

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>

УДК 005.95:004.9:334.7

## УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ HR-ПРОЦЕСІВ В БІЗНЕСІ

## MANAGEMENT OF HR PROCESSES DIGITALIZATION IN BUSINESS

**Командровська Вероніка Євгенівна**

доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6849-5148>

**Кривицька Наталія Юріївна**

доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7501-9481>

**Назаренко Олександра Павлівна**

старший викладач кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7205-2948>

**Komandrovska Veronika, Kryvytska Nataliia, Nazarenko Oleksandra**  
State University «Kyiv Aviation Institute»

У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління діджиталізацією HR-процесів у бізнесі з урахуванням сучасних технологічних можливостей та викликів цифрової трансформації. Розроблено інтегровану схему управління діджиталізацією HR-процесів, яка базується на циклічному принципі та охоплює п'ять функціональних напрямків. Удосконалено систему принципів управління діджиталізацією HR-процесів шляхом доповнення традиційних принципів новими, що відображають сучасні тренди: омніканальності HR-сервісів, data-driven підходу та сталого розвитку. Запропоновано інноваційний підхід до управління ефективністю персоналу через інтеграцію систем оцінки з предиктивною аналітикою. Обґрунтовано необхідність циклічного підходу до управління діджиталізацією HR-процесів, що реалізується через механізм постійного моніторингу, оцінки ефективності та оптимізації впроваджених рішень.

**Ключові слова:** HR-діджиталізація, цифрова трансформація, HR-аналітика, предиктивна аналітика, управління персоналом, HR-технології, бізнес-процеси.

The article investigates the theoretical and methodological foundations of managing HR processes digitalization in business, considering modern technological capabilities and digital transformation challenges. The research presents a comprehensive approach to the digital transformation of HR functions through the development of an integrated management scheme based on cyclical principles and encompasses five key functional areas: recruitment and onboarding, learning and development, performance assessment, HR document management, and HR analytics. The study enhances the traditional system of HR digitalization management principles by introducing new principles reflecting current trends: omnichannel HR services, data-driven approach, and sustainable development. This enhancement ensures a comprehensive approach to digital HR transformation while considering modern business environment challenges. The research identifies and analyzes the implementation peculiarities and integration of key technological solutions in HR, including ATS systems for recruitment, LMS platforms for training, HRIS systems for document management, and BI tools for HR analytics. An innovative approach to personnel performance management is proposed through the integration of assessment systems with predictive analytics, enabling automatic detection of productivity patterns and generation of personalized recommendations for employee competency development. This facilitates the transition from reactive to proactive human capital management. The necessity of a cyclical approach to HR process digitalization management is substantiated, implemented through continuous monitoring, effectiveness evaluation, and optimization of implemented solutions. The research methodology is based on a systematic approach to studying HR digitalization processes, combining theoretical analysis with practical recommendations for implementation. The practical significance of the research lies in



developing concrete recommendations for businesses regarding the effective implementation of digital solutions in HR processes, considering both technological capabilities and potential implementation risks. The scientific novelty of the research includes: development of an integrated scheme for managing HR processes digitalization based on cyclical principles; enhancement of the traditional principles system with modern digital transformation trends; proposal of an innovative approach to personnel performance management through predictive analytics integration; and development of a conceptual model for a digital HR ecosystem that ensures synergetic interaction of all implemented technological solutions. The findings contribute to the theoretical understanding of HR digitalization processes and provide practical guidance for businesses implementing digital transformation in their HR functions. Future research prospects include developing methodologies for assessing the economic efficiency of digital HR solutions implementation and studying artificial intelligence's impact on HR processes transformation.

**Keywords:** HR digitalization, digital transformation, HR analytics, predictive analytics, human resource management, HR technologies, business processes.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах інтенсифікації цифрової трансформації у всіх сферах та функціях бізнесу особливої актуальності набуває проблема ефективного управління процесами діджиталізації у сфері управління людськими ресурсами (HR) як одним з основних бізнес-процесів, що визначає ефективність та конкурентспроможність підприємств. Традиційні підходи до HR-процесів стають все менш ефективними в умовах зростаючої конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Впровадження цифрових технологій у HR-процеси створює нові виклики для бізнесу, пов'язані з необхідністю трансформації усталених практик управління персоналом, забезпечення кібербезпеки персональних даних та розвитку цифрових компетенцій HR-фахівців.

