

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-58>

УДК 331.1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛЬНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE DIGITAL APPROACH IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Довбня Світлана Борисівнадоктор економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>**Письменний Руслан Володимирович**аспірант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6799-1468>**Dovbnya Svitlana, Pysmennyi Ruslan**

Ukrainian State University of Science and Technology

Стаття присвячена обґрунтуванню та формуванню концептуальних засад нового діджитального підходу в управлінні людським капіталом. Проведено порівняння моделі управління людським капіталом в традиційному підході та діджитальному підході. Розроблений авторський підхід до визначення та формування концептуальних засад діджитального підходу в управлінні людським капіталом: мета та завдання (з їх коротким описом), об'єкт та предмет, принципи (класичні та сучасні, що та адаптовані до діджитального підходу), методичні інструментарії та підходи, технології та діджитальні рішення. Запропоновано авторське комплексне визначення суті цифрової трансформації HR з урахуванням узагальнення різних підходів до цього терміну. Наукова значимість статті полягає в розширенні теоретичних основ сучасних підходів до управління людським капіталом шляхом визначення та опису концептуальних засад інноваційного діджитального підходу в HR.

Ключові слова: HR-менеджмент, людський капітал, діджиталізація в управлінні людським капіталом, концептуальні засади, цифрова HR трансформація.

The presented article focuses on the study definition, justification and formulation of the conceptual foundations of a new digital approach to human capital management. It has been determined that approaches to human capital management are radically changing during the period of total digitalization of all spheres of human activity and life and the transition to a digital economy. As a result, a new concept of digitalization in human capital management (digital approach) emerges. Various approaches of scientists to defining the term and essence of HR digital transformation are analyzed. Based on the results of generalizing various approaches, the author's comprehensive definition of the essence of HR digital transformation is proposed. A comparison of the human capital management model in the traditional approach and the digital (innovative) approach are conducted. An author's approach to defining and formulating the conceptual foundations of a digital approach in human capital management are developed. The goal of the digital approach to human capital management, the tasks (with their brief description), object and subject of the digital concept are defined. Classical and additional modern principles of human capital management transformed to a digital approach. The features of their application in a digital approach are determined. Methodological tools and approaches, technologies and digital solutions within the framework of the new concept of human capital management have been identified. A generalization of the proposed conceptual principles of the digital approach to human capital management has been made. The scientific significance of the article is the expansion of the theoretical foundations of modern approaches to human capital management by defining and describing the conceptual foundations of an innovative digital approach in HR. The proposed conceptual foundations of the digital approach in HR should help in the processes of forming an advanced digital HR strategy and a new model that combines all HR processes into a single digital platform. Only organizations that can quickly adapt to the new realities of working in the context of global digitalization will gain a competitive advantage in the digital economy.

Keywords: HR management, human capital, digitization in human capital management, conceptual foundations, HR transformation.

Постановка проблеми. Сучасний світ живе в епоху швидкої тотальної діджиталізації всіх сфер діяльності людини. Цифрова революція призводить до необхідності кардинальних змін в організації та веденні бізнесу, зокрема, трансформації традиційних підходів в управлінні людським капіталом. В рамках еволюції та розвитку концепцій управління персоналом виокремлюється принципово новий діджитальний підхід, що передбачає широке використання цифрових платформ, хмарних сервісів, мобільних додатків, технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації та реалізації HR-процесів та HR-функцій. Рішення в діджитальному підході приймаються виключно на основі об'єктивної інформації з використанням великих масивів даних, економіко-математичних методів, моделювання тощо.

Питанням використання цифрових технологій в процесах управління людським капіталом приділено значну увагу в різноманітних наукових дослідженнях. Однак впровадження нового діджитального підходу потребує виокремлення та розробку окремих концептуальних засад, які чітко визначатимуть його специфічну мету, завдання та принципи тощо. Розробка концептуальних засад є необхідною для створення цілісного підходу до цифрової трансформації HR-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Публікації та дослідження з використання сучасних цифрових технологій в управлінні людським капіталом в рамках діджитального підходу не є масовими та почали з'являтися відносно нещодавно. Але в процесі стрімкої діджитал революції, що стала драйвером дуже швидких та кардинальних змін в організації та веденні бізнесу, ця тематика в дослідженнях стає все більш популярною.

