

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>

УДК 005.95(96):331.108:658.3

ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ

TRANSFORMATION OF HR PROCESSES THROUGH THE INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES: KEY ASPECTS AND BASIC PREREQUISITES

Грідін Олександр Володимирович
кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

Hridin Oleksandr
State Biotechnological University

Стаття присвячена визначенню та порівнянню ключових аспектів та характерних особливостей використання традиційних та новітніх технологій в HR-менеджменті, а також встановленню основних передумов трансформації HR-процесів за рахунок впровадження інноваційних digital-технологій. Зазначено, що впровадження digital-технологій передбачає здійснення постійного моніторингу різноманітних процесів в організації із метою їх оптимізації та удосконалення, вимагаючи налагодження стабільного зворотного зв'язку з користувачами цих технологій та їхнього систематичного навчання. Доведено, що активне застосування сучасних digital-технологій здійснює істотний трансформуючий вплив на зміни у підходах до управління персоналом, позначаючись на багатьох аспектах цієї сфери. Наведено перелік найчастіше використовуваних в HR-менеджменті digital-технологій. Сформульовані основні передумови впровадження digital HR-технологій. Аргументовано доведено, що digital-технології у сучасних умовах є ефективнішими ніж традиційні, не зважаючи на певні їх недоліки та окремі вразливі місця.

Ключові слова: персонал організації, сфера HR, HR-процеси, HR-служба, HR-менеджмент, digital-технології, система управління персоналом.

The article is devoted to the definition and comparison of key aspects and features of the use of technologies in HR management, as well as the establishment of the main prerequisites for the transformation of HR processes as a result of the introduction of the latest digital technologies. It is noted that it is the HR service that is of key importance in the introduction of modern digital technologies in the HR sphere. It is proved that their effective application is impossible without the involvement of relevant specialists who ensure the implementation, configuration and support of technical products, and are also responsible for the analysis of data necessary for making management decisions. The implementation of digital technologies involves the implementation of constant monitoring of various processes in the organization in order to optimize and improve them, which requires the establishment of stable feedback with users of these technologies and their systematic training. It is established that personnel management technologies allow coordinating and effectively influencing business processes, as well as ensuring high-quality interaction with other management subsystems. It is proven that the active use of modern digital technologies has a significant transformative impact on changes in approaches to personnel management. A list of the most frequently used digital technologies in HR management is provided. It is substantiated that the effectiveness of the use of digital technologies in the HR sector significantly depends on the choice of the right approach and the organization of the process of their implementation, as well as the level of employee involvement and the amount of funding. The main prerequisites for the implementation of modern digital HR technologies are formulated. It is established that digital technologies contribute to a significant improvement in the quality and efficiency of HR management. It is argued that digital technologies in modern conditions are more effective than traditional ones, despite their certain shortcomings and individual vulnerabilities.

Keywords: organizational personnel, HR sphere, HR processes, HR service, HR management, digital technologies, personnel management system.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Безумовно, діюча в організації ефективна команда висококваліфікованих співробітників HR-служби має, без перебільшення, ключове значення у впровадженні сучасних digital-технологій сфери управління персоналом, визначаючи успішність результатів таких управлінських процесів. Більше того, саме на персонал кадрової служби, у тісному взаємозв'язку із адміністрацією організації та під її безпосереднім керівництвом, покладається завдання з реалізації стратегії впровадження digital-технологій, адже саме тут визначаються цілі, виділяються необхідні ресурси та окреслюються напрямки досягнення стратегічного успіху. Крім того HR-фахівці, при практичній взаємодії з усіма співробітниками організації, мають володіти на відповідному рівні необхідними навичками використання digital-технологій із метою здійснення найму, навчання, розвитку, оцінювання працівників тощо. Ефективне впровадження новітніх digital-технологій, при цьому, неможливе без залучення фахівців сфери IT та аналітики, які забезпечують впровадження, налаштування і підтримку технічних продуктів, а також відповідають за аналіз даних, що потрібні для прийняття управлінських рішень. Необхідно відзначити, що застосування в організації digital-технологій має відбуватися за умови забезпечення належного рівня конфіденційності інформації, що є особливо актуальним при роботі з персональними даними її співробітників. Впровадження digital-технологій передбачає здійснення постійного моніторингу різноманітних процесів в організації з метою їх оптимізації та удосконалення, вимагаючи налагодження стабільного зворотного зв'язку із користувачами цих технологій та їхнього систематичного навчання, що значно ефективніше реалізується саме в тих організаціях де відсутній активний опір змінам з боку працівників, є розуміння доцільності таких змін, а також сформована корпоративна культура.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти вкрай важливої на сьогодні проблеми ефективного застосування сучасних digital технологій у сфері HR досліджуються багатьма науковцями, зокрема вирішенню даного питання приділяють увагу: Базалійська Н. П., Бець Ю. О., Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Гарват О. А., Глушко Т. В., Горбатюк О. В., Гурман О. М., Дашко І. М., Драган О. І., Кошонько О. В., Лихолобов Е. А.,

