

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>

УДК 331.005.95/.96:004

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

DIGITALIZATION IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Тертична Любов Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8511-2252>**Семенова Дар'я Владиславівна**здобувачка 4 курсу,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5992-6328>**Tertychna Liubov, Semenova Daria**

National University of Food Technology of Kyiv

Стаття присвячена питанням діджиталізації в сфері управління персоналом організацій. Розкрито сутність діджиталізації сфери управління персоналом. Розглянуто основні переваги діджиталізації в HR-менеджменті, які підвищують продуктивність, сприяють формуванню сучасного та адаптивного робочого середовища. Звернено увагу на ключові аспекти діджиталізації HR: автоматизацію процесів, використання аналітики та підвищення ефективності комунікації. Розглянуто основні інструменти і програмне забезпечення, які використовуються для автоматизації та оптимізації роботи HR-відділів. Виявлено основні проблеми, з якими стикаються організації під час діджиталізації HR-процесів. Надані рекомендації щодо успішного впровадження діджиталізації в HR-менеджмент, що є особливо важливим в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та постійно зростаючої кількості кіберзагроз.

Ключові слова: діджиталізація, цифрові технології; управління персоналом; автоматизація HR-процесів, алгоритми штучного інтелекту.

The article is devoted to the issues of digitalization in the field of human resources management of organizations. The essence of digitalization of the sphere of personnel management, its place in automation and improvement of various aspects of work with personnel is shown. It is noted that the introduction of digital technologies in human resources management has become a necessity for ensuring the companies' competitiveness. The main advantages of digitalization in HR management, which not only increase productivity but also contribute to the formation of a modern and adaptive work environment are considered. Attention is drawn to the key aspects of HR digitalization: process automation, use of analytics, and increased communication efficiency. It is emphasized that automation of such processes as recruiting and selection of personnel, HR data management, calculation of salaries and bonuses not only reduces time costs, but also contributes to increased accuracy and transparency in HR management, reducing the likelihood of human errors. The main tools and software that are used to automate and optimize the work of HR departments, help to improve staff skills, ensure continuous employee development and create training systems available at any time are considered. The main problems faced by organizations in the digitalization of HR processes are identified. It is emphasized that the lack of a clear digital transformation strategy can lead to haphazard and inefficient technology implementation. The introduction of new technologies in HR requires the adaptation of management approaches is proved. At the same time, top managers should be prepared for changes in decision-making processes, which requires flexibility and the ability to adapt to new conditions, changes in corporate culture and organizational processes. The article examines the examples of successful digitalization of HR systems in large companies, which confirm the possibility of reducing costs, increasing efficiency and ensuring flexibility in HR. Recommendations for the successful implementation of digitalization in HR management, which is especially important in a rapidly changing business environment and an ever-increasing number of cyber threats are provided.

Keywords: digitalization, digital technologies; personnel management; automation of HR processes, artificial intelligence algorithms.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого розвитку цифрових технологій діджиталізація стала невід'ємною складовою ефективного управління організаціями. Це стосується не лише виробничих процесів чи фінансових операцій, але й управління людськими ресурсами. HR-сфера є однією з тих, що активно трансформується під впливом цифрових інновацій, перетворюючи традиційні підходи до роботи з персоналом на автоматизовані, гнучкі та ефективні рішення. Використання спеціалізованих програмних продуктів, аналітичних платформ і алгоритмів штучного інтелекту вже сьогодні дозволяє компаніям значно підвищувати продуктивність, зменшувати операційні витрати та забезпечувати прозорість управлінських процесів. Глобалізація, необхідність швидкого реагування на зміни ринку, зростання конкуренції за таланти та зміни в очікуваннях працівників формують нові вимоги до управління персоналом. У цих умовах впровадження цифрових технологій стає не просто конкурентною перевагою, а й необхідністю для виживання та розвитку компанії. Важливо зазначити, що діджиталізація впливає не лише на технічну складову роботи HR, але й на організаційну культуру, стиль управління та рівень взаємодії між працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження діджиталізації в сфері управління персоналом активно проводяться в різних країнах. Зокрема Карл Фрей (Karl Benedikt Frey) та Майкл Осборн (Michael Osborne) з Оксфордського університету досліджували вплив автоматизації та цифрових технологій на ринок праці та управління персоналом [1]. Едвард Белл (E. Bell) та Алан Брайман (A. Bryman) у своїй книзі «Business Research Methods» аналізували цифрові інструменти в управлінні бізнесом, включаючи HR [2].