Недостатня розробленість методологічних підходів до управління діджиталізацією HR-процесів, відсутність системного бачення щодо інтеграції цифрових рішень у існуючі бізнес-процеси та обмежена кількість досліджень щодо оцінки ефективності впровадження цифрових HR-інструментів створюють необхідність поглибленого вивчення даної проблематики. Особливої уваги потребують питання вибору оптимальних цифрових рішень для різних HR-процесів, оцінки їх економічної ефективності та розробки стратегій управління змінами при впровадженні цифрових технологій у HR-практику підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження процесів діджиталізації HR-технологій та їх впливу на ефективність бізнесу привертає значну увагу науковців та практиків. Зокрема, теоретико-методологічні засади цифрової трансформації HR-процесів розглядаються в працях Орел Ю. Л. та Смаглюк А. А. [1], які досліджують особливості впровадження діджитал-технологій в систему управління персоналом та наслідки їх впрова-

дження в HR бізнес-процеси. Внесок у розуміння специфіки діджиталізації HR-процесів в умовах євроінтеграції зробили дослідження Понедільчук Т. В., Кузнєцової Т. В., Банар О. В., Кузнєцова Є. С. [2], які проаналізували сучасні тренди та інструменти цифрової трансформації HR. Ключові переваги цифровізації HR-процесів визначено у працях ключові переваги цифровізації Бялошицького М. О. [3]. Практичні аспекти впровадження цифрових технологій у HR-процеси в умовах сталого розвитку досліджуються в роботах Лутай Л. А. та Подзігун С. М. [4], які зосереджують увагу на питаннях цифровізації основних функцій HR-менеджменту та формування сприятливого внутрішнього середовища для розвитку та підтримки кадрового потенціалу, інвестування в навички працівників та кар'єрне зростання, а також активна взаємодія між співробітниками та керівництвом – це ключові стратегії для підприємств в умовах сталого розвитку. Внесок у розуміння ролі штучного інтелекту в HR-процесах зробили дослідження Ведернікова М. Чернушкіної О., Кропивницького Б. [5], які розглядають перспективи використання AI-технологій у різних аспектах управління персоналом. Питання оцінки ефективності цифрових HR-інструментів та їх впливу на бізнес-показники висвітлюються в працях Славкової О. П. [6], яка пропонує систему критеріїв оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо ефективного управління процесами діджиталізації HR-функцій в бізнесі з урахуванням сучасних технологічних можливостей та викликів цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління діджиталізацією HR-процесів базується на комплексному підході до

цифрової трансформації та основоположному принципі системності, що передбачає взаємоузгоджене впровадження цифрових рішень у всі HR-процеси з урахуванням їх взаємозв'язків та впливу на загальну ефективність бізнесу. Важливим є принцип агільності, який забезпечує гнучкість та адаптивність процесу діджиталізації до змінних умов бізнес-середовища, дозволяючи швидко впроваджувати нові технологічні рішення та адаптувати існуючі процеси. У сучасних умовах особливого значення набуває принцип підходу, заснованого на даних (data-driven підходу), який передбачає прийняття рішень на основі аналізу великих даних та використання предиктивної аналітики в HR-процесах. Цей принцип трансформується у напрямку розширення джерел даних та впровадження більш складних алгоритмів їх обробки, включаючи машинне навчання та штучний інтелект. Паралельно зростає важливість принципу кібербезпеки та захисту персональних даних, який вимагає впровадження комплексних систем захисту інформації та відповідності міжнародним стандартам безпеки даних.