Писаревська Г. І., Чернушкіна О. О. та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на проведені науковцями численні дослідження багатьох аспектів, методів та підходів застосування новітніх технологій управління персоналом, проблема трансформації HR-процесів, внаслідок комплексного та системного застосування інноваційних digital-технологій, все ще залишається не достатньо вивченою, потребуючи більш глибокого та детального науково-теоретичного та прикладного опрацювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою наукової статті є окреслення та порівняння ключових аспектів та особливостей використання традиційних та новітніх технологій в HR-менеджменті, а також встановлення основних передумов трансформації HR-процесів внаслідок впровадження організаціями інноваційних digital-технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відзначимо, що технологія управління персоналом, за своєю суттю, є впорядкованою сукупністю дій і впливів, спрямованих на гармонізацію інтересів, прагнень та мотивів працівників із цілями та задачами організації, що є прикладною реалізацією сучасної гуманістичної парадигми управління та слугують алгоритмом дій для менеджерів різних рівнів. Відтак, такого роду технології виступають не лише інструментом управління персоналом, а й засобом формування організаційної поведінки, тобто можуть бути використані для її трансформації. Основою таких технологій є стимулювання працівників до праці, яке може здійснюватися через примус, маніпуляцію, угоду або зацікавлення. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично чи одноразово, а також спрямовуватися на весь персонал підприємства, окремі його групи, керівників певного рівня або окремих фахівців [3, с. 113; 11, с. 66–67].

Жодна організація будь-якої сфери діяльності не спроможна успішно та динамічно розвиватися у сучасному висококонкурентному світі без забезпечення ефективного управління кадрами, що досягається, зокрема, за рахунок застосування сучасних технологій управління персоналом. Динамічність інтерактивного середовища та економічних процесів, їх швидка мінливість вимагають внесення постійних коректив у методи і прийоми, а також

в технології управління персоналом. Сучасні реалії ставлять перед HR-менеджментом якісно нові завдання, пов'язані із опрацюванням сучасних управлінських кадрових стратегій, діджиталізацією та застосуванням інноваційних підходів у технологіях управління персоналом [10, с. 117–118; 12, с. 59].

На даний час ціла низка різноманітних технологій управління персоналом у їх поєднанні, взаємозв'язку та взаємо доповненні спрямовуються на організацію всіх етапів кадрової роботи, а саме: наймання, відбір та ділову оцінку персоналу; його профорієнтацію та адаптацію; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку; управління діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням; мотивацію та організацію праці; надання психологічної підтримки, управління конфліктами та стресами; забезпечення усебічного розвитку; організацію вивільнення персоналу тощо. Технології управління персоналом покликані підтримувати в оптимальному стані різноманітні управлінські процеси в організації на основі застосування сучасних методів, операцій та процедур ухвалення рішень із метою більш ефективного впливу на кадрову її складову. Отже, технології управління персоналом дозволяють координувати та вельми ефективно впливати на виробничі, організаційні й інші процеси, а також забезпечувати якісну взаємодію із різними управлінськими підсистемами, залишаючи персонал ключовим елементом системи управління, перед яким постають численні складні завдання, що потребують вирішення [4, с. 171–172].

