

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

УДК 331.005.95

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

## FORMATION OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

**Панченко Ігор Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-5810>

**Кривенко Наталя Сергіївна**

здобувач вищої освіти,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9972-1486>

**Panchenko Ihor, Kryvenko Natalia**  
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено стратегічні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу, акцентовано увагу на інтеграції сучасних цифрових технологій у HR-процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній. Розглянуто виклики та можливості впровадження таких інновацій, як штучний інтелект, блокчейн, VR/AR, хмарні сервіси та HR-аналітика, які здатні автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати процеси та підвищити залученість працівників. Наведено огляд наукових досліджень та аналіз застосування digital-інструментів у різних аспектах управління персоналом, зокрема у рекрутингу, навчанні, корпоративній культурі та адаптації співробітників. Обґрунтовано важливість розробки комплексної цифрової HR-стратегії, яка включає розвиток цифрових навичок співробітників, впровадження автоматизованих рішень та адаптацію бізнесу до нових викликів. Визначено, що цифрова трансформація HR-сфери є важливим чинником стійкості й успіху компанії у сучасних умовах.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, управління персоналом, кадрова стратегія, цифровізація, HR-процеси.

The relevance of the article lies in the need to adapt HR management to the conditions of digital business transformation, which is becoming a key factor in ensuring the competitiveness and sustainability of organizations in modern market conditions. At the current stage of business development, digitalization is changing approaches to HR processes, requiring companies to implement innovative technologies that can significantly affect the effectiveness of HR management. The main objectives of the article are to determine the impact of digitalization on key aspects of HR management, in particular, recruitment, training, employee adaptation, corporate culture and HR management strategies, as well as to develop practical recommendations for creating a comprehensive digital HR strategy that takes into account modern challenges and opportunities of digital technologies to ensure long-term business success. The article explores strategic approaches to HR management in the context of digital business transformation, focusing on the integration of modern digital technologies into HR processes to increase the efficiency and competitiveness of companies. The challenges and opportunities of implementing innovations such as artificial intelligence, blockchain, VR/AR, cloud services and HR analytics, which are capable of automating routine tasks, optimizing processes and increasing employee engagement, are considered. A review of scientific research and analysis of the use of digital tools in various aspects of personnel management, in particular in recruiting, training, corporate culture and employee adaptation, is presented. The importance of developing a comprehensive digital HR strategy, which includes the development of employees' digital skills, the implementation of automated solutions and the adaptation of the business to new challenges, is substantiated. It is determined that the digital transformation of the HR sphere is an important factor in the company's sustainability and success in modern conditions.

**Keywords:** digital transformation, human resources management, human resources strategy, digitalization, HR-processes.



**Постановка проблеми.** Успішність ефективного менеджменту в сучасному світі залежить від швидких трансформаційних змін, які зумовлені рухом ринкових умов, котрі потребують постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. За таких обставин забезпечення ефективного менеджменту все більше залежить від впровадження стратегічних аспектів, реалізація яких передбачає, насамперед, якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації є важливим завданням, оскільки цифрові технології значно змінюють підходи до управління персоналом. Цифрова трансформація HR-процесів – це глобальний тренд, який дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність роботи з персоналом та швидше адаптуватися до нових умов. Українські компанії лише частково використовують цифрові інструменти в управлінні персоналом. Для досягнення максимальної ефективності необхідно розробити комплексну цифрову стратегію управління персоналом. Побудова комплексної стратегії HR-менеджменту, що базується на цифрових трансформаціях дозволить значно підвищити продуктивність праці персоналу та загалом покращити результати бізнесу. Для розробки ефективної стратегії цифрової трансформації в HR-сфері необхідно провести всебічне дослідження впливу цифрових технологій, оцінити нові можливості та виклики. Необхідно розглянути перспективи використання таких технологій як: штучний інтелект, блокчейн, Індустрія 4.0 та інші digital-інструменти для результативної роботи з персоналом.