Дослідженням щодо використання сучасних діджитал-технологій в управлінні людським капіталом присвячено праці багатьох науковців, зокрема Грідіна О. В. [1], Бея Г. В. та Середи Г. В. [2], Кравчука О. І., Варіс І. О. та Рябокони І. О. [3], Длугопольської Т. І. та Гук Ю. В. [4], Махмудова Х. та Чухліб В. [5], Орел Ю. Л. та Смагляка А. А. [6].

Серед закордонних авторів, що досліджували питання діджиталізації процесів HR-менеджменту, необхідно виділити публікації Neelie Verlinden [7; 8], Aleksandra Masionis [9], Bernard Marr [10].

Науковцями вже достатньо детально досліджені питання використання різноманітних діджитал-інструментів та технологій

в процесах управління людським капіталом, визначена обов'язковість проведення термінові кардинальної діджитал-трансформації HR-функцій та процесів. А ось питанням визначення концептуальних засад (мета, завдання, принципи тощо) при впровадженні нового діджитального підходу (або концепції діджиталізації) в управлінні людським капіталом ще не приділялося достатньої уваги в наукових дослідженнях.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та формуванні концептуальних засад діджитального підходу в управлінні людським капіталом (мета, завдання, об'єкт та предмет, принципи, методичний інструментарій та технології), що є теоретичною основою для інноваційної діджитальної концепції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація в сучасному світі буквально пронизує всі сфери нашого життя. Вона передбачає прийняття та впровадження цифрових технологій для збільшення ефективності бізнесу, які націлені на покращення бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та зменшення витрат [3]. Завдяки цифровим технологіям процеси, які раніше вимагали значних часових та ресурсних витрат, стають швидшими, ефективнішими та більш персоналізованими.

Економіка в період таких змін стає «цифровою економікою». Дуже просто та влучно визначення цифрової економіки сформулював Тапскот Д. – це «економіка, що заснована на домінуючому застосуванні цифрових технологій» [11].

В Україні на рівні держави в 2020 році ухвалена окрема програма діяльності, в якій цифровізація країни визначена як один із пріоритетів Уряду у найближчий час [12]. Для цього створене спеціалізоване Міністерство цифрової трансформації.

Цифрова трансформація змінює підходи до бізнес-процесів управління людським капіталом. Використання цифрових платформ для реалізації HR-функцій, хмарних сервісів, мобільних додатків, технологій машинного навчання, соціальних мереж чат-ботів тощо стали нормою для багатьох компаній. Впровадження діджитал-технологій у сферу управління людським капіталом дозволяє організаціям не лише оптимізувати робочі процеси, а й створювати комфортніші умови для співробітників, підвищуючи їхню продуктивність та залученість.

В таких умовах на початку XXI сторіччя відбувся еволюційний перехід до нової концепції

управління людським капіталом з використанням діджитального підходу або концепції діджиталізації в управлінні людським капіталом [13]. В рамках неї відбувається глобальна цифрова трансформація всіх HR-процесів та функцій.

Як визначили Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. «цифрова HR трансформація – це процес впровадження цифрових технологій для покращення роботи HR департаменту і організації в цілому» [3]. Махмудов Х. та Чухліб В. вважають, що «цифрова трансформація менеджменту персоналу стосується не лише HR, а передбачає суттєві зміни, за якими відбудеться об'єднання технологій та зменшення кордонів між цифровим і людським чинниками в управлінні персоналом» [5]. Neelie Verlinden визначає цифрову трансформацію HR як «процес зміни операційних процесів HR, щоб вони стали автоматизованими, а дані більш керованими» [7]. Схоже визначення цифрової трансформації HR дала Aleksandra Masionis – «це процес вдосконалення та автоматизації HR за допомогою сучасних інструментів і нових джерел даних» [9].

Узагальнюючи різні підходи, авторами пропонується наступне комплексне визначення суті цифрової трансформації HR – це кардинальне переосмислення та повна зміна парадигми в побудові повного циклу HR-процесів організації шляхом широкого використання та інтеграції в них цифрових технологій, що робить процеси більш простішими, зрозумілими та максимально автоматизованими, а управлінські рішення більш об'єктивними та ефективними.