В умовах гібридної роботи та глобалізації бізнесу трансформується принцип омніканальності HR-процесів, який забезпечує безперервність та доступність HR-сервісів через різні цифрові канали комунікації. Це супроводжується посиленням принципу персоналізації, який передбачає адаптацію цифрових HR-інструментів під індивідуальні потреби співробітників та специфіку їх роботи. Важливим аспектом стає принцип сталого розвитку, який вимагає врахування екологічних та соціальних аспектів при впровадженні цифрових технологій у HR-процеси.

Основні принципи управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR надано у табл. 1.

Дану систему традиційних принципів управління діджиталізацією HR-процесів доповнено такими принципами, що відбивають сучасні тренди в сфері HR: принципом омніканальності (що забезпечує безперервність HR-сервісів через різні цифрові канали), принципом data-driven підходу (що передбачає використання предиктивної аналітики в HR-процесах), та принципом сталого розвитку (що враховує екологічні та соціальні аспекти цифрової трансформації).

Управління діджиталізацією в сфері HR слід розглядати з позиції удосконалення бізнес-процесів [7], адже процесний підхід дозволяє комплексно визначити особливості

бізнес-процесів (табл. 2).

На рис.1 представлено схему, що відображає комплексний підхід до управління діджиталізацією HR-процесів у бізнесі та охоплює як стратегічний рівень, зокрема визначення цілей, KPI та аналіз поточних процесів, так і операційний рівень, в тому числі впровадження конкретних технологічних рішень для різних HR-функцій, систем та інструментів, а також проведення контролю шляхом моніторингу, оцінювання та оптимізацію. Кожен елемент схеми взаємопов'язаний та впливає на загальну ефективність діджиталізації HR-процесів. Циклічність процесу забезпечує постійне вдосконалення та адаптацію до нових вимог бізнесу.

Управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонує за принципом циклічного ітеративного вдосконалення. Фундаментальним елементом даної системи виступає стратегія діджиталізації HR, яка базується на двох ключових компонентах: всебічному аналізі поточних процесів та визначенні релевантних ключових показників ефективності (KPI).

На основі стратегічного планування здійснюється вибір технологічних рішень, які охоплюють п'ять основних функціональних напрямків HR-менеджменту. Перший напрямок включає рекрутинг та онбординг, що реалізується через впровадження ATS систем та спеціалізованих онбординг-платформ.

Системи автоматизації рекрутингу (applicant tracking system – ATS), являють собою комплексні програмні рішення для оптимізації процесів підбору та найму персоналу. Дослідження функціональних особливостей ATS-систем дозволяє виокремити їх основні компоненти: модуль управління вакансіями, що забезпечує повний цикл роботи з вакансіями: від створення та публікації до відстеження статусу та управління бюджетом; підсистему роботи з кандидатами, яка включає функціонал для збору, зберігання та аналізу резюме, автоматичного скринінгу та ранжування кандидатів, а також забезпечення комунікації.

Аналітичний функціонал ATS-систем забезпечує можливість відстеження ключових метрик ефективності рекрутингу: час закриття вакансій, ефективність каналів пошуку, воронка рекрутингу, вартість та якість найму. Важливою характеристикою сучасних ATS-систем є їх інтеграційні можливості, що дозволяють забезпечити взаємодію з онлайн-плат-

