



УДК: 331.108:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6\(6\)-512-527](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6(6)-512-527)

**Слісаренко Микола Валерійович** аспірант, кафедра мультимедійних систем і технологій, Навчально-науковий інститут інформаційних технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0000-3874-2112>

**Єфіменко Марія Олександрівна** магістр, кафедра маркетингу, факультет торгівлі та маркетингу, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0006-0342-250X>

**Самойленко Вікторія Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, логістики та інновацій, Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

## ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Анотація.** Трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій змінює підходи до формування стратегії менеджменту персоналу. Цифрова епоха характеризується інформаційно-комунікаційними технологіями від рівня оволодіння якими залежить інтегрованість людини у соціальні сфери життя. Конкуренція на ринку праці та послуг спонукає компанії до пошуку нових методів з організації роботи персоналу, задоволення потреб працівника та збереження кадрового потенціалу. Фрагментарне застосування цифрових технологій допомагає вирішити конкретне HR-завдання, проте такий підхід не є системним. Застосування комплексних цифрових технологій в системі управління людськими ресурсами покликано сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу та формуванню «мислення зростання» у працівників. Саме використання цифрових технологій в менеджменті здатне забезпечити якісну організацію роботи персоналу та звести до мінімуму ймовірність помилки у наслідок людського фактору. Істотними перевагами впровадження цифрових трансформацій в систему менеджменту персоналу є оптимізація рутинних процесів та розширення можливостей кожного співробітника через модулі самообслуговування.

В статті розглянуто світові тенденції з питань цифровізації менеджменту персоналу та їх пріоритетність, а також зазначено тенденції застосу-

вання цифрових технологій. Впровадження цифрових технологій в системі менеджменту персоналу, як будь-який процес передбачає переваги та недоліки. На прикладі вирішення HR-завдання з організації дистанційної комунікації працівників продемонстровано переваги та ризики з якими зіштовхуються керівники організацій та компаній у результаті впровадження технологій. В статті проаналізовано комплексні ефективні засоби цифрових трансформацій менеджменту персоналу, зокрема здійснено детальний аналіз HRM-систем, їх функціональних можливостей, що вирішують HR-завдання. У статті консолідовано перелік перешкод та стримувальних факторів, що здійснюють негативний вплив на процеси цифрової трансформації в системі управління людськими ресурсами.

**Ключові слова:** цифрові технології, цифрова трансформація, управлінські стратегії, менеджмент персоналу, HRM-система.

**Sisarenko Mykola Valeriyovych** Postgraduate, Department of Multimedia Systems and Technologies, Educational and Scientific Institute of Information Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0000-3874-2112>

**Yefimenko Mariia Oleksandrivna** Master, Department of Marketing, Faculty of Trade and Marketing, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0006-0342-250X>

**Samoilenko Viktoriia Viktorivna** PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Logistics, and Economics, Educational and Scientific Institute of Management and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

## TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL TECHNOLOGIES

**Abstract.** The transformation of human resources management in the age of digital technologies is changing approaches to forming a personnel management strategy. The digital age is characterized by information and communication technologies, the level of mastery of which depends on the integration of a person into social spheres of life. Competition in the labour and services market prompts companies to search for new methods of organizing personnel work, satisfying employee needs and preserving personnel potential. The fragmentary application of digital technologies helps solve specific HR tasks, but this approach is not systematic. The application of complex digital technologies in the human resources



management system is designed to increase personnel productivity and form a “growth mindset” among employees. The use of digital technologies in management can ensure the high-quality organization of personnel work and minimize the probability of error due to human factors. The significant advantages of implementing digital transformations in the personnel management system are the optimization of routine processes and the expansion of the capabilities of each employee through self-service modules.

The article examines global trends in the digitalization of personnel management and their priority and indicates trends in the use of digital technologies. Like any process, implementing digital technologies in the personnel management system involves advantages and disadvantages. In the example of solving the HR task of organizing remote communication of employees, the advantages and risks faced by the heads of organizations and companies due to the introduction of technologies are demonstrated. The article analyzes complex and effective means of digital transformations of personnel management; in particular, a detailed analysis of HRM systems and their functional capabilities that solve HR tasks is carried out. The article consolidates the list of obstacles and slowing factors that hurt the digital transformation processes in the human resources management system.