При переході від використання традиційних підходів та інструментів в управлінні людським капіталом до інноваційного (діджитального) підходу відбуваються значні зміни. Інноваційні технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, звільняючи HR-фахівців для виконання більш важливих стратегічних завдань. Використання штучного інтелекту та HR-аналітики сприяє підвищенню якості та об'єктивності приймаємих рішень, що покращує загальну ефективність роботи, рівень взаємодії різних підрозділів, збільшує рівень залученості працівників. Використання цифрових інструментів дозволяє організаціям швидше адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін та прогнозувати майбутні потреби. Детальне порівняння моделі управління людським капіталом в традиційному

підході та інноваційному (діджитальному) підході представлено в таблиці 1.

Для повноти формування концептуальних засад запропонованого нового діджитального підходу до управління людським капіталом, в рамках вказаних напрямків діджитал-трансформації, визначені такі компоненти, як його мета та завдання, об'єкт та предмет, принципи, методичний інструментарій, відповідні технології та діджитальні рішення.

Авторами пропонується наступне визначення мети діджитального підходу до управління людським капіталом – забезпечення безперервного зростання та підвищення ефективності роботи організації та її працівників за рахунок комплексної трансформації процесів управління людським капіталом з використанням цифрових рішень та передових технологій.

В рамках діджитальної концепції відповідно до визначеної мети в таблиці 2 сформувані завдання діджитального підходу до управління людським капіталом.

У якості об'єкту концепції діджиталізації в управлінні людським капіталом передбачаються процеси управління людським капіталом в їх тісній комбінації та інтеграції з цифровими технологіями. Це надає можливість поглянути на традиційні HR-процеси під принципово новим кутом, кардинально їх переглянути, зробити простішими, автоматизованими, об'єктивними та максимально зрозумілими. Цифрові технології можуть бути інтегровані у всі аспекти та процеси HR-менеджменту, виводячи їх на принципово новий рівень та забезпечуючи значне підвищення їх ефективності.

На думку авторів, предметом діджитальної концепції в управлінні людським капіталом є теоретико-методичні засади, прикладні аспекти, положення та механізми управління людським капіталом в тісній комбінації та інтеграції з цифровими технологіями.

Традиційні принципи управління людським капіталом при діджитальному підході також трансформуються. На думку авторів, доцільно виділити наступні класичні принципи управління людським капіталом та додаткові сучасні принципи (рис. 1).

В таблиці 3 представлені особливості застосування в діджитальному підході класичних та додаткових сучасних принципів управління людським капіталом.

При впровадженні та реалізації концепції діджиталізації в управлінні людським

Таблиця 1

**Порівняння моделі управління людським капіталом
в традиційному підході та інноваційному (діджитальному) підході**

Об'єкт для порівняння	Підходи до моделі управління людським капіталом	
	традиційний	інноваційний (діджитальний)
Головний ресурс організації	Людський капітал	Людський капітал в інтеграції з цифровими технологіями
HR-процеси	Частково автоматизовані, значна доля ручних та індивідуальних рішень	Максимально автоматизовані, ручних та індивідуальних рішень небагато
HR-дані та аналітика	Даних недостатньо, рівень автоматизації невисокий, оперативність в отриманні недостатня, звіти періодичні, локальні аналітичні додатки	Багато даних, автоматизовані звіти, дашборди, отримання інформації в режимі он-лайн, інтегровані аналітичні HR-платформи
Програмне забезпечення для HR-процесів	Локальні програмні комплекси, що не завжди пов'язані та інтегровані між собою	Повністю інтегровані між собою комплексні HR- платформи з максимальним рівнем інтеграції з платформами для бізнесу
HR-інтерфейси та HR-програми для працівників	В основному системи з доступом до веб-браузера на деск-топах	Додаткове широке використання програм для мобільних пристроїв та мобільних додатків
Прийняття HR-рішень	Високий рівень суб'єктивності, наявність помилок за рахунок людського фактору, не завжди висока швидкість	Високий рівень автоматизації, використання стандартних алгоритмів за рахунок використання штучного інтелекту, висока об'єктивність за рахунок використання великих масивів даних, швидкість прийняття – дуже висока
Рівень безпеки та захисту конфіденційної HR-інформації	Високий, але не завжди достатній	Максимальний, використання більш безпечних хмарних сервісів
Рівень централізації HR-функцій	Високий рівень централізації, але в функціональних підрозділах виконуються окремі процеси або навіть виділені окремі працівники	Максимальний рівень централізації, лінійні керівники підрозділів отримують вже готові рішення, що в більшості формуються автоматизовано
Чисельність HR-підрозділу	Значна, бо доводиться вручну виконувати та супроводжувати не повністю автоматизовані процеси	Менша на 30-50% порівняно з традиційним підходом за рахунок високого рівня автоматизації процесів
Ключові професії в HR-підрозділі	Інспектори з обліку, рекрутери, адміністратори, економісти з зарплати	HR-аналітики: баз даних, BPM-систем, big data, проєкт-менеджери, HR-бізнес-партнери
Місце діджиталізації в корпоративній культурі	Розуміння необхідності діджиталізації на рівні топ-менеджменту та менеджменту середньої ланки, але супротив знімам на більш низьких рівнях	Культура безперервних цифрових інновацій на всіх рівнях: від топ-менеджменту до найнижчої ланки в ієрархії, сприяння реалізації цифрових рішень на всіх рівнях