Впровадження організацією інноваційних технологій у сферу управління персоналом має визначальне значення у підвищенні її конкурентоспроможності, а також у формуванні конкурентних переваг шляхом ефективного використання інтелектуальних ресурсів та трудового потенціалу. У нинішніх умовах соціально-економічного розвитку України, що супроводжуються значними трансформаціями ринкового середовища, підходи до управління організаціями вимагають свого осучаснення. Принципи впровадження інноваційних технологій в управління персоналом мають якнайповніше відповідати актуальним вимогам до ефективної взаємодії керівників і підлеглих, враховуючи, при цьому, поточний стан та динаміку розвитку ринку праці [1, с. 82; 2, с. 73–74].

На практиці неодноразово доведено, що активне застосування сучасних digital-технологій здійснює істотний трансформу-

ючий вплив на зміни у підходах до управління персоналом, позначаючись на багатьох аспектах цієї сфери. З огляду на це, доцільно звернути увагу на наступні digital-технології, які, наразі, найбільш широко використовуються в HR-менеджменті [5–7]:

1) Інформаційна система управління персоналом (Human Resource Management System, HRIS) – це програмні рішення, що допомагають організаціям збирати, зберігати, скеровувати та аналізувати інформацію про співробітників, дозволяючи здійснювати автоматизацію рутинних завдань, зокрема таких як облік робочого часу, заробітної плати, відпусток тощо;

2) Електронне навчання (E-Learning) – це процес отримання знань та розвитку навичок за допомогою цифрових технологій, доступних у будь-який час і з будь-якого місця, за наявності виходу до мережі Інтернет, забезпечуючи, тим самим, гнучкість і персоналізований підхід до освіти та сприяючи зменшенню витрат на організацію навчання, спрощуючи доступ до матеріалів та дозволяючи адаптувати контент під індивідуальні потреби;

3) Система управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) – це системи, що на базі електронного навчання дозволяють організовувати, адмініструвати, проводити, відстежувати та аналізувати навчальний процес, а також розвиток співробітників в онлайн-середовищі. LMS забезпечує централізовану платформу для розробки, управління та розповсюдження навчальних матеріалів, а також для моніторингу прогресу навчання;

4) HR-аналітика (HR analytics) на основі використання великих даних (Big Data) та глибокого аналізу даних (Data Mining, DM) на сьогодні є незамінною для прийняття ефективних рішень у сфері управління персоналом. Аналізуючи дані про співробітників за допомогою HR-аналітики з'являється можливість чітко зрозуміти їхні потреби, удосконалити процеси найму та розвитку, покращити лояльність, задоволеність та продуктивність;

5) Хмарні технології (Cloud Technology, CT) в HR-менеджменті – це парадигма, що передбачає віддалену обробку та зберігання даних. Застосунки та платформи, розміщені у хмарному середовищі надають більш зручний доступ до HR-інформації з будь-якого пристрою та місця, покращуючи мобільність та доступність;

6) Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) та машинне навчання (Machine Learning, ML) – це комплекс методів для покращення

процесів найму (автоматичний відбір резюме), прогнозування попиту на робочу силу, виявлення ознак виснаження персоналу, а також вирішення багатьох інших завдань;

7) Соціальні (Social Networking Service) та професійні мережі (Professional Network Service) – це сервіси для підтримки соціальних та професійних зв'язків у мережі. На відміну від соціальних, професійні мережі фокусуються на взаємодії та взаємовідносинах із метою реалізації ділових можливостей та кар'єрного зростання. Однією із найбільш розповсюджених у світі є платформа LinkedIn – соціальна мережа для пошуку та встановлення ділових контактів для найму талановитих співробітників, спілкування із потенційними кандидатами, а також для розвитку бренду роботодавця (Employer Brand), тобто цілісного та привабливого, здебільшого для співробітників та кандидатів на заміщення вакансії, образу організації;

8) Роботизація бізнес-процесів (Robotic Process Automation, RPA) являє собою використання провідних інформаційних технологій, що дозволяють замінити людей програмними роботами та ботами й, тим самим, суттєво підвищити продуктивність праці, зокрема автоматизувати як комунікації зі співробітниками та кандидатами на заміщення вакансій, так і нагадування про події та завдання;