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

Цифрові технології в управлінні персоналом набули значної популярності в наукових дослідженнях. Все більше науковців присвячують свої роботи питанням цифрової трансформації та цифровізації HR-процесів. Широке коло питань стратегічного управління персоналом вирішується в працях науковців, серед яких В. Дериховська, С. Довбня, О. Письменна, О. Криворучко. Дослідження зарубіжних науковців Джонатана Райта та Марка Скотта вивчають, як цифрові технології змінюють управління персоналом. Райт зосереджується на адаптації стратегій підбору, розвитку та утримання співробітників до цифрової ери, Скотт пропонує практичні рекомендації для впровадження цифрових інструментів в управлінні персоналом. Дослідження питань стратегічного управління персоналом в кон-

тексті цифровізації HR-процесів знаходять відображення в працях таких зарубіжних науковців як: Б. Кауфман, А. Нанкервіс, М. Берд, Дж. Коффі, Дж. Шилдс, Р. Ное, Дж. Холленбек, Б. Герхарт, П. Райт та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні досягнення науковців у дослідженні цифрової трансформації HR-процесів, залишається актуальним питання побудови чіткого механізму інтеграції цифрових технологій в практичну діяльність. Наразі доцільним напрямом досліджень є необхідність розробки детальних алгоритмів та інструментів, які дозволять менеджменту компанії ефективно інтегрувати цифрові технології в свої HR-процеси і сформувати ефективну кадрову стратегію з урахуванням вимог сучасного етапу розвитку бізнесу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є дослідження організаційно-практичних аспектів впровадження сучасних цифрових технологій в процес формування стратегії управління персоналом компанії. Завдання дослідження полягає у визначенні впливу цифровізації бізнесу на процеси підбору персоналу, оцінки ефективності, навчання та розвитку співробітників, корпоративну культуру і кадрову стратегію компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Після початку повномасштабного вторгнення росії український бізнес опинився в умовах значного економічного тиску. У таких обставинах першочерговим завданням для українських компаній стало забезпечення власного виживання, і на перший погляд прагнення впроваджувати передові HR-технології може здаватися недоцільним. Проте саме застосування інноваційних технологій може стати ключовим фактором для підтримання стійкості українського бізнесу, сприяючи оптимізації операцій, підвищенню безпеки для працівників та оперативності процесів, що є необхідними для ефективного функціонування організацій в умовах кризових ситуацій.

Ефективні стратегії управління персоналом є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Цифрова трансформація бізнесу вимагає відповідних змін у сфері управління персоналом. Компанії, які успішно інтегрують HR-технології, отримують можливість оптимізувати процеси, підвищити залученість співробітників та адаптуватися до мінливих умов ринку. Інвестиції в цифрові рішення в управлінні персоналом є необхідним кроком для забезпечення довгострокового успіху бізнесу. Ера цифрових технологій вимагає нового підходу до управ-

ління персоналом. Співробітники стали більш вимогливими, а бізнес – більш конкурентним. Сучасні HR-системи повинні відповідати цим викликам, забезпечуючи ефективну взаємодію між компанією та її співробітниками.

Згідно з висновками Грегорі Віала, цифрова трансформація охоплює не лише технології, але й включає стратегію, організаційні зміни (зокрема зміни у структурі), процеси та культуру [1]. Ці елементи працюють разом, щоб створювати нову цінність. На думку інших авторів, цифрова трансформація – це інноваційна поведінка, яка може радикально змінити фундаментальну форму продуктів і методів ведення бізнесу [2].

Незважаючи на широку наукову увагу, залишається проблема недостатньо розроблених механізмів та алгоритмів для ефективної інтеграції технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, в HR-процеси компанії.

На рисунку 1 представлені вектори руху трансформаційних процесів, які будуть сприяти цифровізації системи управління персоналом компанії.

Розглянемо детальніше сутність наведених на рисунку векторів цифровізації системи управління персоналом компанії.