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Завдання діджитального підходу до управління людським капіталом

№	Завдання	Короткий опис (що передбачає)
1	Розвиток цифрової культури в процесах HR та організації в цілому	Формування такої середовища, що заохочує використання цифрових технологій, інновацій, експериментів та безперервного вдосконалення
2	Автоматизація та спрощення рутинних та ручних процесів та операцій в HR	Створення та використання спеціалізованих програмних комплексів, програм та алгоритмів, що дозволяють в разі зменшити трудовитрати на реалізацію HR-процесів та функцій
3	Максимальне оцифрування HR-даних та HR-аналітики, створення цифрових баз даних	Використання передових діджитал-технологій для збору та управління даними з різних джерел з метою подальшого отримання необхідної цінної інформації для прийняття обґрунтованих рішень
4	Підвищення об'єктивності та якості HR-рішень, прискорення їх прийняття	В діджитальному підході рішення приймаються тільки на основі об'єктивних даних, використовуючи big data, економіко-математичні методи та моделі, технології машинного навчання та можливості штучного інтелекту
5	Поліпшення взаємодії працівників (в т.ч. на рівні керівник-підлеглий, між різними підрозділами) та комунікацій в організації	Використання спеціальних цифрових платформ, мобільних додатків для комунікацій та внутрішньої взаємодії, підвищення залученості працівників в процеси управління організації
6	Підвищення інформаційної безпеки та захисту персональних даних	Конфіденційні HR-дані та аналітика в діджитальному підході зберігаються в спеціалізованих програмних комплексах підвищеного рівня захисту, забезпечується обмежений персоналізований доступ, можливе зберігання в хмарних сервісах
7	Забезпечення гнучкості та адаптивності технологій HR	Діджиталізація в HR забезпечує швидке реагування на зовнішні зміни та внутрішні потреби організації, адаптивність для використання інструментів та технологій в умовах прагнення сучасних організацій до різноманітності, інклюзивності, використання віддаленої та змішаної роботи
8	Оптимізація ресурсів та зменшення витрат	Використання діджитал-технологій в процесах управління людським капіталом дозволяє зменшити витрати на операційні та рутинні процеси, підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів, централізувати HR-процеси