9) Технології для аналізу тексту та настрою (Sentiment Analysis), біометричні системи та розпізнавання емоцій (Emotion Recognition), платформи для моніторингу добробуту (Employee Well-being Tools) тощо. Вказані та подібні технології вельми активно застосовуються на практиці із метою аналізу текстів, голосових та відео-записів для виявлення емоційного стану та настроїв співробітників, дозволяючи покращити комунікаційну взаємодію, поліпшити морально-психологічний клімат в колективі, а також попередити емоційне вигорання співробітників;

10) Віртуальна (Virtual Reality, VR) та доповнена реальності (Augmented Reality, AR) – це технології, що використовуються у сфері HR для навчання та розвитку, рекрутингу та онбордингу нових працівників, оцінки навичок співробітників, тимбілдингу тощо;

11) Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems), системи для оцінки за методом OKR (Objectives and Key Results), інструменти для моніторингу робочої активності (Employee Monitoring Tools), інструменти для визначення залученості працівників (Employee Engagement Tools) тощо.

Ці системи інтегрують функції оцінки, аналізу та моніторингу продуктивності працівників у єдину платформу, дозволяючи вимірювати та аналізувати продуктивність співробітників, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення в HR сфері;

12) Smart-рекрутинг – це комплекс заходів із пошуку та залучення персоналу в організацію, який базується на використанні технологій, аналітики даних та інноваційних методів для оптимізації процесів найму задля підвищення ефективності рекрутингу, забезпечуючи не лише швидке заповнення вакансій, а й підбір найбільш релевантних кандидатів, які відповідають стратегічним цілям організації. Smart-рекрутинг сприяє створенню кращого досвіду для кандидатів та покращує імідж роботодавця, що є вирішальним аспектом успіху організацій у майбутньому.

Сформований вище перелік digital-технологій, звичайно ж, не є остаточним та цілком вичерпним, оскільки періодично доповнюється все новими і новими інноваційними рішеннями, що відповідають реаліям сучасного високо динамічного світу.

Необхідно відзначити, що сучасний світ стрімко змінюється, і це, тією чи іншою мірою, впливає на всі аспекти менеджменту в організаціях, зокрема й на роботу з персоналом. Традиційні підходи, що впродовж багатьох десятиліть у практичному застосуванні були достатньо ефективними, поволи поступаються місцем digital-технологіям. З огляду на це, здійснення порівняння між традиційними і сучасними підходами є критично важливим для розуміння їх переваг та недоліків, а також для визначення ключових напрямів удосконалення управлінських процесів в організаціях (рис. 1).

Відтак, для організацій, що прагнуть бути конкурентоспроможними, важливо оцінити, чи відповідають їхні інструменти управління персоналом сучасним вимогам ринку. Традиційні методи можуть бути ефективними в певних умовах, але вони часто потребують значних часових та людських ресурсів. Digital-технології, зі свого боку, дають змогу автоматизувати рутинні процеси, використовувати дані для ухвалення обґрунтованих рішень і підвищувати рівень залученості персоналу [8, с. 18; 9, с. 38].

Усвідомлення різниці між традиційними та digital-технологіями дозволяє визначити, які саме аспекти управління потребують удосконалення. Наприклад, у таких сферах, як профорієнтація чи адаптація, традиційні