**Keywords:** digital technologies, digital transformation, management strategies, personnel management, HRM-system.

**Постановка проблеми.** Активізація глобалізаційних процесів впливає на необхідність впровадження управлінських стратегій цифрової трансформації. Невпинність інформаційного потоку та активне конкурентне середовище зобов'язує компанії до автоматизації процесів, що стосуються питань персоналу. Використання цифрових та діджитал технологій в менеджменті дозволяє скоротити часові затрати та фінансові статті витрат на пошук кандидатів, добір персоналу, організацію його роботи, розвиток кадрового потенціалу та людського капіталу загалом. Фрагментарне застосування цифрових технологій в менеджменті не вирішує вимоги сьогодення щодо необхідності комплексного підходу з реалізації стратегій цифрової трансформації. Для впровадження дієвих стратегій цифрових трансформацій необхідно не лише знати технічні характеристики і особливості програмного забезпечення, а також вміти спрогнозувати їх вплив на персонал та завчасно розробити шляхи локалізації стримувальних факторів, що неминуче виникатимуть під час впровадження нової управлінської стратегії, що включає автоматизацію HR-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** вказує на підвищену наукову увагу до питання цифрової трансформації HR-процесів, що відображається в узагальненні сучасних тенденцій та визначенні ключових викликів і

можливостей для підвищення ефективності управління персоналом за допомогою цифрових технологій. До прикладу, Варіс І. та Кравчук О. описують тенденції цифрової трансформації HR бізнес-процесів [1] та практичних аспектів рекрутингу персоналу з використанням цифрових технологій [2]. Литвиненко Н. узагальнила рівні імплементації цифрових змін для підприємств та запропонувала перелік факторів впливу на ефективність цифрової трансформації [3, с. 84]. Збрицька Т. та Сорока О. доповнили понятійний апарат визначенням цифрової трансформації в HR-менеджменті, а також представили трансформацію HR-функцій під впливом впровадження цифрових технологій [4]. Ремньова Л. та Хмелевський С. консолідували тренди інновацій в HR-менеджменті, що відбуваються під впливом діджитал технологій та систематизували переваги використання технологій програмного забезпечення в HR-менеджменті [5].

У свою чергу, Азарова А., Міронова Ю., Поплавський А. обґрунтували вибір оптимальної HRM-системи за допомогою методів математичного моделювання [6]. Пришвидшення темпів цифрової трансформації обумовлене поширенням інтернет-технологій і розвитком інформаційного суспільства. Згідно даних звіту Global Digital світова кількість користувачів Інтернету в 2023 р. сягала 5,16 млрд. осіб, що становило 64,4% від загальної кількості світового населення [7], разом з тим платформа Worldometers, станом на вересень 2024 р., зафіксувала 6,34 млрд. осіб у якості користувачів Інтернету [8].

Дослідження Київського міжнародного інституту соціології продемонструвало, що станом на 2023р., 80% населення України були постійними користувачами мережі Інтернет, порівняно з даними 2021 р. цей показник зріс на 10% [9, с. 15], що є суттєвим доказом пришвидшення темпів цифрової трансформації та становлення інформаційного суспільства. Компаніям необхідно постійно оновлювати складові управлінських стратегій щоб відповідати вимогам сучасності. Керівники компаній та організацій мають великий вибір засобів цифрових трансформацій HR-процесів від окремих застосунків і месенджерів (Zoom, Google Meet, Viber, Telegram, Skype, Slack, Hangouts та ін.) до комплексного програмного забезпечення (Teamdeck, PeopleForce, BambooHR, Zoho People, Microsoft Dynamics 365 HR, ISpro, HURMA, Orange HRM та ін.), що здатне оптимізувати роботу HR-служб.

Разом з тим, малодослідженими залишаються питання: впливу цифрових HR-технологій на ментальне здоров'я персоналу в довгостроковій перспективі; формування загальноновизнаного переліку стримувальних факторів впровадження цифрової трансформації у межах організації та шляхів усунення або локалізації їх; розробки ефективних алгоритмів узгодження цифрових HR-стратегій з цифровою стратегією організації.



**Мета статті** – аналіз сучасних засобів цифрової трансформації системи управління людськими ресурсами та визначення переліку перешкод і стримувальних факторів при впровадженні цифрових технологій в менеджменті.

**Завдання статті:**

1. Дослідити тенденції з впровадження цифрових трансформацій в HR-менеджменті та сформувавши перелік стримувальних факторів реалізації цифрових трансформацій.
2. Охарактеризувати переваги та ризики використання засобів цифрових технологій за групами під час вирішення HR-завдання з організації дистанційної комунікації персоналу.
3. Проаналізувати функціональні можливості HRM-систем, як інструментів цифрових трансформацій менеджменту персоналу за критерієм HR-задач на вирішення яких вони спрямовані.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Епоха цифрової економіки передбачає імплементацію ряду системних змін у процесі управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами розглядають як систему оперативних і стратегічних заходів, що спрямовані на раціональне використання потенціалу персоналу компанії чи організації [10, с. 143]. Управління людськими ресурсами є багаторівневою системою, кожна складова якої має чітко окреслені задачі, що потребують вирішення. Впровадження цифрових технологій покликано сприяти ефективному вирішенню запитів компаній щодо якісної організації HR-процесів.