Таблиця 1

## Принципи управління діджиталізацією HR бізнес-процесів

Назва принципу	Сутність	Очікуваний результат
Системність	Комплексний підхід до цифрової трансформації HR-процесів з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами системи	Створення цілісної цифрової HR-екосистеми
Стратегічна відповідність	Узгодження цифрової HR-стратегії із загальною стратегією бізнесу та його цілями	Підвищення ефективності бізнесу через оптимізацію HR-процесів
Орієнтація на користувача	Фокус на потребах і досвіді співробітників при впровадженні цифрових рішень	Покращення залученості персоналу та підвищення продуктивності
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко адаптувати HR-процеси до змін у бізнес-середовищі	Конкурентна перевага через швидке реагування на зміни
Інтегрованість	Забезпечення взаємозв'язку між різними HR-інструментами та системами	Ефективний обмін даними та оптимізація робочих процесів
Безперервне вдосконалення	Постійний моніторинг та оптимізація цифрових HR-процесів	Підтримка актуальності та ефективності HR-систем
Прозорість	Забезпечення чіткості та зрозумілості цифрових HR-процесів для всіх учасників	Підвищення довіри та залученості співробітників
Безпека даних	Захист персональних даних та конфіденційної інформації при цифровізації HR-процесів	Мінімізація ризиків витоку даних та відповідність законодавству
Вимірюваність результатів	Встановлення чітких метрик для оцінки ефективності цифрової трансформації	Можливість оцінки ефективності інвестицій та коригування стратегії
Компетентнісний підхід	Розвиток цифрових компетенцій HR-команди та співробітників	Ефективне використання цифрових інструментів
Оmnіканальність	Забезпечення безперервності HR-сервісів через різні цифрові канали	
Data-driven підхід	Використання предиктивної аналітики в HR-процесах	
Сталого розвитку	Врахування екологічних та соціальних аспектів цифрової трансформації	

Джерело: сформовано авторами

формами працевлаштування, HR-системами та системами оцінки персоналу.

Впровадження ATS-систем створює низку переваг на різних рівнях: для HR-підрозділів це оптимізація процесів та підвищення якості підбору; для бізнесу – зниження витрат та прискорення процесів найму; для кандидатів – покращення досвіду взаємодії з компанією-роботодавцем. Аналіз тенденцій розвитку ATS-систем свідчить про активне впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту для скринінгу кандидатів, предиктивної аналітики, чат-ботів для комунікації та елементів гейміфікації. Функціональний розвиток спрямований на розширення аналітичних можливостей, покращення досвіду кандидатів та персоналізацію комунікації. Таким чином, ATS-системи є важливим інструментом цифрової трансформації HR-процесів, що забезпечує підвищення ефективності рекрутингу та створює конкурентні переваги для організацій в умовах цифрової економіки.

Онбординг персоналу являє собою комплексний процес адаптації та інтеграції нових співробітників в організаційне середовище. Даний процес характеризується системністю та структурованістю, охоплюючи організаційні, професійні, соціальні та технічні аспекти входження працівника в компанію.

У контексті сучасних тенденцій розвитку HR-процесів спостерігається трансформація

Таблиця 2

## Особливості управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR

Сфера управління	Особливості	Характеристика
Стратегічне планування	Довгострокова орієнтація Інтеграція з бізнесстратегією Поетапність впровадження	Розробка покрокової стратегії цифрової трансформації Узгодження з загальними цілями організації Гнучке планування з можливістю коригування
Технологічна інфраструктура	Інтегрованість систем Масштабованість рішень Технологічна сумісність	Створення єдиної цифрової екосистеми HR Можливість розширення функціоналу Забезпечення взаємодії різних систем
Управління даними	Аналітичний підхід Захист персональних даних Якість даних	Використання HR-аналітики для прийняття рішень Відповідність вимогам безпеки даних Забезпечення достовірності інформації
Управління змінами	Залучення стейкхолдерів Комунікаційна стратегія Навчання персоналу	Забезпечення підтримки з боку керівництва Прозора комунікація щодо змін Розвиток цифрових компетенцій
Процесне управління	Оптимізація процесів Автоматизація рутинних операцій Стандартизація	Перегляд та вдосконалення HR-процесів Впровадження автоматизованих рішень Створення єдиних стандартів
Управління ресурсами	Бюджетування Розподіл відповідальності Часові рамки	Планування та контроль витрат Призначення відповідальних осіб Встановлення реалістичних термінів
Контроль та оцінка	Моніторинг прогресу Вимірювання ефективності Зворотний зв'язок	Відстеження показників успішності Оцінка рентабельності інвестицій в цифрові рішення Збір та аналіз відгуків користувачів
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків Превентивні заходи Антикризове управління	Виявлення потенційних проблем Розробка планів мінімізації ризиків Готовність до нестандартних ситуацій

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 10; 11]

традиційних підходів до онбордингу через впровадження діджитал-інструментів, персоналізацію програм адаптації та використання елементів гейміфікації. Особлива увага приділяється автоматизації рутинних процесів та створенню цифрових платформ для управління онбордингом.