Традиційні технології	Аспекти управління персоналом	Digital-технології
Використання друкованих оголошень, особистих зустрічей (значно триваліші та менш охоплюючи) з претендентами на заміщення вакансій	Залучення персоналу	Використання сучасних рекрутингових платформ (LinkedIn, Work.ua тощо), таргетованої реклами в соцмережах, AI-алгоритмів для пошуку талантів
Ручна і вельми суб'єктивна оцінка резюме, проведення інтерв'ю без структурованих метрик	Оцінка кандидатів на заміщення вакансій	Онлайн-тести, автоматизовані перевірки навичок, інструменти AI для оцінки soft skills і когнітивних здібностей
Наставництво, тривалі офлайн-інструктажі	Адаптація персоналу	Онлайн-курси, інтерактивні гіді (LMS), автоматизовані чек-листи адаптації, системи відстеження прогресу
Ручне планування графіків, використання журналів, паперових документів	Організація праці	HRM-системи для автоматизації графіків (Workday тощо), інструменти для управління проєктами (Asana, Trello тощо)
Особисті зустрічі, фінансові бонуси, виняткове врахування нематеріальних стимулів	Мотивація праці	Використання гейміфікації, віртуальних нагород, платформ для моніторингу продуктивності та залученості (15Five, Kudos тощо)
Особисті переговори, формальні зустрічі за участю керівництва	Управління конфліктами	Онлайн-інструменти для анонімного звітування про конфлікти, алгоритми для аналізу психологічної атмосфери в команді
Офлайн-тренінги, друковані матеріали, обмежена гнучкість у часі та форматі навчання	Навчання та розвиток	Інтерактивні онлайн-курси (Coursera, Udemu тощо), платформи для навчання співробітників (LMS), гейміфікація навчання
Електронна пошта, регулярні офлайн-наради, низька оперативність обміну інформацією	Комунікація	Месенджери (Slack, Teams тощо), відеоконференції (Zoom, Google Meet тощо), мобільні додатки для швидкого обміну інформацією
Мінімальний аналіз, рішення базуються на досвіді менеджера, а не на даних	Аналіз даних	Використання HR-аналітики для прогнозування потреб персоналу, визначення продуктивності та планування ресурсів
Ручна обробка документів, велика кількість паперової роботи	Автоматизація процесів	HRM-системи (BambooHR, SAP SuccessFactors), автоматизація підбору персоналу, графіків роботи та документації
Щорічні оцінки, формальні зустрічі, нечастий зворотній зв'язок	Зворотний зв'язок	Постійний моніторинг через цифрові інструменти (SurveyMonkey, 360° Feedback тощо), автоматизовані звіти
Малоефективні рішення, робота здебільшого організована лише в офісі	Робота з віддаленими командами	Використання платформ для управління віддаленими командами (Asana, Trello, Notion), інструменти для трекінгу часу
Персональні зустрічі, паперові звіти, ручна передача справ	Вивільнення персоналу	Автоматизовані процеси (оформлення звільнення в HRM-системах), опитування exit interview через онлайн-платформи

Рис. 1. Порівняльна характеристика ключових аспектів традиційних та digital-технологій управління персоналом

Джерело: розроблено автором

методи часто є недостатньо персоналізованими та тривалими. Використання ж digital-інструментів, таких як інтерактивні онлайн-курси чи віртуальні гіді, забезпечує більш гнучкий та ефективний процес, сприяючи швидшій інтеграції співробітників у команду.

Управління персоналом це не лише про продуктивність, а й про створення комфортного робочого середовища. Порівняння підходів демонструє, що digital-технології відкривають доступ до сучасних інструментів психологічної підтримки, таких як мобільні додатки для зняття стресу чи онлайн-консультації із психологом. Традиційні методи, що обмежуються персональними зустрічами за запитом, за певних обставин можуть бути менш доступними або незручними для працівників.

Конфлікти є неминучими у будь-якій команді, але сучасні технології пропонують нові підходи до управління ними. Інструменти для анонімного звітування чи алгоритми, що аналізують рівень психологічної напруги в колективі, допомагають не лише оперативно вирішувати конфліктні ситуації, а й запобігати їхньому виникненню в майбутньому, що є вельми важливою перевагою digital-інструментів перед традиційними підходами.

Перехід багатьох організацій на віддалену роботу став потужним каталізатором для розвитку digital-технологій. Управління віддаленими командами виявилось майже неможливим без відповідних інструментів, таких як платформи для трекінгу завдань і часового обліку. Традиційні підходи, що передбачають фізичну присутність працівників, у таких умовах виявляються архаїчними.

Зауважимо, що використання сучасних digital-технологій в HR-менеджменті пов'язане із низкою суттєвих переваг та можливостей, але, поряд із цим, також мають місце певні ризики та недоліки, найбільш суттєві з яких наведені на рис. 2.