Світові тенденції щодо впровадження цифрових трансформацій, демонструють, що вирішення даного питання є затребуваним. Звертаючись до дослідження Gartner, варто відзначити що близько 58% опитаних респондентів (HR-менеджерів) визначили пріоритетним питання цифрової трансформації у загальній системі бізнес-трансформацій [11]. Дослідження проведені цією ж компанією у 2023 р. свідчать про те, що напрямки: «впровадження цифрових технологій» та «робоча сила» ввійшли до переліку топ три бізнес-пріоритетів на 2024-2025 рр. [12].

На думку науковців Збрицької Т. І Сороки О. цифрова трансформація в системі менеджменту персоналу передбачає імплементацію та використання технологій цифровізації у сфері HR-менеджменту з метою збільшення показників продуктивності праці [4].

Вивчаючи тенденції застосування цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами, звернемося до переліку запропонованого Кравчук О., Варіс І., Рубель К., що включає: розвиток мобільних HR застосунків, використання тучного інтелекту, автоматизацію управлінських процесів, віддалене онлайн та офлайн навчання і розвиток персоналу (використання спеціальних навчальних платформ), використання систем HR аналітики, концентрацію на ментальному благополуччі, використання чат-ботів (віртуальних асистентів) [1].

Глобалізаційні тенденції, пандемічні виклики, воєнні конфлікти вимагають застосування адаптивніших і гнучкіших засобів менеджменту персоналу. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє компаніям організувати роботу у віддаленому режимі, а тому все більшого значення набувають процеси управління людськими ресурсами у форматі дистанційної співпраці. HR-завдання з організації ефективної дистанційної роботи персоналу вимагає застосування інших управлінських стратегій, зокрема формування нової корпоративної культури взаємодії у команді з обов'язковим використанням технологій онлайн-комунікацій. Зауважимо, що використання кожної технології має свої переваги та недоліки з погляду впливу на працівника. На жаль, цей факт часто залишається поза увагою, оскільки менеджмент компаній, фокусуючись на перевагах використання цифрових технологій, не завжди прогнозує ризики, пов'язані з впровадженням окремих технологічних рішень. На прикладі вирішення HR-завдання щодо організації дистанційної роботи розглянемо переваги та ризики використання груп цифрових застосунків (таблиця 1).

Таблиця 1.

**Переваги та ризики використання застосунків під час вирішення HR-завдання з організації дистанційної комунікації в компанії**

Група застосунків	Переваги	Ризики
Засоби синхронної комунікації (застосунки для відео-нарад)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування чинника географічного положення учасників комунікації.</li> <li>- миттєвий зворотній зв'язок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надмірне використання додатку, як каналу комунікації може спровокувати виникнення емоційної напруги та розпорошення уваги працівника.</li> </ul>
Засоби асинхронної комунікації (корпоративні месенджери для обміну повідомленнями)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- миттєва доставка інформації до великої кількості учасників комунікації;</li> <li>- високий рівень захищеності інформації (у т.ч. підтримка двофакторної автентифікації).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість робочих чатів призводить до надмірних часових затрат працівника;</li> <li>- інформаційний потік повідомлень у месенджерах забирає робочий час та знижує концентрацію під час виконання прямих посадових обов'язків.</li> </ul>

*\*Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [13, 14, 15]*

Найбільш поширеними застосунками для асинхронної комунікації персоналу, окрім звичного електронного листування, є робочі чати у месенджерах (Viber, Telegram, Skype, Slack, Hangouts, Discord та індивідуально-розроблені внутрішньокорпоративні месенджери). Щодо застосунків синхронної комунікації, то їх перелік варіюється від безстроково-безкоштовних версій



з обмеженими правами використання до ліцензійних версій програм, що надаються користувачам виключно на платній основі. До найбільш поширених з вищезгаданих програм відносять: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, FreeConferenceCall, Jitsi Meet. Разом з тим, вирішуючи завдання організації онлайн-комунікації такі цифрові технології окрім очевидних переваг можуть також негативно вплинути на процес управління людськими ресурсами, тому HR-фахівцям необхідно здійснювати прогнозування ризиків використання тієї чи іншої технології при її впровадженні.

Аналіз таблиці 1 дозволив нам оцінити переваги використання цифрових технологій для вирішення конкретних HR-завдань. Більшість вітчизняних компаній вже успішно застосовують підхід «одне HR-завдання – один застосунок», використовуючи широкий спектр цифрових інструментів. Втім значним недоліком цієї управлінської стратегії є перевантаженість персоналу великою кількістю застосунків. Натомість більш ефективним підходом, який відповідає вимогам цифрової трансформації, є впровадження комплексного програмного забезпечення, яке дозволяє одночасно виконувати різні завдання HR-менеджменту. Це завдання ефективно виконують HRM-системи.