1. Цифрова робоча сила. В умовах діджиталізації для посилення конкурентоспроможності компанії кадровій службі варто залучати та розвивати так звану цифровізовану робочу силу. Іншими словами, розвиток цифрових навичок співробітників є ключовим завданням для HR-менеджера. Адже саме працівники,

які активно використовують нові технології, сприяють зростанню компанії [4].

2. Цифрове управління. Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти управління компанією. Це не просто автоматизація окремих процесів, а фундаментальна зміна підходу до ведення бізнесу, яка дозволяє підвищити ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність компанії.

3. Цифрове робоче місце. Використання спеціальних програм та додатків робить робочий процес більш автоматизованим та ефективним, дозволяючи співробітникам зосередитися на більш складних завданнях [5].

4. Digital-інструменти. Без використання Digital-інструментів цифрова робоча сила, цифрове управління та цифрові робочі місця неможливі. Для автоматизації завдань, покращення комунікації та підвищення ефективності роботи, компанії повинні інвестувати у дану складову.

Система HR-менеджменту має забезпечувати ефективне управління персоналом для досягнення бізнес-цілей компанії. На рис. 2 представлені основні завдання традиційної системи управління персоналом.

Наведені на рисунку завдання у комплексі представляють традиційну модель HR-менеджменту, що використовується в українських компаніях. Отже, проаналізуємо, як цифрові рішення можуть трансформувати класичні HR-процеси та створювати нові перспективи для розвитку персоналу та бізнесу в цілому (див. таблицю 1).

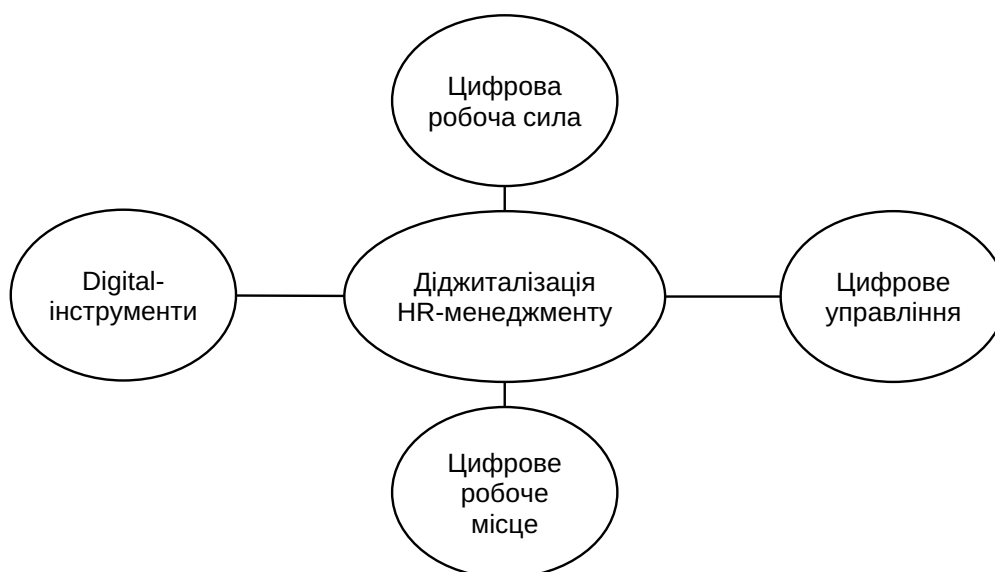


Рис. 1. Вектори цифровізації системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [3]

