Retrieved from: <https://hurma.work/blog/perezavantazheniya-hr-procesiv-novi-rol-i-novogo-chasu/>
11. Petrova, I. L., Polischuk, V. I., & Pechenizky, V. P. (2007). *Change Management: Handbook for the listener*. Kyiv: Mizhnarodna hromadska orhanizatsiia «Fundatsiia polsko-ukrainskoi spivpratsi PAUSI, 115 p. [in Ukrainian]
12. Rudakova, S. G., Shchetinina, L. V., & Marchuk, S. V. (2016). Personnel administration: modern trends and experience of Ukraine in using software. *Biznes Inform*, 3, 250–254. [in Ukrainian]
13. Sichkarenko, K. O. (2018). Digitization as a factor of changes in international economic relations. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(08), 30–34. [in Ukrainian]
14. Transformation of HR technologies under the influence of digitization of business processes. Retrieved from: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7355/7379>
15. Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AGJSR-05-2022-0069/full/html>
16. Impact Of Changes To The Digitalization System On Employee Performance. Retrieved from: <http://fusion.rifainstitute.com/index.php/fusion/article/view/313>
17. Konlechner, S., Müller, B., & Güttel, W. H. (2018). A dynamic capabilities perspective on managing technological change: A review, framework, and research agenda. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 188–213.
18. Maria Garbelli. (2020). Digital Revolution in Small and Medium Enterprises' Human Resources: The Case of Brescia. *European Scientific Journal*, 16(7).
19. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. (2021). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 6(41), 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527>
20. Alexandru Tugui. (2015). Meta-Digital Accounting in the Context of Cloud Computing *Encyclopedia of Information Science and Technology*.
21. People Management Conference. Retrieved from: <https://pm9.ticketforevent.com/>
22. The future of HR 2019: In the Know or in the No. (2018). *KPMG International Cooperative*, 24 p.
23. The opportunities and challenges of digitalization for SMEs. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922023432>
24. Emma Kennedy (2019). How VR is transforming HR. CNN Business. Retrieved from: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>