Низка вітчизняних науковців, наприклад, Данилевич Н., Рудакова С. [3], Хаврова К. [4], Шушпанов Д., Дяків О. [5], Копитова І. [6] розглядають різні аспекти впливу цифровізації на HR-процеси та основні інструменти такі, як HRM-системи, аналітика, штучний інтелект, електронні платформи для навчання тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Діджиталізація в управлінні персоналом відкриває нові можливості, але також створює низку викликів, які потребують вирішення. Серед основних проблем можна виділити: недостатній рівень цифрових компетенцій, оскільки багато працівників та менеджерів не мають достатніх навичок

для ефективного використання цифрових інструментів [7]; складність адаптації до змін [8]; захист даних та конфіденційність [9]; інтеграція систем, оскільки багато компаній стикаються з труднощами у поєднанні різних цифрових рішень в єдину ефективну систему [8]; часто діджиталізація впроваджується без чіткого розуміння її цілей та очікуваних результатів, що свідчить про відсутність стратегічного підходу [9] тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення переваг, які надає цифровізація HR-процесів, аналіз викликів, що виникають під час її впровадження, та окреслення перспектив розвитку цієї тенденції. Особливий акцент зроблено на вивченні популярних інструментів і програмного забезпечення, які використовуються для автоматизації та оптимізації роботи HR-відділів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діджиталізація сфери управління персоналом – це процес впровадження цифрових технологій та інструментів для автоматизації та покращення різних аспектів роботи з персоналом. Вона створює нові можливості для організацій, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси, покращити аналітичні здібності та зробити комунікацію між працівниками більш ефективною. Ці переваги не лише підвищують продуктивність, але й сприяють формуванню сучасного та адаптивного робочого середовища [10].

Розглянемо три ключові аспекти діджиталізації HR: автоматизацію процесів, використання аналітики та підвищення ефективності комунікації.

1. Автоматизація процесів. Однією з головних переваг діджиталізації є можливість автоматизації рутинних HR-завдань, що дозволяє суттєво зменшити навантаження на HR-менеджерів і сконцентрувати їхню увагу на стратегічних питаннях [11]. До основних процесів, які можуть бути автоматизовані, належать:

– *Рекрутинг і підбір персоналу.* Системи управління підбором персоналу (ATS – Applicant Tracking Systems), такі як Greenhouse чи Taleo, дозволяють автоматизувати обробку резюме, планування співбесід і комунікацію з кандидатами. Це значно скорочує час найму та забезпечує більшу прозорість процесу.

– *Управління кадровими даними.* Системи HRIS (Human Resource Information Systems) дають змогу зберігати, оновлювати та аналізувати дані про працівників у єдиній

базі. Це включає управління графіками, відпустками, лікарняними тощо. Завдяки автоматизації компанії можуть швидко отримувати необхідну інформацію, що зменшує адміністративні витрати.

– *Розрахунок зарплат і бонусів.* Інтеграція HRIS із фінансовими системами спрощує розрахунок заробітної плати, премій та податків. Програмні рішення, як-от BambooHR або Workday, забезпечують точність у розрахунках і мінімізують ризик помилок.

Автоматизація цих процесів не лише знижує витрати часу, але й сприяє підвищенню точності та прозорості в управлінні персоналом, зменшуючи ймовірність людських помилок.