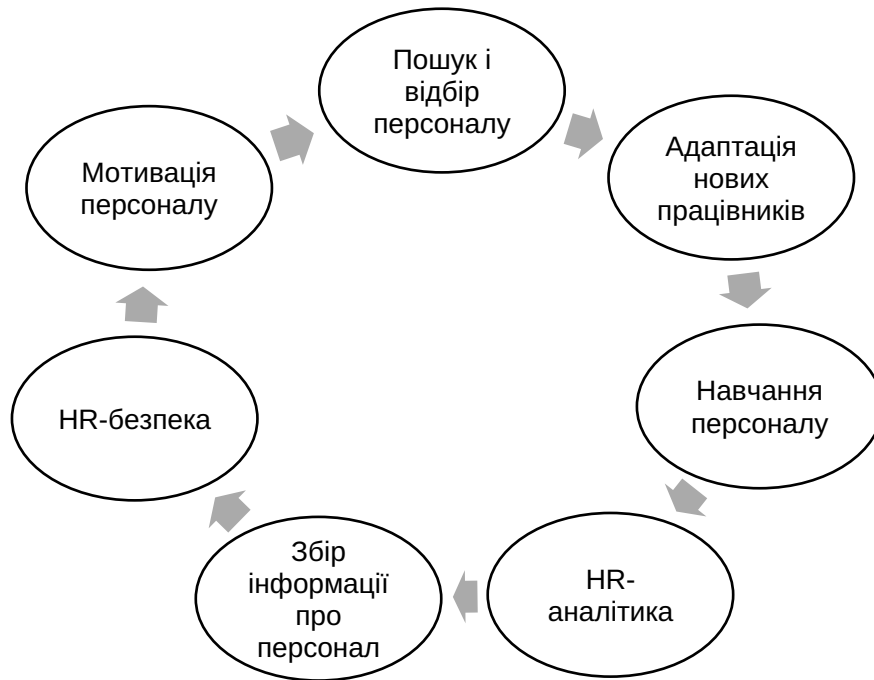


Рис. 2. Традиційні завдання системи HR-менеджменту компанії

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 1

**Впровадження сучасних digital-інструментів в HR-процеси компанії**

Напрями впровадження	Пояснення	Програмні продукти
Оптимізація управління персоналом за допомогою мобільних технологій	Така інтеграція спрощує робочі процеси, дозволяючи ставити завдання, налаштовувати робочі процеси, виконувати задачі з обліку заробітної плати безпосередньо через мобільний пристрій, швидко планувати зустрічі	Calendly, Monday.com, BambooHR, Paychex Flex, Trello
Застосування хмарних сервісів	Хмарні сервіси пришвидшують обробку великих даних, оптимізують їх зберігання та забезпечують високий рівень безпеки	Paycor, BambooHR, Lattice, Workday
Впровадження ШІ	Штучний інтелект автоматизує рутинні завдання HR-спеціалістів, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних питаннях розвитку персоналу	Lezo, Workable, Gusto
HR-аналітика та Big-Data	Сучасні технології аналізу даних дозволяють HR-спеціалістам прогнозувати тенденції на ринку праці та розробляти ефективні стратегії управління персоналом	Tableau, Visier, Lattice, Paycor
Платформи для відстеження емоційного стану співробітників через AI	Застосунки, які можуть надавати рекомендації або допомагати знайти внутрішньо-корпоративних психологів чи коучів, зважаючи на емоційний стан співробітника	Humu, Moodbeam, Microsoft Viva Insights
Імерсивні технології	Використання VR/AR-технологій створює симуляційні середовища, що імітують реальні робочі ситуації, сприяючи швидкій адаптації та підвищенню впевненості співробітників.	
Блокчейн для безпеки та верифікації	Використання блокчейну для верифікації дипломів, сертифікатів і попереднього досвіду роботи. Це значно спрощує та прискорює перевірку інформації, гарантуючи її достовірність, а також більш захищене середовище для зберігання даних	

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9]

Представлені в таблиці digital-інструменти здатні трансформувати систему управління персоналом в наступних аспектах: автоматизація рутинних завдань, швидкість обробки даних, підвищення конкурентоспроможності, інноваційність, підвищення рівня безпеки даних, удосконалення процесів найму, підвищення задоволеності працівників, збільшення прибутків, прогнозування потреби в кадрах та побудова ефективної HR-стратегії.