Джерело: розроблено авторами

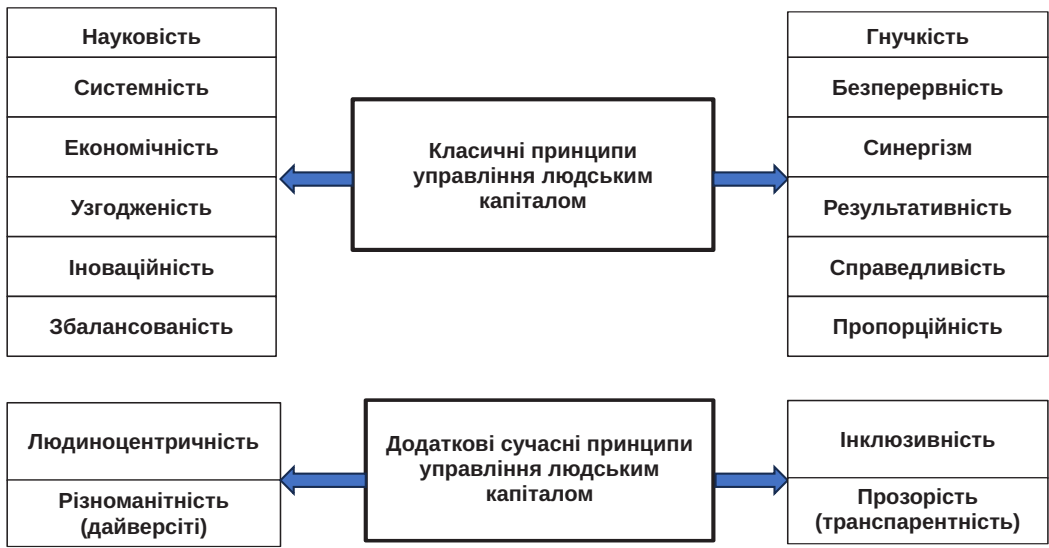


Рис. 1. Класичні та додаткові сучасні принципи управління людським капіталом

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Особливості застосування в діджитальному підході класичних та додаткових сучасних принципів управління людським капіталом

Принцип	Особливості застосування в діджитальному підході
Класичні принципи	
Науковість	Тісна інтеграція наукового досвіду з теорії та практики HR-менеджменту з науковими дослідженнями в сфері діджиталізації
Системність	В комплексній системі управління людським капіталом ключову роль відіграють цифрові технології, без використання яких складно увести ефективно працюючу систему в сучасних умовах
Економічність	Використання IT-технологій при реалізації HR-функцій дозволяє отримати максимальний рівень автоматизації процесів та знизити витрати з забезпеченням досягнення необхідного результату
Узгодженість	Цифрові рішення, що використовуються в HR-менеджменті, мають бути узгоджені з іншими технологіями в організації, задля досягнення максимального ефекту від їх використання
Іноваційність	Всебічне використання інноваційних інформаційних систем та цифрових рішень при реалізації HR-функцій та процесів
Збалансованість	Використання діджитальних рішень по різних HR-процесах та функціях має бути збалансованим між собою, а в цілому рівень діджиталізації процесів HR має бути узгодженим з рівнем діджиталізації процесів всієї організації
Гнучкість	Цифрові технології в HR-менеджменті дозволяють отримати гнучкі та не завжди стандартні рішення під різні моделі зміненого внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок використання штучного інтелекту та машинного навчання
Безперервність	Максимальний рівень безперервності реалізації процесів управління людським капіталом досягається за рахунок широкої інтеграції в них діджитал-технологій
Синергізм	Розбудова HR-підходів з використанням діджитал-технологій дозволяє в рази збільшити ефективність реалізації процесів
Результативність	Максимальна інтеграція цифрових технологій та рішень в HR бізнес-процеси дозволяє швидше отримати необхідний результат
Справедливість	Діджиталізація HR-процесів підсилює можливості створення справедливих умов для роботи працівників, сприяє об'єктивності рішень та знижує вплив на їх несправедливу оцінку та винагороду
Пропорційність	Оптимальні пропорції між вбудованими цифровими рішеннями в HR-процеси та їх часткова реалізація з використанням людських ресурсів дозволяє швидше та ефективніше досягнути необхідного результату з меншими зусиллями
Додаткові сучасні принципи	
Людиноцентричність	Поєднання людиноцентричного підходу та використання діджитал-технологій дозволяє створювати найкращі умови роботи працівників з максимальним рівнем їх задоволеності
Різноманітність (дайверсіті)	Діджиталізація допомагає усунути технологічні та комунікаційні проблеми і бар'єри, зрівняти можливості реалізації трудової функції різних працівників
Інклюзивність	За допомогою діджитальних підходів створюються спеціалізовані робочі місця для працівників з особливими потребами
Прозорість (транспарентність)	Інтеграція цифрових технологій в HR-процеси сприяє підвищенню швидкості розповсюдження інформації, розширенню каналів комунікації та зворотного зв'язку