2. Аналітика та прийняття рішень. Діджиталізація HR надає можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, що відкриває нові горизонти для ухвалення стратегічних рішень. Інструменти, як-от SAP SuccessFactors або Tableau, дозволяють моніторити показники продуктивності, такі як виконання KPI, рівень залученості працівників та досягнення індивідуальних цілей. Це дозволяє виявляти сильні й слабкі боки роботи команд і окремих працівників. Завдяки прогнозуванню можна оцінити, які навички будуть потрібні організації в майбутньому, і вчасно заповнити прогалини шляхом підбору або навчання персоналу. Аналітичні інструменти дозволяють визначити основні причини звільнень працівників, прогнозувати ризики та розробляти стратегії для утримання цінних фахівців [12]. Наприклад, платформи на кшталт Visier HR допомагають ідентифікувати кореляції між показниками задоволеності працівників і рівнем плинності.

Таким чином, HR-аналітика стає важливим стратегічним інструментом для розвитку компанії, дозволяючи приймати рішення, засновані на реальних даних, а не на інтуїтивних припущеннях.

3. Підвищення ефективності комунікації. Цифрові інструменти також суттєво змінюють підходи до комунікації в організаціях. Використання спеціалізованих платформ допомагає створювати більш інтерактивне та зручне середовище для взаємодії між працівниками та керівництвом [13].

Компанії дедалі частіше інтегрують чат-боти для підтримки комунікації в HR-процесах. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на запити працівників щодо відпусток, графіків роботи чи зарплат, що зменшує навантаження на HR-відділ. Інструменти, такі як Slack

або Microsoft Teams, спрощують спілкування між працівниками, дозволяючи обмінюватися інформацією в реальному часі. Це особливо актуально для організацій з віддаленими командами. Використання цифрових платформ, таких як SurveyMonkey або Officevibe, дозволяє отримати зворотній зв'язок від працівників у реальному часі, швидко виявляючи проблемні зони та розробляючи рішення для їх усунення. Ефективна комунікація є ключовим чинником для створення згуртованої команди та підтримки організаційної культури. Цифрові рішення роблять її більш відкритою, інтерактивною та доступною [14].

Діджиталізація HR-процесів дозволяє організаціям адаптуватися до сучасних викликів і змін, забезпечуючи високу ефективність та інноваційність у роботі з персоналом. Автоматизація рутинних завдань, доступ до глибокої аналітики та нові підходи до комунікації створюють основу для розвитку як окремих працівників, так і всієї організації в цілому.

Впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом не є безперешкодним процесом. Незважаючи на численні переваги, які діджиталізація надає бізнесу, компанії стикаються з цілою низкою викликів, що можуть уповільнити або навіть ускладнити цей процес [15]. Важливо розуміти ці труднощі, аби розробити ефективну стратегію впровадження та забезпечити успішну трансформацію HR-функцій. Розглянемо основні проблеми, з якими стикаються організації під час діджиталізації HR-процесів.

– *Опір змінам серед працівників і керівництва.* Одним із найпоширеніших викликів при впровадженні цифрових технологій є опір змінам, який може виходити як від окремих працівників, так і від керівництва. Людська природа схильна до звички, і впровадження нових технологій може викликати страх або занепокоєння серед працівників через невизначеність, побоювання втратити робочі місця або просто через відсутність досвіду роботи з новими інструментами [16]. Інновації в HR часто вимагають не тільки технологічних змін, але й значної культурної трансформації. Для успішного впровадження цифрових інструментів організації повинні активно працювати над зміненням культури організації, створенням атмосфери, де нові технології сприймаються як можливість для розвитку, а не загроза. Ще однією причиною опору є недостатня цифрова грамотність працівників. Багато з них не мають необхідних навичок для роботи з новими системами, що може стати

бар'єром для ефективного впровадження цифрових інструментів. Тому необхідно забезпечити належне навчання, підтримку та розвиток цифрових компетенцій.