У той же час, цілком очевидно, що ефективність застосування digital-технологій у сфері HR, головним чином, залежить від вибору правильного підходу та організації, власне, самого процесу їх впровадження, рівня залучення співробітників та розмірів фінансування.

Відтак, впровадження сучасних digital HR-технологій вимагає ретельної підготовки, відповідної організаційної роботи, а також створення сприятливого внутрішнього середовища. При цьому, основними передумовами,

на які необхідно звернути пильну увагу та максимально їх враховувати, на наш погляд, є наступні:

- стратегічна спрямованість, що передбачає встановлення конкретних бізнес-цілей та забезпечення відповідної підтримки їх цифровими рішеннями у сфері HR, тобто впровадження технологій має відповідати довгостроковим потребам організації;

- лідерство та вирішальна роль керівництва, адже зацікавленість та підтримка вищого керівництва є особливо важливими для успішного впровадження digital-технологій. Топ-менеджмент має усвідомлювати цінність digital-технологій для HR, а також забезпечувати їх впровадження усіма необхідними для цього ресурсами;

- підготовка персоналу на належному рівні, з огляду на те, що навчання та адаптація співробітників до роботи з новими технологіями є критично важливими, оскільки без систематичного оволодіння знаннями та навичками використання сучасних технологій, а також усвідомлення важливості цифрових ініціатив, впровадження та продуктивне використання digital-технологій є малоефективним;

- якісне та повне інформаційне забезпечення, оскільки для успішного впровадження digital-технологій у сфері HR необхідно мати доступ до актуальних даних про співробітників;

- наявність цілісної корпоративної культури та готовність персоналу організації до змін, оскільки впровадження нових технологій супроводжується певними внутрішньо організаційними перетвореннями та трансформацією підходів роботи організації, що, відповідно, потребує від співробітників максимального сприйняття та підтримання таких змін. Зазначене досягається через поліпшення комунікаційної взаємодії та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Максимально відкрита та відверта комунікація керівництва з підлеглими є надважливою у цьому питанні, оскільки працівники мають чітко усвідомлювати, які саме переваги несуть у собі нові технології;

- створення надійної системи внутрішньої безпеки та забезпечення конфіденційності даних, що є надважливим аспектом впровадження digital-технологій, оскільки HR-системи використовують зокрема й персональну інформацію про співробітників;

- комплексний аналіз та вимірювання отриманих результатів, що потребує встановлення критеріїв та показників ефективності,