Джерело: розроблено авторами

Концепція діджиталізації в управлінні людським капіталом (діджитальний підхід)		
Мета: забезпечення безперервного зростання та підвищення ефективності роботи організації та її працівників за рахунок комплексної трансформації процесів управління людським капіталом з використанням цифрових рішень та передових технологій		
Завдання: - розвиток цифрової культури в процесах HR та організації в цілому - автоматизація та спрощення рутинних та ручних процесів та операцій в HR - максимальне оцифрування HR-даних та аналітики, створення цифрових баз даних - підвищення об'єктивності та якості HR-рішень, прискорення їх прийняття - поліпшення взаємодії працівників та комунікацій в організації - підвищення інформаційної безпеки та захисту персональних даних - забезпечення гнучкості та адаптивності технологій HR - оптимізація ресурсів та зменшення витрат		
Об'єкт: процеси управління людським капіталом в їх тісній комбінації та інтеграції з цифровими технологіями		Предмет: теоретико-методичні засади, прикладні аспекти, положення та механізми управління людським капіталом в тісній комбінації та інтеграції з цифровими технологіями
Принципи:		
Класичні: науковість, системність, економічність, узгодженість, іноваційність, збалансованість, гнучкість, безперервність, синергізм, результативність, справедливність, пропорційність	Додаткові сучасні: людиноцентричність, різноманітність (дайверситі), інклюзивність, прозорість (транспарентність)	Специфічні для діджиталізації: доступність, цифрова інформаційна безпека, адаптивність, стандартизація та відповідність законодавству, інтегрованість, клієнтоорієнтованість та простота, масштабованість
Методичні інструментарії та підходи: як в класичному менеджменті, але з акцентом на використання цифрових технологій та діджиталізацію HR-процесів (нормативно-правові, соціально-економічні, організаційно-інформаційні, соціально-психологічні методи, підходи: процесний, системний, ситуаційний)		
Технології та діджитальні рішення: спеціалізовані програмні комплекси, мобільні додатки, Big Data та People-аналітика, машинне навчання, скорінгові та економіко-математичні моделі, штучний інтелект, хмарні сервіси, електронний підпис, HR-боти, системи дистанційного навчання, технології гейміфікації та віртуальної реальності		

Рис. 2. Концептуальні засади діджитального підходу в управлінні людським капіталом

Джерело: розроблено авторами

капіталом можуть використовуватися загальні методичні інструменти та підходи класичного менеджменту, але з акцентом на використання цифрових технологій та діджиталізацію (нормативно-правові, соціально-економічні, організаційно-інформаційні, соціально-психологічні методи, підходи: процесний, системний, ситуаційний).

В діджитальному підході в управлінні людським капіталом широке використання мають знайти відповідні технології та діджитальні рішення. Для діджиталізації HR-процесів та функцій використовуються наступні технології та рішення: спеціалізовані програмні комплекси, мобільні додатки, Big Data та People-аналітика, машинне навчання, скорінгові та

економіко-математичні моделі, можливості штучного інтелекту, хмарні сервіси, технології електронного підпису, HR-боти, системи дистанційного навчання, технології гейміфікації та віртуальної реальності.

Узагальнено на рис. 2 представлені запропоновані концептуальні засади діджитального підходу в управлінні людським капіталом.

Висновки. В результаті еволюції концепцій HR-менеджменту в умовах тотального застосування цифрових технологій та переходу до цифрової економіки на початку XXI сторіччя відбулося виділення нової концепції управління людським капіталом з використанням діджитального підходу або концепція діджиталізації в управлінні людським капіталом.

Для діджитального підходу до управління людським капіталом авторами розроблені та виокремлені його специфічні концептуальні засади для визначення мети, завдань, об'єкту та предмету, принципів, методичного інстру-

ментарію, відповідних технологій та діджитальних рішень.