– Кібербезпека та захист персональних даних. Одним із найбільших ризиків при впровадженні діджиталізації в HR є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Оскільки HR-системи зазвичай містять велику кількість чутливих даних, таких як особисті дані, заробітні плати, медичні записи та інша конфіденційна інформація, це стає значним викликом для організацій.

Цифрові платформи, які використовуються для зберігання даних про персонал, можуть стати мішенню для кібератак. Напади можуть призвести до витоку важливої інформації, що може негативно вплинути на репутацію компанії та спричинити фінансові втрати. Компанії повинні дотримуватись вимог законодавства, що стосуються обробки персональних даних, таких як загальноєвропейський регламент про захист даних GDPR [17]. Порушення цих вимог може призвести до великих штрафів та юридичних наслідків. Для забезпечення високого рівня кібербезпеки необхідно постійно оновлювати програмне забезпечення та моніторити систему на предмет потенційних загроз [18]. Це вимагає додаткових ресурсів і зусиль з боку компанії.

– Висока вартість впровадження та інтеграції нових технологій. Вартість впровадження цифрових технологій може стати суттєвим бар'єром, особливо для малих та середніх підприємств. Це включає не лише придбання програмного забезпечення, але й витрати на його інтеграцію, навчання працівників і підтримку системи після її запуску.

Вибір програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів, такого як HRIS або ATS, може вимагати великих фінансових вкладень, особливо якщо компанія обирає рішення з великими функціональними можливостями. Крім того, необхідно інвестувати в технічну інфраструктуру, що підтримуватиме ці системи. Інтеграція нових технологій з уже існуючими бізнес-системами (як-от фінансові, логістичні або виробничі платформи) може бути складною та дорогою, оскільки вимагає часу, ресурсів і спеціалізованих знань. Процес інтеграції може тривати кілька місяців або навіть років, в залежності від масштабу компанії та складності системи. Протягом цього часу бізнес може зіткнутися з тимчасовими збоями в роботі та затримками в роботі HR-процесів.

– Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту. Однією з найбільших проблем при впровадженні цифрових рішень є відсутність підтримки з боку топ-менеджменту. Якщо керівництво компанії не розуміє важливості діджиталізації HR або не готове інвестувати в ці технології, впровадження буде значно ускладнене [19].

Відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації може призвести до безсистемного та неефективного впровадження технологій. Без належного планування та координації з боку топ-менеджменту діджиталізація може стати фрагментарною та не принести очікуваних результатів. Впровадження нових технологій у HR вимагає також адаптації управлінських підходів [20]. Лідери повинні бути готові до змін у процесах прийняття рішень, що потребує гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов.

Як зазначалося вище, впровадження цифрових технологій у HR супроводжується низкою складнощів, пов'язаних із опорою змінам, проблемами кібербезпеки, високими витратами та недостатньою підтримкою з боку керівництва. Однак, усвідомлення цих викликів і підготовка до них дозволяє компаніям успішно подолати перешкоди на шляху до діджиталізації та отримати від цього процесу максимальний ефект.

У процесі діджиталізації управління персоналом все більше організацій використовують спеціалізовані інструменти та програмне забезпечення для оптимізації різноманітних HR-процесів. Існує безліч рішень, що охоплюють весь спектр потреб HR-відділів, від рекрутингу та адаптації нових працівників до управління ефективністю та розвитку персоналу [21]. Розглянемо кілька основних типів програмних продуктів, які використовуються в HR-сфері, а також їхні ключові функції.

1. HRIS (Human Resource Information System). HRIS є одним з найбільш важливих інструментів у процесі діджиталізації HR. Це система управління кадровою інформацією, яка дозволяє зберігати, обробляти і аналізувати дані про працівників. Вона забезпечує автоматизацію численних адміністративних завдань, що сприяє зменшенню помилок та підвищенню ефективності HR-відділу [22]. Популярні HRIS платформи:

– Workday – одна з найбільш відомих HRIS-систем, що пропонує широкий набір функцій для управління персоналом, включаючи рекрутинг, навчання, управління ефективністю та розрахунок заробітної плати.