HRM-системи – це програмні рішення, метою яких є автоматизація та управління процесами менеджменту персоналу в межах компанії або організації. Вони здатні автоматизувати численні процеси, пов'язані з супроводом працівника на всіх етапах його кар'єрного шляху – від пошуку та адаптації кандидатів до нарахування заробітної плати та розвитку кар'єри. Під час вибору HRM-системи важливо враховувати її функціональні можливості, зважаючи на специфічні потреби компанії або організації в галузі управління персоналом.

У таблиці 2 наведено ключові функціональні можливості, які пропонують HRM-системи.

Таблиця 2.

### Функціональні можливості HRM-систем

Назва HRM-системи	Функції, що вирішує програмне забезпечення
1	2
Microsoft Dynamics 365 HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення процесу пошук та відбору персоналу за допомогою рішень LinkedIn Talent Solutions;</li> <li>- Автоматизація завдань з виплати заробітної плати, питань пільг, компенсацій, відпусток;</li> <li>- Функціонування бази даних профілей співробітників [16].</li> </ul>
BambooHR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Функціонування бази даних співробітників, HR-аналітика;</li> <li>- Розрахунок заробітної плати та пільг;</li> <li>- Облік робочого часу;</li> <li>- Рекрутинг та адаптація персоналу;</li> <li>- Опитування персоналу (зворотній зв'язок) [17].</li> </ul>

Продовження таблиці 2

1	2
BAS Зарплата та управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розрахунок заробітної плати та податкових відрахувань персоналу;</li> <li>- Відображення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства</li> <li>- <b>Облік робочого часу працівників;</b></li> <li>- Функціонування бази даних профілей співробітників;</li> <li>- HR-аналітика;</li> <li>- Управління матеріальною (грошовою) мотивацією [18].</li> </ul>
CakeHR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекрутинг;</li> <li>- Онбординг або адаптація нових співробітників;</li> <li>- Навчання та зворотній зв'язок персоналу;</li> <li>- Контроль продуктивності (виконання завдань);</li> <li>- Ведення бази даних персоналу [19].</li> </ul>
Coloris HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання персоналу;</li> <li>- Адаптація нових співробітників;</li> <li>- Аналіз результатів роботи персоналу [20].</li> </ul>
HURMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Онбординг або адаптація нових співробітників;</li> <li>- Самообслуговування співробітників (запити і підтвердження лікарняних і відпусток, дистанційне підписання документів, перенесення робочого дня, запис на заходи компанії, оцінка співробітників);</li> <li>- Автоматизація постановки цілей</li> <li>- Опитування співробітників;</li> <li>- Збір статистики з HR та рекрутингу;</li> <li>- Зберігання всіх документів та різні права на доступу співробітників до файлів;</li> <li>- Моніторинг системи ІТ-активів [21].</li> </ul>
ISpro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розрахунок заробітної плати та податкових відрахувань персоналу;</li> <li>- Архівне зберігання розрахункового листа співробітника на термін до 10 р.;</li> <li>- Можливість формування гнучкого графіку роботи працівників;</li> <li>- Облік робочого часу;</li> <li>- Ведення бази даних сумісників, що працюють у межах одного підприємства;</li> <li>- Нарахування грошової винагороди працівників;</li> <li>- Трансфер документів з питань перерахування до системи клієнт-банку;</li> <li>- Автоматизація створення звітів та довідок з кадрових питань;</li> <li>- Можливість переміщення файлів до платформи M.E.DOC [22].</li> </ul>