Ефективність онбордингу визначається досягненням двох груп цілей: організаційних (підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів) та індивідуальних (успішна адаптація співробітника, розвиток необхідних компетенцій). Досягнення цих цілей забезпечується через системну реалізацію адаптаційних заходів та постійний моніторинг їх результативності.

Другий напрямок фокусується на навчанні та розвитку персоналу, використовуючи LMS платформи та системи менторингу.

Платформи системи управління навчанням (LMS) представляють собою комплексні

програмні рішення, призначені для систематизації та автоматизації освітнього процесу. Ці системи забезпечують централізоване середовище для створення, управління та доставки навчального контенту, а також для моніторингу успішності та взаємодії між учасниками освітнього процесу. Основними функціональними компонентами LMS є модулі для керування користувачами, навчальними матеріалами, оцінюванням, комунікацією та аналітикою навчального процесу. Архітектура сучасних LMS платформ базується на принципах масштабованості, інтероперабельності та модульності, що дозволяє інтегрувати різноманітні освітні інструменти та адаптувати систему під специфічні потреби навчальних закладів. Технологічна реалізація включає використання розподілених баз даних, механізмів синхронізації даних, API для інтеграції зовнішніх сервісів та адаптивних інтерфейсів, що забезпечують доступ до навчальних



Рис. 1. Схема управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR

Джерело: розроблено автором на основі

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ресурсів через різні пристрої та платформи. Важливим аспектом функціонування LMS є забезпечення захисту персональних даних та навчального контенту відповідно до сучасних стандартів інформаційної безпеки.

Система менторингу представляє собою структурований механізм передачі професійного досвіду та знань від більш досвідчених фахівців (менторів) до менш досвідчених спеціалістів (менті). Даний процес характеризується систематичним застосуванням методологій індивідуального супроводу, що включають регулярні консультації, практичні завдання та зворотний зв'язок. Основними компонентами системи виступають чітко визначені цілі розвитку, метрики оцінки прогресу та протоколи взаємодії між учасниками менторського процесу.

Методологічна база менторингу ґрунтується на принципах андрагогіки та професійного розвитку, інтегруючи елементи когнітивного навчання, практичного досвіду та рефлексивного аналізу. Система передбачає вико-

ристання різноманітних інструментів та технік, включаючи індивідуальні та групові сесії, проектну роботу, шедоуінг (shadowing – метод навчання, коли учень спостерігає за роботою досвідченого фахівця безпосередньо на робочому місці, ніби «слідуючи як тінь» за ним протягом робочого дня) та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Ефективність менторингової системи забезпечується через постійний моніторинг результатів, адаптацію методів відповідно до потреб менті та регулярну оцінку якості менторської підтримки на основі встановлених критеріїв та показників успішності.

Третій напрямок охоплює оцінку та управління ефективністю співробітників через інтегровані системи управління продуктивністю та інструменти зворотного зв'язку. Ці системи забезпечують безперервний цикл встановлення цілей, моніторингу прогресу та оцінки результатів шляхом регулярної особистої взаємодії, квартальних переглядів KPI, використання цифрових інструментів трекінгу

завдань та автоматизованих систем збору зворотного зв'язку. Особлива увага приділяється встановленню SMART-цілей та їх узгодженню з загальною стратегією компанії, що забезпечує прозорість оцінки та мотивацію співробітників. Сучасні цифрові інструменти дозволяють впроваджувати систему безперервного зворотного зв'язку через різноманітні канали комунікації, включаючи мобільні додатки, платформи оцінювання та аналітичні дашборди для візуалізації прогресу. Застосування предиктивної аналітики та машинного навчання в системах управління ефективністю дозволяє виявляти патерни продуктивності, прогнозувати потенційні проблеми та автоматично генерувати рекомендації щодо розвитку компетенцій співробітників. Це забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління продуктивністю персоналу.