- BambooHR – інтуїтивно зрозуміле рішення для малого та середнього бізнесу, що включає в себе функціонал для управління даними працівників, відпустками, лікарняними та інші HR-функції.

- HRIS допомагає централізовано управляти інформацією про працівників, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності в управлінні персоналом.

2. ATS (Applicant Tracking System). ATS – це спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації процесу підбору персоналу. Вони дозволяють компаніям зберігати і відстежувати резюме кандидатів, автоматично публікувати вакансії, керувати процесом співбесід та інтерв'ю, а також покращувати взаємодію з кандидатами [23]. Популярні ATS платформи:

- Greenhouse – інструмент для автоматизації рекрутингу, що включає в себе можливості для співбесід, оцінки кандидатів та інтеграції з іншими HR-системами.

- Lever – платформа для підбору персоналу, яка дозволяє зберігати дані кандидатів, автоматизувати процеси спілкування і оцінки кандидатів, а також відстежувати ефективність найму.

ATS допомагає HR-відділам значно скоротити час, витрачений на рекрутинг, і зменшити кількість помилок при відборі кандидатів, а також зробити процес більш організованим і структурованим.

3. Платформи для онлайн-навчання. Цифровізація також значно впливає на процеси навчання і розвитку персоналу. Платформи для онлайн-навчання дозволяють організаціям розробляти індивідуалізовані програми навчання для своїх працівників, а також здійснювати моніторинг прогресу і ефективності навчальних процесів [24]. Популярні платформи для онлайн-навчання:

- Udemy for Business – платформа, що пропонує великий вибір курсів для професійного розвитку співробітників. Вона дозволяє організаціям створювати персоналізовані програми для навчання та розвитку співробітників.

- LinkedIn Learning – інструмент для навчання, що надає доступ до великої кількості курсів з різних тем, зокрема менеджменту, технічних навичок і софт-скілів.

Ці платформи допомагають HR-відділам підвищувати кваліфікацію персоналу, забезпечувати безперервний розвиток працівників та створювати системи навчання, доступні в будь-який час.

Системи та інструменти, які використовуються в HR, значно підвищують ефективність роботи з персоналом, дозволяючи автоматизувати численні рутинні завдання, покращити взаємодію з працівниками та забезпечити розвиток персоналу через навчання і аналіз ефективності. Їхнє використання допомагає компаніям досягати високих результатів у залученні, розвитку та утриманні кадрів [25].

4. Приклади успішної діджиталізації HR у великих компаніях. Діджиталізація в сфері управління персоналом активно впроваджується багатьма великими компаніями, що дозволяє їм підвищувати ефективність, скорочувати витрати та покращувати досвід своїх працівників [26].

- IBM: Впровадження системи Watson для HR. IBM є однією з найбільш відомих компаній, яка активно використовує цифрові технології для управління персоналом. Одним із найцікавіших прикладів є використання системи Watson, алгоритмів штучного інтелекту, для автоматизації процесів рекрутингу та розвитку співробітників. Watson допомагає аналізувати резюме кандидатів і автоматично визначати їхні ключові навички та потенціал для певних ролей у компанії. Система аналізує величезні обсяги даних і дозволяє HR-фахівцям приймати більш обґрунтовані рішення щодо підбору кадрів. Додатково, Watson використовується для покращення процесу навчання і розвитку персоналу. Він може створювати персоналізовані навчальні програми, орієнтовані на конкретні потреби кожного співробітника, що дозволяє оптимізувати витрати на навчання та підвищити ефективність освітніх програм.