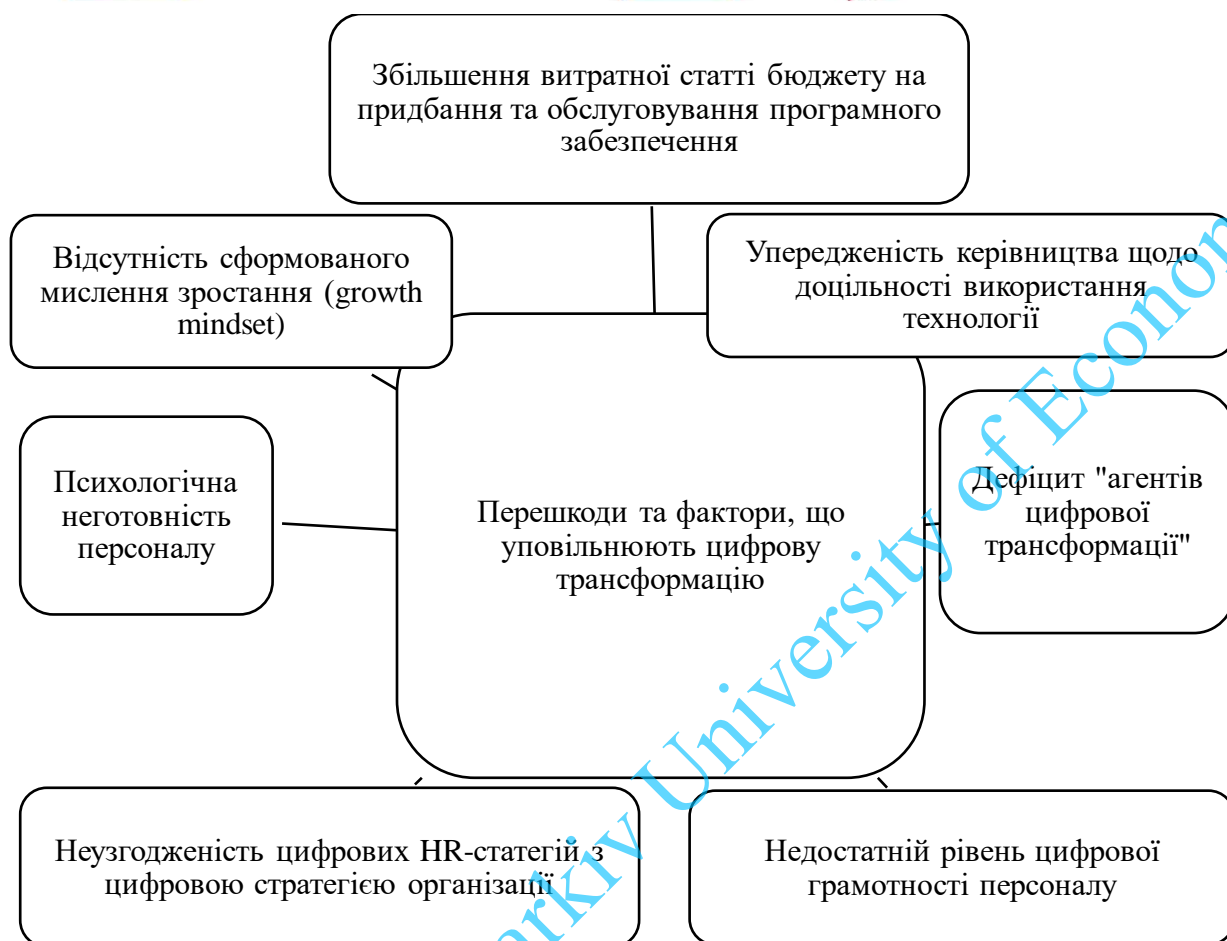
Закінчення таблиці 2

1	2
Orange HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління продуктивністю роботи персоналу;</li> <li>- Навчання персоналу (створення власних курсів, тренінгів);</li> <li>- Індивідуальний план розвитку працівника;</li> <li>- Нарахування заробітної плати;</li> <li>- Ведення таблицю обліку робочого часу.</li> <li>- Запити/ схвалення відпусток персоналу;</li> <li>- Рекрутинг;</li> <li>- Автоматизація нагадувань про виконання завдань;</li> <li>- Онбординг;</li> <li>- Управління запитами щодо найму та звільнення;</li> <li>- Звітність та аналітика [23].</li> </ul>
SAP Success Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація продуктивності, визнання, навчання та розвитку персоналу;</li> <li>- Оптимізація процесів прийняття на роботу;</li> <li>- Реагування на потреби працівників;</li> <li>- Визначення ризиків і можливостей, пов'язаних із робочою силою;</li> <li>- Покращення розуміння ключових показників персоналу;</li> <li>- Прийняття обґрунтованіших рішень на основі інсайтів, орієнтованих на дані;</li> <li>- Розрахунок заробітної плати;</li> <li>- Аналітика персоналу [24].</li> </ul>
Workable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекрутинг;</li> <li>- Застосування функцій штучного інтелекту в HR-процесах;</li> <li>- Онбординг персоналу;</li> <li>- Запити/ схвалення відпусток персоналу;</li> <li>- аналітика персоналу [25].</li> </ul>
Workday HCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розрахунок заробітної плати;</li> <li>- Управління талантами;</li> <li>- Хмара навичок;</li> <li>- HR-аналітика;</li> <li>- Опитування персоналу (зворотній зв'язок) [26].</li> </ul>
Zoho People	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самообслуговування для співробітників;</li> <li>- Централізований документообіг;</li> <li>- Керування запитами персоналу;</li> <li>- HR-аналітика [27].</li> </ul>
Вчасно ЕДО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Електронний кадровий документообіг;</li> <li>- HR-аналітика на основі бази даних персоналу [29].</li> </ul>
PeopleForce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекрутинг;</li> <li>- Контроль ефективності персоналу;</li> <li>- Зворотній зв'язок;</li> <li>- Облік робочого часу;</li> <li>- HR-аналітика на основі бази даних персоналу [29].</li> </ul>

\*Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [6 та 16-29].