Інноваційна діджитальна концепція управління людським капіталом в сучасних умовах має значні перспективи для подальшого розвитку та масштабного використання в різних організаціях. Запропоновані концептуальні засади діджитального підходу в HR мають допомогти в процесах формування передової цифрової HR-стратегії, яка є невід'ємною частиною загальної стратегії організації та має їй відповідати. Визначення концептуальних засад дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, та сприяє оптимізації витрат на цифрову трансформацію. Завдяки цьому організації можуть уникати хаотичних змін, забезпечуючи поступове впровадження інновацій та цифрових рішень. Це також допоможе у створенні єдиної інформаційної HR-екосистеми, що поєднує всі HR-процеси в єдину цифрову платформу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (40), 2023. С. 10–18. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> (дата звернення: 06.03.2025).
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. Випуск № 2 (34), 2019. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 06.03.2025).
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 71. 2023. С. 159–166. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-28> (дата звернення: 06.03.2025).
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Випуск 62. 2021. С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> (дата звернення: 06.03.2025).
5. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. № 4(32). 2022. С. 17–26. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26) (дата звернення: 06.03.2025).
6. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. № 19 (2023). URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (дата звернення: 06.03.2025).
7. Neelie Verlinden. HR Digital Transformation: The 6 Stages for Success. AIHR. *Academy to innovate HR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/> (дата звернення: 06.03.2025).
8. Neelie Verlinden. 9 Digital HR Case Studies with Business Impact. *Academy to innovate HR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-case-studies-2/#KPMG> (дата звернення 06.03.2025).
9. Aleksandra Masionis. HR digital transformation: Definition, benefits, and stages. URL: <https://www.achievers.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата звернення: 06.03.2025).
10. Bernard Marr. The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/> (дата звернення: 06.03.2025).
11. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGrawHill, 1995. 342 p.
12. Цифрова трансформація – один із пріоритетів Уряду. Прес-реліз Міністерства цифрової трансформації України. 12 червня 2020. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrova-transformatsiya-odin-z-prioritetiv-uryadu> (дата звернення: 06.03.2025).

13. Довбня С., Письменний Р. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*. Випуск 64. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23> (дата звернення: 06.03.2025).

REFERENCES:

1. Hridin O. V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation in the field of HR management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia - Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 3 (40), pp. 10–18. Available at: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> (accessed March 6, 2025).
2. Bei H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyvrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanyzatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 2 (34), pp. 93–101. Available at: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (accessed March 6, 2025).
3. Kravchuk O. I., Varis I. O., Riabokon I.O. (2023) Upravlinnia tsyvrovoi transformatsiiei menedzhmentu personalu cherez tsyrovu HR stratehiiu [Managing the digital transformation of human resources management through a digital HR strategy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, vol. 71, pp. 159–166. Available at: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28> (accessed March 6, 2025).
4. Dluhopolska T. I., Huk Yu. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in HR: trends, challenges and opportunities]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny – World economy and international economic relations*, vol. 62, pp. 13–18. Available at: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> (accessed March 6, 2025).
5. Makhmudov Kh., Chukhlib V. (2022) Vplyv tsyfrovykh tekhnologii na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of digital technologies on the effectiveness of human resource management]. *Teoretychni problemy rozvytku natsionalnoi ekonomiky – Theoretical problems of national economic development*, vol. 4(32), pp. 17–26. Available at: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26) (accessed March 6, 2025).
6. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyvrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 19 (2023). Available at: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (accessed March 6, 2025).
7. Neelie Verlinden. HR Digital Transformation: The 6 Stages for Success. AIHR. *Academy to innovate HR*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/> (accessed March 6, 2025).
8. Neelie Verlinden. 9 Digital HR Case Studies with Business Impact. *Academy to innovate HR*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-case-studies-2/#KPMG> (accessed March 6, 2025).
9. Aleksandra Masionis. HR digital transformation: Definition, benefits, and stages. Available at: <https://www.achievers.com/blog/hr-digital-transformation/> (accessed March 6, 2025).
10. Bernard Marr. The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees. Available at: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/> (accessed March 6, 2025).
11. Tapscott D. (1995) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGrawHill, 342 p.
12. Tsyfrova transformatsiia – odyin iz priorytetiv Uriadu. Pres-reliz Ministerstva tsyvrovoi transformatsii Ukrainy. 12 chervnia 2020. [Digital transformation is one of the priorities of the Government. Press release of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. June 12, 2020]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrova-transformatsiya-odin-z-priorytetiv-uryadu> (accessed March 6, 2025).
13. Dovbnia S., Pysmennyi R. (2024) Transformatsiia kontseptsii HR-menedzhmentu: vid lokalnykh teorii do suchasnoho didzhytального pidkhodu v upravlinni liudskym kapitalom [Transformation of HR management concepts: from local theories to a modern digital approach to human capital management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 64. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23> (accessed March 6, 2025).