Прикладом ефективного управління персоналом в умовах цифрової трансформації є компанія IBM. Компанія успішно інтегрувала штучний інтелект та машинне навчання в свої кадрові процеси, що призвело до значних покращень у наймі та залученні співробітників. Завдяки впровадженню розширеної аналітики, компанія отримала можливість прогнозувати плинність кадрів і вдосконалювати стратегії управління талантами. Це дозволило HR-відділу приймати більш обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності HR-процесів та кадрової стратегії в цілому.

**Висновки.** Резюмуючи проведене дослідження, слід зазначити, що у сучасних склад-

них і нестабільних умовах підтверджується важливість процесу діджиталізації системи управління персоналом, оскільки розвиток цифрових технологій відіграє головну роль у зростанні глобалізації та диференціації робочої сили, що, у свою чергу, вимагає від компаній подальшого перегляду своїх кадрових стратегій з урахуванням вимог часу. Цифровізація має всебічний вплив на основні завдання, які постають перед HR-менеджерами в компанії, починаючи з рекрутингу та відбору персоналу, проходячи через їх адаптацію та навчання, і закінчуючи аналізом продуктивності кожного окремого працівника. У контексті цього головним завданням менеджменту сучасної компанії має бути сформована відповідна культура трансформації HR-процесів, має бути лідер і відповідне стратегічне мислення менеджерів на всіх рівнях управління. На даному етапі розвитку бізнесу, компаніям необхідно бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до нових цифрових рішень при формуванні ефективної та конкурентоспроможної стратегії управління персоналом.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. G.Vial. The journal of strategic information systems: incorporating international information systems. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Amsterdam: Elsevier, Vol. 28. 2019. P. 118–144. URL: <https://www.econbiz.de/Record/understanding-digital-transformation-a-review-and-a-research-agenda-vial-gregory/10012038454>
2. M. Ramadan H. Baydoun A. Daouk S. Yousse. Innovation management of organizations in the digital age. *Towards digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer*. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/185>
3. 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. № 6 (41). P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>
4. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22>
5. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024 (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
6. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 2. С. 51–57. DOI: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324>.
7. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
8. Десять HR-воркфлоу, які ви повинні автоматизувати. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hr-workflow-yaki-wy-povynni-avtomatyzuvaty> (дата звернення: 01.12.2024)
9. Інтелектуальний рекрутинг: коли кандидати вже не ховаються. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyu-intelekt-dlya-rozvytku-hr/> (дата звернення: 01.12.2024)

#### REFERENCES:

1. G. Vial. (2019) The journal of strategic information systems: incorporating international information systems. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Amsterdam: Elsevier. Vol. 28.

- P. 118–144 URL: <https://www.econbiz.de/Record/understanding-digital-transformation-a-review-and-a-research-agenda-vial-gregory/10012038454> (in English)
2. M. Ramadan H. Baydoun A. Daouk S. Yousse. (2023) Innovation management of organizations in the digital age. *Towards digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer*. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/185> (in English)
3. 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). P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcactp.v6i41.251527> (in English)
4. Cheliadinova N. H., Kudelia V. I. (2022) HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasnyy orhanizatsii [HR-management and digitalization in a modern organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. № 69. P. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22> (in Ukrainian)
5. Kravchuk O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>. (in Ukrainian)
6. Sedikova I. O., Kozak K. B., Sedikov D. V. (2022) Upravlinnia personalom v umovakh hlobalnykh informatyivnykh protsesiv. [Personnel management in the context of global information processes]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T. 14, № 2. P. 51–57. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324>. (in Ukrainian)
7. Bey H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologiy pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 2 (34). P. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (in Ukrainian)
8. Desiat HR-vorkflou, yaki vy povynni avtomatyzuvaty. [Ten HR workflows you should automate]. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hr-workflow-yaki-wy-povynni-avtomatyzuvaty> (accessed December 01, 2024)
9. Intelktualnyi rekrutynh: koly kandydaty vzhe ne khovaiutsia. [Intelligent recruiting: when candidates are no longer hiding]. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyy-intelekt-dlya-rozvytku-hr/> (accessed December 01, 2024)