Проаналізувавши таблицю 2, можна зробити висновок, що HRM-системи однозначно здійснюють позитивний вплив на трансформаційні процеси управління людськими ресурсами, а також на діяльність організацій та компаній в цілому. Відмітимо, що при виборі HRM-системи особливу увагу необхідно приділити кібербезпеці та надійності програмного продукту. Зважаючи на те, що кадрова інформація в електронній системі має пряме відношення до персональних даних співробітників – вона є конфіденційною, а отже має бути максимально убезпечено від кібератак і неконтрольованих витоків. Фахівці з кібербезпеки радять компаніям та організаціям звертати увагу на ті HRM-системи, що пропонують безпечну передачу даних через Інтернет використовуючи метод SSL. Щодо внутрішньої безпеки, то HRM-система має бути захищена різними рівнями автентифікації та доступу до інформації. Варто зауважити, що цифрові трансформації впливають на ефективність роботи організацій та компаній, адже надають можливості, які досі не були доступні. Позитивним прикладом такої трансформації управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій є створення віртуальних офісів. З впливом карантинних обмежень, а нині під дією факторів воєнного стану серед вітчизняних компаній особливої актуальності набули цифрові технології, що дозволяють організувати роботу дистанційно та зберегти кадровий потенціал не зважаючи на вимушені територіальні переміщення співробітників. Втім не зважаючи на таку кількість корисних можливостей, що пропонують засоби цифрових технологій, окремі компанії та організації дуже повільно впроваджують цифрові трансформації в систему HR-менеджменту. Таке явище спричинене наявністю перешкод та стримувальних факторів з якими зіштовхується керівництво компанії чи організації на шляху до цифрової трансформації.

Розглянемо узагальнений перелік ключових стримувальних факторів та перешкод під час впровадження управлінської стратегії цифрової трансформації HR-процесів на рис. 1.



**Рис. 1** Перешкоди та стримувальні фактори цифрової трансформації менеджменту персоналу

*\*Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [1, 24, 25].*

Аналізуючи бар'єри та фактори, що уповільнюють процес цифрової трансформації управління персоналом в організаціях, необхідно зазначити, що більшість з них можна подолати завдяки застосуванню інструментів аргументації, мотивації та навчання працівників. Однією з ключових перешкод на шляху впровадження цифровізації системи управління людськими ресурсами є висока вартість програмного забезпечення. Бюджети малих і середніх підприємств або окремих установ часто не готові до значних витрат на придбання та обслуговування HRM-систем. Також, у процесі аналізу методів трансформації управління людськими ресурсами в умовах цифрових технологій, доречно наголосити на основному ризику, пов'язаному з впровадженням комплексних систем управління персоналом – це загроза втрати конфіденційних даних внаслідок кібератак.

**Висновки.** Наявні на ринку пропозиції з цифрової оптимізації HR-процесів є досить дієвими за умови їх коректного впровадження. Засоби цифрових трансформацій істотно вивільняють час як працівників кадрових служб так і персоналу загалом, адже позбавляють від необхідності рутинної роботи. Цифрові технології в менеджменті докорінно розширюють можливості працівників у сфері професійного навчання, залученості та самообслуговування, що у свою чергу примножує трудовий потенціал і виступає конкурентною перевагою організації у боротьбі за кращих кандидатів. Вплив цифрових технологій на процеси управління персоналом змінив підходи керівників до планування управлінських кадрових стратегій, адже окремі сучасні HRM-системи включають функції покращення розуміння ключових показників персоналу, а також прийняття обґрунтованіших рішень на основі інсайтів та консолідованих даних.

Разом з тим, подальші наукові дослідження цього напрямку потребують напрацювання загальновизнаного понятійного апарату, що включав би у себе такі дефініції як «цифрова трансформація менеджменту персоналу» та «управлінська стратегія цифрової трансформації». Щодо практичних аспектів досліджуваної тематики то, натепер, малодослідженими залишаються питання пов'язані з негативним впливом цифрових технологій в системі HR-менеджменту, зокрема на ментальне здоров'я персоналу.

#### **Література:**

1. Кравчук О., Варіс І., Рубель К. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> (дата звернення: 22.09.2024).
2. Кравчук О., Варіс І., Бідна Т. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2021.7 (дата звернення: 20.09.2024).
3. Литвиненко П., Литвиненко Н. Стратегії менеджменту цифрових трансформацій підприємств в умовах глобальної невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 7 (07). С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-13> (дата звернення: 23.09.2024).
4. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (дата звернення: 22.09.2024).
5. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 35–38. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48) (дата звернення: 23.09.2024).
6. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання / А. Азарова та ін. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 246–257. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/173/176> (date of access: 22.09.2024).
7. Digital 2023: Global Overview Report – DataReportal – Global Digital Insights. Data Reportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (date of access: 24.09.2024).