- Google: Використання аналітики для управління ефективністю. Google відомий своєю інноваційною культурою та широким використанням цифрових технологій у HR. Одним із найуспішніших прикладів є використання аналітики даних для оцінки ефективності працівників та прийняття управлінських рішень. Компанія активно застосовує аналітичні інструменти для оцінки продуктивності та залученості співробітників, зокрема через регулярні опитування та зворотний зв'язок. За допомогою великих даних Google аналізує чинники, що впливають на продуктивність працівників, наприклад, їхнє фізичне та емоційне здоров'я, рівень стресу та мотивації. Ці дані дозволяють HR-відділу розробляти індивідуалізовані стратегії розвитку для кожного співробітника, а також створювати оптимальні умови для підвищення залученості та

задоволення працівників. Також Google використовує цифрові платформи для внутрішнього навчання своїх співробітників, пропонуючи доступ до численних курсів і тренінгів на платформі Google Learning.

– Accenture: Впровадження цифрових платформ для адаптації. Accenture, одна з провідних консалтингових компаній, активно використовує цифрові технології для покращення процесу адаптації нових працівників. Компанія розробила спеціальну цифрову платформу для адаптації, яка дозволяє новим співробітникам швидко освоїтися на робочому місці. Платформа включає в себе інтерактивні курси, відео, а також зворотний зв'язок від керівників та колег. Всі ці інструменти допомагають новачкам швидко включитися в робочий процес і зменшити стрес, пов'язаний із новим місцем роботи. Цей підхід дозволяє Accenture значно знизити витрати на традиційне навчання та забезпечити більш ефективну інтеграцію нових працівників в команду.

Загалом, ці приклади успішної діджиталізації HR-систем у великих компаніях демонструють, як інноваційні технології можуть трансформувати традиційні процеси управління персоналом. Вони дозволяють скоротити витрати, підвищити ефективність і забезпечити гнучкість у роботі з кадрами, що є особливо важливим в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Висновки. Таким чином, у сучасному світі діджиталізація є невід'ємною частиною трансформації бізнес-процесів, HR-сфера не є винятком. Впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом стало необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Застосування таких інструментів, як HRIS, ATS, платформи для навчання і оцінки ефективності, не тільки автоматизує рутинні процеси, але й значно підвищує їх ефективність, дозволяючи HR-відділам зосередитись на стратегії розвитку організації та покращенні досвіду працівників. Однією з головних переваг діджиталізації в HR є значне покращення процесів підбору персоналу. Завдяки використанню систем ATS і аналітики, компанії можуть швидко і ефективно знаходити найкращих кандидатів, що мінімізує час та ресурси на рекрутинг. Крім того, цифрові інструменти дозволяють краще відслідковувати кар'єрний розвиток