Четвертий функціональний напрямок забезпечує автоматизацію кадрового документообігу за допомогою HRIS систем та електронного документообігу. Автоматизація кадрового документообігу через HRIS (human resource information system) системи забезпечує централізоване управління всією кадровою документацією в цифровому форматі. Такі системи автоматизують повний життєвий цикл документів: від створення наказів про прийом на роботу, переведення та звільнення до формування посадових інструкцій, графіків відпусток та табелів обліку робочого часу. Інтеграція з електронним цифровим підписом (ЕЦП) дозволяє легітимізувати електронні документи та значно пришвидшити процеси їх погодження та підписання.

Сучасні HRIS платформи включають модулі штучного інтелекту для автоматичного заповнення типових форм, перевірки коректності даних та виявлення потенційних помилок у документації. Система забезпечує автоматичне створення регулярної звітності, відстеження термінів дії документів та сповіщення про необхідність їх оновлення. Важливим аспектом є також наявність захищеного електронного архіву, який забезпечує надійне зберігання документів відповідно до вимог законодавства та корпоративних політик, з можливістю швидкого пошуку та відновлення необхідної інформації.

П'ятий напрямок зосереджений на HR-аналітиці, що реалізується через використання BI інструментів та впровадження предиктивної аналітики. Така аналітика представ-

ляє собою комплексну систему збору, обробки та візуалізації HR-даних для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом. BI-платформи забезпечують створення інтерактивних дашбордів, які в режимі реального часу відображають основні HR-метрики: динаміку плинності кадрів, показники продуктивності, рівень залученості персоналу, ефективність рекрутингу та навчання, структуру витрат на персонал. Інтеграція різних джерел даних дозволяє проводити багатовимірний аналіз, виявляти кореляції між різними HR-показниками та формувати автоматизовану звітність для різних рівнів управління.

Впровадження предиктивної аналітики розширює можливості HR-аналітики через використання алгоритмів машинного навчання та технологій обробки великих даних (Big Data). Ця технологія дозволяє не тільки аналізувати історичні дані, але й прогнозувати майбутні тренди та потенційні ризики в сфері управління персоналом. Зокрема, предиктивні моделі можуть передбачати ймовірність звільнення цінних співробітників, прогнозувати успішність кандидатів на певних посадах, визначати оптимальні шляхи розвитку талантів та формувати персоналізовані рекомендації щодо підвищення ефективності роботи команд. Використання методів глибокого навчання дозволяє виявляти приховані патерни в даних та автоматично генерувати інсайти для прийняття проактивних рішень у сфері управління людським капіталом.

Особливу роль у системі відіграє інтеграційний компонент, який забезпечує синергію всіх впроваджених технологічних рішень та їх автоматизацію. Ефективність функціонування системи забезпечується через постійний моніторинг та оптимізацію процесів, результати яких формують базис для оцінки ефективності впроваджених рішень.

Циклічність процесу управління діджиталізацією досягається через механізм зворотного зв'язку, коли результати оцінки ефективності використовуються для корекції стратегії діджиталізації HR. Така архітектура системи забезпечує її адаптивність до змінних умов бізнес-середовища та технологічних інновацій, що є критичним фактором успішної цифрової трансформації HR-процесів у сучасних організаціях.

Таким чином, представлена система управління діджиталізацією HR-процесів характеризується комплексністю, системністю та адаптивністю, що дозволяє організаціям

ефективно здійснювати цифрову трансформацію HR-функції відповідно до стратегічних цілей бізнесу та вимог сучасного цифрового середовища.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Запропонована інтегрована схема управління діджиталізацією HR-процесів базується на циклічному принципі та охоплює п'ять ключових функціональних напрямків: рекрутинг та онбординг, навчання та розвиток, оцінку ефективності, кадровий документообіг та HR-аналітику, що забезпечує системний підхід до цифрової трансформації HR-функції та створює основу для ефективної інтеграції технологічних рішень.

Система принципів управління діджиталізацією HR-процесів крім традиційних принципів (системності, стратегічної відповідності, гнучкості) має бути доповнена новими принципами, що відображають сучасні тренди: омніканальності HR-сервісів, data-driven підходу та сталого розвитку, що дозволить забезпечити комплексний підхід до цифрової трансформації HR з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища.