8. Worldometer - real time world statistics. Worldometer. URL: <https://www.worldometers.info/> (date of access: 24.09.2024).

9. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році». UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyu-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> (дата звернення: 24.09.2024).

10. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. № 1(30). С. 140–151. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46170> (дата звернення: 23.09.2024).

11. Gartner. Gartner Says 57% of Boards of Directors Are Increasing their Risk Appetite into 2022. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-21-gartner-says-57-percent-of-boards-of-directors-are-increasing-their-risk-appetite-into-2022> (date of access: 22.09.2024).

12. CHROs Must Evolve Their Talent Strategy to Drive Successful Outcomes in Tandem with the CEO. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-07-29-gartner-research-finds-ceos-rank-workforce-as-a-top-three-business-priority> (date of access: 22.09.2024).

13. Sklar J. «Zoom fatigue» is taxing the brain. Here's why that happens. National geographic.com. URL: <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens> (date of access: 20.09.2024).

14. Jiang M. The reason Zoom calls drain your energy. BBC Home - Breaking News, World News, US News, Sports, Business, Innovation, Climate, Culture, Travel, Video & Audio. URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting> (date of access: 20.09.2024).

15. Порівняння популярних корпоративних месенджерів | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-korporativnih-mesendzheriv/> (дата звернення: 20.09.2024).

16. Microsoft Dynamics 365 Human Resources Україна. Microsoft Dynamics 365 для управління бізнес-процесами. URL: <https://innoware.ua/microsoft-dynamics-365-human-resources/> (дата звернення: 22.09.2024).

17. BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits. BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 22.09.2024).

18. BAS Зарплата та управління персоналом. CONTO. URL: <https://www.conto.com.ua/products/bas-zarplata-ta-upravlinnja-personalom/> (дата звернення: 22.09.2024).

19. Cake HR. Home | HR Tech Community. URL: <https://www.hrtech.community/tools/cake-hr> (date of access: 22.09.2024).

20. Colorisoft - HR Автоматизація. Colorisoft - HR Автоматизація - Colorisoft - Провідний постачальник рішень для автоматизації HR процесів в Україні. URL: <https://coloris.com.ua/> (дата звернення: 22.09.2024).

21. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу і OKR | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 22.09.2024).

22. Система автоматизації обліку та управління. ISpro. URL: <https://ispro.com.ua/> (дата звернення: 22.09.2024).

23. Human Resources Management Software | OrangeHRM. Human Resources Management Software | OrangeHRM. URL: <https://www.orangehrm.com/en> (date of access: 22.09.2024).

24. Управління персоналом. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html> (дата звернення: 22.09.2024).
25. Get a demo of Workable!. Workable Applicant Tracking Software. URL: <https://get.workable.com/> (date of access: 22.09.2024).
26. An HCM System Primed For Performance. Workday. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html> (date of access: 22.09.2024).
27. Deliver exceptional employee experiences. Zoho. URL: <https://www.zoho.com/people/> (date of access: 22.09.2024).
28. Кадровий облік та зручний обмін документами. Вчасно. URL: <https://vchasno.ua/kdo/> (дата звернення: 22.09.2024).
29. All-in-One HR platform PeopleForce. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io> (date of access: 22.09.2024).

### References:

1. Kravchuk, O., Varis, I., & Rubel, K. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management* (12). Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> [in Ukrainian].
2. Kravchuk, O., Varis, I., & Bidna, T. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technologies*, 6(1), 92–110. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7> [in Ukrainian].
3. Lytvynenko, P., & Lytvynenko, N. (2023). Stratehii menedzhmentu tsyfrovyykh transformatsii pidpriemstv v umovakh hlobalnoi nevyznachenosti [Management strategies of digital transformations of enterprises in conditions of global uncertainty]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 7(07), 80–85. <https://doi.org/10.32782/dees.7-13> [in Ukrainian].
4. Zbrytska, T., & Soroka, O. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomiky [Personnel management in the era of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society* (31). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> [in Ukrainian].
5. Remnova, L., & Khmelevskiy, S. (2023). Dydzhitalizatsiia protsesiv upravlinnia personalom yak suchasnyi trend rozvytku innovatsiinykh HR-tekhnolohii [Digitization of personnel management processes as a modern trend in the development of innovative HR technologies]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(36), 35–48. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48) [in Ukrainian].
6. Azarova, A., Mironova, Yu., Yarmola, O., & Poplavskiy, A. (2023). Obgruntuvannia vyboru optymalnoi HRM-systemy zasobamy matematychnoho modeliuвання [Justification of the choice of the optimal HRM system by means of mathematical modeling]. *Innovation and Sustainability – Innovation and Sustainability* (1), 246–257. Retrieved from <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/173/176> [in Ukrainian].
7. Digital 2023: Global Overview Report. *DataReportal – Global Digital Insights*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>.
8. Worldometer - real time world statistics. *Worldometer*. Retrieved from <https://www.worldometers.info/>.