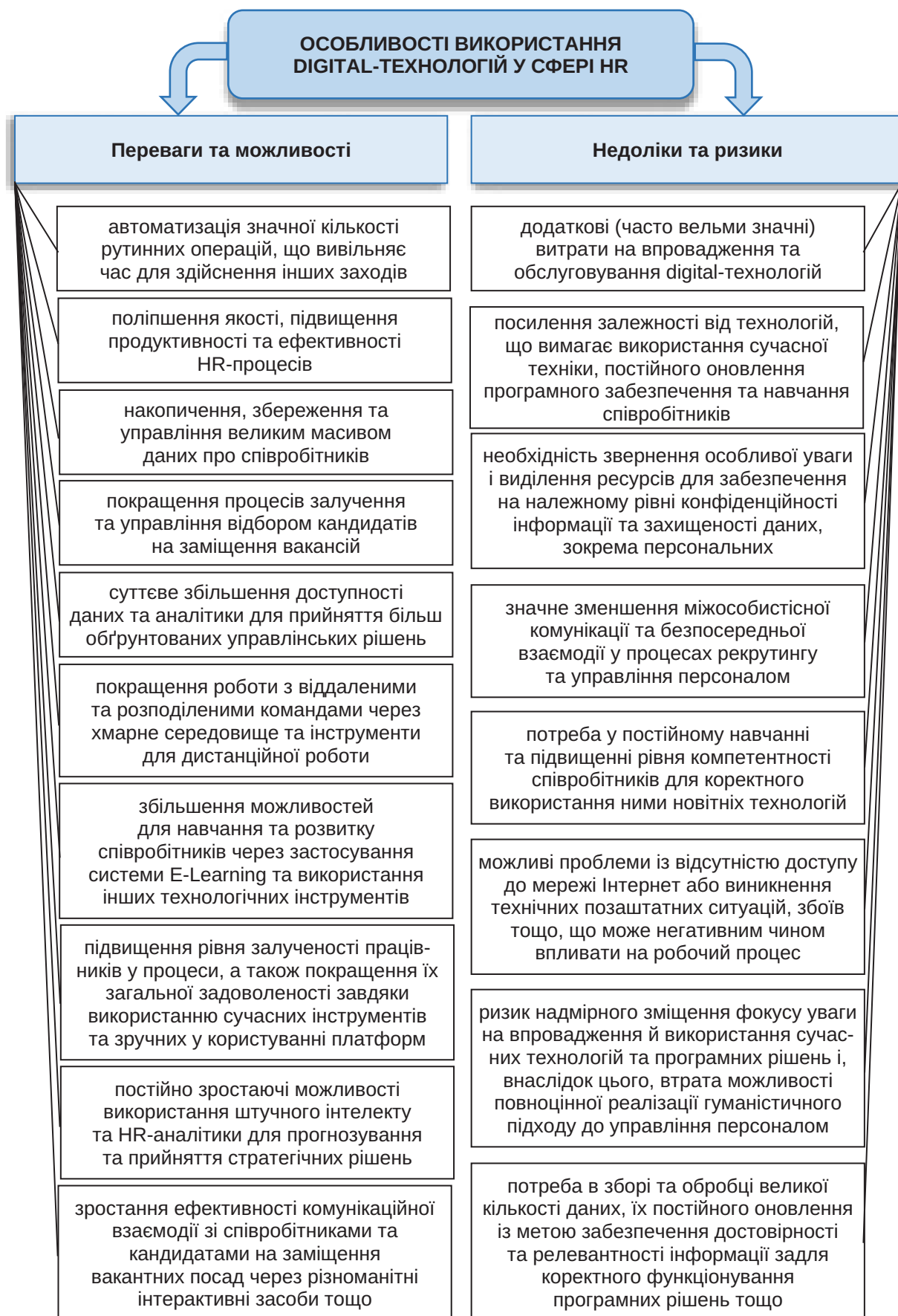


Рис. 2. Особливості використання digital-технологій у сфері HR

Джерело: розроблено автором

які дозволяють усебічно вимірювати успішність впровадження digital-технологій та, за потреби, вносити необхідні корективи;

– постійна технічна підтримка й оновлення програмних продуктів. Внаслідок того, що digital-технології швидко розвиваються, вкрай важливо мати надійні механізми для постійного оновлення HR систем;

– гнучкість та адаптованість до змін. Підходи до HR постійно змінюються, через що системи мають зберігати свою гнучкість і бути здатними до швидкої адаптації відповідно до нових вимог та технологій.

Висновки. Отже, правильна організація та комплексне впровадження digital-технологій у сфері HR вимагає спільних скоординованих зусиль усього персоналу підприємства, оскільки лише у цьому випадку можна забезпечити максимальну ефективність організації та досягнення нею стратегічних цілей. Сучасні digital-технології сприяють істотному покращенню якості та підвищенню ефек-

тивності управління людськими ресурсами, дозволяючи зменшити рутинні операції та зосередитися на стратегічних завданнях, пов'язаних із усебічним розвитком персоналу та підтримкою бізнес-цілей організації. Порівняння за ключовими напрямками управління персоналом традиційних та digital-технологій дає змогу впевнено стверджувати, що останні з них у сучасних умовах є ефективнішими, не зважаючи на певні недоліки та окремі вразливі місця. Digital-технології відкривають нові можливості для автоматизації, персоналізації й підвищення задоволеності працівників, що, в умовах сучасного ринку, є ключовим чинником успіху. Враховуючи зазначене вище зауважимо, що сучасні організації, за умови комплексного та системного застосування, мають змогу успішно впроваджувати та використовувати новітні digital-технології в HR-менеджменті для покращення управління людськими ресурсами та досягнення встановлених стратегічних цілей організації у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11> URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156/1177> (дата звернення: 23.01.2025).
2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_13 (дата звернення: 17.01.2025).
3. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955> (дата звернення: 24.01.2025).
4. Гарват О. А., Бець Ю. О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 171–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_33 (дата звернення: 23.01.2025).
5. Грідін О. В. Загальні тенденції та перспективні напрями розвитку ринку рекрутингових послуг України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-9> URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/42_2024/11.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
6. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3(40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
7. Грідін О. В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
8. Гурман О. М., Лукашук А. В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3> URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/15/15> (дата звернення: 23.01.2025).
9. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжна-*

родні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2016_9_10 (дата звернення: 19.01.2025).

10. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 6. С. 117–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2015_21_6_16 (дата звернення: 23.01.2025).

11. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 2. С. 64–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_2_12 (дата звернення: 22.01.2025).

12. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692> (дата звернення: 18.01.2025).

REFERENCES:

1. Vedernikov M., Chernushkina O., & Kropyvnytskyi B. (2024). Zastosuvannia digital-instrumentiv HR-inzhynirynhu v umovakh tsyvrovizatsii ekonomiky [Application of digital HR engineering tools in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 6, pp. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11> Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156/1177> (accessed January 23, 2025).

2. Vedernikov M. D., & Bazaliiska N. P. (2018). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva [Innovative technologies of personnel management of an industrial enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series : Economy and entrepreneurship*, no. 3, pp. 72–78. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_13 (accessed January 17, 2025).

3. Volianska-Savchuk L. V., Koshonko O. V., Horbatiuk O. V., & Hlushko T. V. (2023). Rozvytok trendiv vykorystannia digital-tekhnolohii v upravlinni personalom [Development of trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series : Economic Sciences*, no. 68, pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> Available at: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955> (accessed January 24, 2025).

4. Harvat O. A., & Bets Yu. O. (2018). Suchasni personal-tekhnolohii v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Modern personnel technologies in the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 2, pp. 171–175. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_33 (accessed January 23, 2025).

5. Hridin O. V. (2024). Zahalni tendentsii ta perspektyvni napriamy rozvytku rynku rekrutynhovykh posluh Ukrainy [General trends and promising directions of development of the recruitment services market in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 1(42), pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-9> Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/42_2024/11.pdf (accessed January 20, 2025).

6. Hridin O. V. (2023). Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation of the HR management sphere]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia» – Electronic scientific professional publication «Eastern Europe: Economics, Business and Management»*, no. 3(40), pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> Available at: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (accessed January 20, 2025).

7. Hridin O. V. (2023). Rynok rekrutynhovykh posluh v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The recruitment services market in Ukraine: current trends and development prospects]. *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii» – Scientific Journal «Black Sea Economic Studies»*, issue 79, pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> Available at: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf (accessed January 20, 2025).

8. Hurman O. M., & Lukashchuk A. V. (2023). Doslidzhennia vplyvu personal-tekhnolohii na efektyvnist roboty pratsivnykiv ta kulturu orhanizatsii [Research on the impact of personnel technologies on employee performance and organizational culture]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, no. 2(02), pp. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3> Available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/15/15> (accessed January 23, 2025).

9. Dashko I. M. (2016). Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of innovative technologies for personnel management at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, issue 9, pp. 37–41. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10 (accessed January 19, 2025).
10. Drahan O. I. (2015). Suchasni tekhnolohii upravlinnia i vykorystannia personalu [Modern Technologies of Management and Use of Personnel]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific Proceedings of the National University of Food Technologies*, volume 21, no. 6, pp. 117–125. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_6_16 (accessed January 23, 2025).
11. Lykholobov E. A. (2011). Tekhnolohii upravlinnia personalom v konteksti formuvannia orhanizatsiinoi povedinky [Personnel Management Technologies in the Context of Organizational Behavior Formation]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project Management and Production Development*, no. 2, pp. 64–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_2_12 (accessed January 22, 2025).
12. Pysarevska H. I. (2021). Tendentsii rozvytku vykorystannia digital tekhnolohii v upravlinni personalom [rends in the development of the use of digital technologies in personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, issue 41, pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> Available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692> (accessed January 18, 2025).