Впровадження та інтеграція основних сучасних технологічних рішень у сфері HR, включаючи ATS-системи для рекрутингу, LMS-платформи для навчання, HRIS-системи для документообігу та BI-інструменти для HR-аналітики, використання штучного інтелекту для оптимізації процесів управління людським капіталом допомагає підвищити ефективність цих рішень, що залежить також від їх взаємної інтеграції та синхронізації в рамках єдиної цифрової HR-екосистеми. Зроблено висновок, що використання циклічного підходу до управління діджиталізацією HR-процесів, який реалізується через механізм постійного моніторингу, оцінки ефективності та оптимізації впроваджених рішень, є необхідним для забезпечення ітеративної процедури оптимізації управлінських рішень у HR-сфері та забезпечення адаптивності системи до змін у бізнес-середовищі та технологічних інновацій.

Перспективами подальших досліджень є розробка методики оцінки економічної ефективності впровадження цифрових HR-рішень та оцінювання впливу штучного інтелекту на трансформацію HR-процесів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Орел, Ю. Л., Смаглюк, А. А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*, № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
- Понедільчук Т. В., Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Кузнєцов Є.С. (2024). Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. *Ефективна економіка*. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111>
- Бялошицький М. О. (2024). Цифровізація HR-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. № 3 (75). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
- Лутай Л. А., Подзігун С. М. (2024). HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>.
- Ведерніков М. Чернушкіна О., Кропивницький Б. (2024). Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>
- Славкова О. П. (2024). Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. № 1. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>
- Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. (2011). Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Київ: НАУ. Вип. 46. С. 112–118. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKEw-jolMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FFPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usq=AFQjCNFfUbbq7vLehBHJGRHhyfbCgVltHnw&sig2=GfCtnFw7FAAtO9b9kM7dg&vm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja>
- Anjali Bansal, Tanvi Panchal, Fauzia Jabeen, Sachin Kumar Mangla, Gurmeet Singh. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*. Volume 157, March 2023, 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>



10. Elif Baykal. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage*. January, 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013.
11. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. (2023). Human resource management digitalization. *International Review*. January, 2023. DOI: 10.5937/intrev2304160K.

## REFERENCES:

1. Orel, Yu.L., Smahliuk, A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii. *Akademichni vizii*, № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
2. Ponedilchuk T. V., Kuznietsova T. V., Banar O. V., Kuznietsov Ye. S. (2024). Perspektyvy rozvytku HR-menedzhmentu, biznesu ta lohistyky v epokhu didzhitalizatsii y yevrointehratsii. *Efektivna ekonomika* № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111>.
3. Bialoshytskyi M.O.(2024). Syfrovizatsiia HR-protseviv na pidpriemstvi. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. № 3 (75). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
4. Lutai L. A., Podzihun S. M. (2024). HR-menedzhment pidpriemstva: kadrovyi potentsial v umovakh staloho rozvytku. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>.
5. Vedernikov M. Chernushkina O., Kropyvnytskyi B. (2024). Zastosuvannia digital-instrumentiv HR-inzhynirynhu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*. № 6. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>.
6. Slavkova O.P. (2024). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Intelekt XXI*. № 1. P. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>
7. Komandrovskaya V. Ye., Morozenko O. Y. (2011). Biznes-protsevy pidpriemstva: sutnist ta metody udoskonalennia. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. Kyiv: NAU. No. 46. P. 112–118. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKEwjoIMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usq=AFQjCNFfUbq7vLehBHJGRHhyfbCgVltHnw&sig2=GfCtnFw7FAtTO9b9kM7dg&vm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja>
8. Anjali Bansal, Tanvi Panchal, Fauzia Jabeen, Sachin Kumar Mangla, Gurmeet Singh. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*. Volume 157, March 2023, 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
9. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>.
10. Elif Baykal. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage*. January, 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013.
11. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. (2023). Human resource management digitalization. *International Review*. January, 2023. DOI: 10.5937/intrev2304160K.