співробітників, створювати персоналізовані програми навчання, що сприяє підвищенню кваліфікації та залученості працівників. Ще однією важливою перевагою є покращення комунікації в організаціях. Платформи для внутрішньої комунікації і зворотного зв'язку дозволяють забезпечити більш відкриті і прозорі взаємодії між керівництвом і працівниками. Це сприяє створенню атмосфери довіри, яка є важливою для високої продуктивності і стабільності компанії. Проте процес діджиталізації також супроводжується низкою викликів. Перш за все, це потребує значних інвестицій у технології, що може бути складним для малих і середніх підприємств. Крім того, впровадження нових інструментів вимагає певних змін у корпоративній культурі та організаційних процесах, що може зустріти опір з боку співробітників. Також необхідно враховувати питання безпеки даних, оскільки цифрові системи зберігають величезні обсяги конфіденційної інформації. Незважаючи на ці труднощі, перспективи розвитку діджиталізації в HR надзвичайно великі. У майбутньому ми можемо очікувати ще більшу інтеграцію алгоритмів штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих рішень для управління персоналом, що дозволить організаціям оперативно реагувати на зміни у середовищі та потребах бізнесу. Важливими напрямками також стануть удосконалення процесів адаптації нових працівників, управління залученістю та благополуччям працівників за допомогою новітніх технологій. Для успішного впровадження діджиталізації в HR-менеджмент компаніям необхідно зважено підходити до вибору інструментів та платформ, враховуючи специфіку бізнесу та потреби організації. Рекомендується проводити тренінги для співробітників з використання нових технологій, забезпечуючи їхню підтримку на всіх етапах інтеграції цифрових рішень. Також варто інвестувати в кібербезпеку, щоб гарантувати захист персональних та конфіденційних даних, що особливо важливо в умовах постійно зростаючої кількості кіберзагроз. Таким чином, діджиталізація в HR є не лише необхідним кроком для оптимізації бізнес-процесів, але й можливістю створити більш ефективну, гнучку та прозору модель управління персоналом, яка забезпечить сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Frey K. B., Osborne M. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin School*. 2013. URL: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment> (дата звернення: 16.01.2025).
2. Bell E., Bryman A., Harley B. *Business Research Methods*. Oxford University Press. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198869443.001.0001> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
4. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>.
5. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2024.04.213>.
6. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).
7. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Вип. 8, № 2. С. 209–217. https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219_1.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3.
8. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. № 101, С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць ЧДУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 66. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
10. HR Transformation: Elevate Your Organization's Performance and Growth. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation> (дата звернення: 25.03.2025).
11. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R.. The influence of technology on HR practices. *Human Resource Management Review*. 2015. № 25 (2). P. 216–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
12. Fitz-enz J., Mattox J. R. *Predictive Analytics for Human Resources*. 2014. 176 p. *Wiley*. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Predictive+Analytics+for+Human+Resources-p-9781118893678> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Wahdaniah, Sucianti R., Ambalele E., Tellu A. H. Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*. 2023. Vol. 1 № 3. P. 239–258. DOI:10.59890/ijarss.v1i3.902.
14. Transforming Human Resource Practices in the Digital Age: A Study on Workforce Resilience and Innovation. *Journal of Computer Science and Technology Application*. 2025. № 2 (1). P. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.33050/g0k6n560>.
15. AI & human resources: opportunities & challenges. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/blog/ai-and-human-resources> (дата звернення: 21.03.2025).
16. Malik A., Froese F.J., Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. P. 524–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.
17. General Data Protection Regulation (EU GDPR). *GDPR Text*. URL: <https://gdpr-text.com/> (дата звернення: 28.03.2025).
18. Gartner. Future of Work Trends: The Role of Digitalization in HR. 2023. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5598759> (дата звернення: 12.03.2025).
19. Leapsome. 2025 HR Insights Report: Protecting people-first strategies. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/2025-hr-insights-report> (дата звернення: 22.03.2025).
20. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. *McKinsey Digital*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата звернення: 14.03.2025).
21. Bersin J. The Future of HR: Using Technology to Drive Business Success. 2021. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/searchresults.html?q=Bersin> (дата звернення: 19.03.2025).
22. HRIS 101: All You Need To Know in 2025. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/> (дата звернення: 21.03.2025).

23. Applicant Tracking System, ATS. *IT enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats> (дата звернення: 21.03.2025).
24. Global E-Learning Industry 2025-2029. *ReportLinker*. URL: <https://www.reportlinker.com/report-summary/E-Learning/96329/Global-E-Learning-Industry.html?autogen=1> (дата звернення: 27.03.2025).
25. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660>
26. IHRIM. Digital Transformation in HR: Best Practices and Case Studies. 2022. *IHRIM*. URL: <https://hr.ihrim.associationcareernetwork.com/> (дата звернення: 21.03.2025).