9. UNDP. (2023). Analytychnyi zvit «Dumky i pohlyady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh u 2023 rotsi» [Analytical report "Opinions and views of the population of Ukraine regarding state electronic services in 2023"]. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analytychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> [in Ukrainian].

10. Kramar, I., & Baranov, K. (2024). Aktualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy na vitchyznianykh pidpriemstvakh pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Actual approaches to the management of human resources at domestic enterprises during the Russian-Ukrainian war]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava" – Electronic Scientific Publication "Socio-economic Problems and the State"*, 1(30), 140–151. Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46170> [in Ukrainian].

11. Gartner. (2021). Gartner Says 57% of Boards of Directors Are Increasing their Risk Appetite into 2022. *Gartner*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-21-gartner-says-57-percent-of-boards-of-directors-are-increasing-their-risk-appetite-into-2022>.

12. Gartner. (2024). CHROs Must Evolve Their Talent Strategy to Drive Successful Outcomes in Tandem with the CEO. *Gartner*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-07-29-gartner-research-finds-ceos-rank-workforce-as-a-top-three-business-priority>.

13. Sklar, J. (n.d.). «Zoom fatigue» is taxing the brain. Here's why that happens. *National Geographic*. Retrieved from <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens>.

14. Jiang, M. (2020). The reason Zoom calls drain your energy. *BBC*. Retrieved from <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>.

15. HURMA. (n.d.). Porivniannia popularnykh korporatyvnykh mesendzheriv [Comparison of popular corporate messengers]. *HURMA*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-korporativnih-mesendzheriv/> [in Ukrainian].

16. Microsoft. (n.d.). Microsoft Dynamics 365 Human Resources Ukraine [Microsoft Dynamics 365 Human Resources Ukraine]. *Microsoft Dynamics 365 dlia upravlinnia biznes-protsesamy*. Retrieved from <https://innoware.ua/microsoft-dynamics-365-human-resources/>.

17. BambooHR. (n.d.). *BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits*. Retrieved from <https://www.bamboohr.com/>.

18. CONTO. (n.d.). BAS Zarplata ta upravlinnia personalom [BAS Payroll and HR]. *CONTO*. Retrieved from <https://www.conto.com.ua/products/bas-zarplata-ta-upravlinnja-personalom/> [in Ukrainian].

19. HR Tech Community. (n.d.). Cake HR. *HR Tech Community*. Retrieved from <https://www.hrtech.community/tools/cake-hr>.

20. Colorisoft. (n.d.). Colorisoft - HR Avtomatyzatsiia [Colorisoft - HR Automation]. *Colorisoft - Providnyi postachalnyk rishen dlia avtomatyzatsii HR protsesiv v Ukraini*. Retrieved from <https://coloris.com.ua/> [in Ukrainian].

21. HURMA. (n.d.). HRM systema dlia avtomatyzatsii HR, rekrutynhu [HRM system for automation of HR, recruiting]. *HURMA*. Retrieved from <https://hurma.work/> [in Ukrainian].

22. ISpro. (n.d.). Systema avtomatyzatsii obliku ta upravlinnia [Accounting and management automation system]. *ISpro*. Retrieved from <https://ispro.com.ua/> [in Ukrainian].

23. OrangeHRM. (n.d.). *Human Resources Management Software*. Retrieved from <https://www.orangehrm.com/en>.

24. SAP. (n.d.). Upravlinnia personalom [Personnel management]. *SAP*. Retrieved from <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html> [in Ukrainian].
25. Workable. (n.d.). *Get a demo of Workable!*. Retrieved from <https://get.workable.com/>.
26. Workday. (n.d.). *An HCM System Primed For Performance*. Retrieved from <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html>.
27. Zoho. (n.d.). *Deliver exceptional employee experiences*. Retrieved from <https://www.zoho.com/people/>.
28. Vchasno. (n.d.). Kadrovyi oblik ta zruchnyi obmin dokumentamy [Personnel accounting and convenient exchange of documents]. *Vchasno*. Retrieved from <https://vchasno.ua/kdo/> [in Ukrainian].
29. PeopleForce. (n.d.). *All-in-One HR platform PeopleForce*. Retrieved from <https://peopleforce.io/>.