REFERENCES:

1. Karl Benedikt Frey & Michael Osborne (2013) The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin School*. URL: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment> (accessed January 16, 2025).
2. Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022) Business Research Methods. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/hebzb/9780198869443.001.0001> (accessed February 15, 2025).
3. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., & Kasianenko, Y. (2020) Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiakh [HR-processes digitization in present-day developments]. *Galician economic bulletin* (Tern.), vol. 64, no. 3, pp. 147–156 [in Ukrainian].
4. Khavrova, K. S., & Dobrozhan, D. O. (2023) Vplyv tsyfrovizatsiyi na protses upravlinnya personalom [The Impact of Digitalisation on the HR Management Process]. *Economics. Management. Business*, no. 4 (43), pp. 92–96 [in Ukrainian].
5. Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024) Tsyfrova transformatsiya v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in human resource management: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 34, no. 4. pp. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213/> [in Ukrainian].
6. Kozak, T. M., & Kopytova, I. V. (2021) Osoblyvosti upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh v umovakh didzhitalizatsiyi ekonomiky [Peculiarities of personnel management at enterprises in the context of digitalization of the economy]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (accessed March 10, 2025).
7. Litorovych, O., & Karyy, O. (2024) Rol' tsyfrovyykh kompetentsiy u protsesi upravlinnya personalom pidpryyemstv [The role of digital competences in the personnel management process of enterprises]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University series: "Economics and Management Issues"*, vol. 8, no. 2, pp. 209–217.
8. Smolinet, I., & Levkiv, H. (2021). Upravlinnya personalom v umovakh didzhitalizatsiyi [Personnel management in the conditions of digitalization]. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, no. 101, pp. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09> (in Ukrainian).
9. Vedernikov, M. D., Volyans'ka-Savchuk, L. V., Chernushkina, O. O., & Bazaliys'ka, N. P. (2022) Tsyfrova transformatsiya u sferi HR-protsesiv: napryamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in the field of HR processes: directions, problems and opportunities]. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, no. 66, pp. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
10. HR Transformation: Elevate Your Organization's Performance and Growth. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation> (accessed March 25, 2025).
11. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on HR practices. *Human Resource Management Review*, no. 25 (2), pp. 216–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
12. Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). Predictive Analytics for Human Resources. *Wiley*. 176 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Predictive+Analytics+for+Human+Resources-p-9781118893678> (accessed March 11, 2025).
13. Wahdaniah, Suciati, R., Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023) Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, vol. 1, no. 3, pp. 239–258. DOI:10.59890/ijarss.v1i3.902.
14. Transforming Human Resource Practices in the Digital Age: A Study on Workforce Resilience and Innovation (2025). *Journal of Computer Science and Technology Application*, no. 2 (1), pp. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.33050/gOk6n560>.
15. AI & human resources: opportunities & challenges. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/blog/ai-and-human-resources> (accessed March 21, 2025).

16. Malik, A., Froese, F.J., & Sharma, P. (2020) Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, vol. 109, pp. 524–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.
17. General Data Protection Regulation (EU GDPR). *GDPR Text*. URL: <https://gdpr-text.com/> (accessed March 28, 2025).
18. 18. Gartner (2023). Future of Work Trends: The Role of Digitalization in HR. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5598759> (accessed March 12, 2025).
19. Leapsome. 2025 HR Insights Report: Protecting people-first strategies. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/2025-hr-insights-report> (accessed March 22, 2025).
20. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. *McKinsey Digital*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (accessed March 14, 2025).
21. Bersin, J. (2021). The Future of HR: Using Technology to Drive Business Success. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/searchresults.html?q=Bersin> (accessed March 19, 2025).
22. HRIS 101: All You Need To Know in 2025. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/> (accessed March 21, 2025).
23. Applicant Tracking System, ATS. *IT enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats> (accessed March 21, 2025).
24. Global E-Learning Industry 2025–2029. *ReportLinker*. URL: <https://www.reportlinker.com/report-summary/E-Learning/96329/Global-E-Learning-Industry.html?autogen=1> (accessed March 27, 2025).
25. Zbritskaya, T., & Soroka, A. (2021) Upravlinnya personalom v epokhu tsyvrovoyi ekonomiky. [Human resource management in the digital economy]. *Economy and society*. No 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660> (in Ukrainian).
26. IHRIM. (2022). Digital Transformation in HR: Best Practices and Case Studies. *IHRIM*. URL: <https://hr.ihrim.associationcareernetwork.com/> (accessed March 21, 2025).