

УДК 35.08:[004-044.922

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>

**Зленко Алла**, кандидат історичних наук, професор кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

**Zlenko Alla**, PhD in History, Professor Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

✉ [zlenko.am@ukr.net](mailto:zlenko.am@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5586-3984>

**Лященко Юрій**, викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

**Liashchenko Yurii**, Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

✉ [lasenkourij2023@gmail.com](mailto:lasenkourij2023@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1302-6823>

**Зленко Яна**, викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

**Zlenko Yana**, Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

✉ [yanazlenko@ukr.net](mailto:yanazlenko@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6052-7897>

## ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR MANAGEMENT SYSTEM

**Анотація.** У статті проаналізовано основні тенденції цифровізації служби управління персоналом, визначено ключові можливості та ризики впровадження цифрових технологій у HR-процеси, а також досліджено зв'язок між цифровізацією та підвищенням ефективності HR-функцій. Особлива увага приділена впливу цифровізації на мотивацію та залученість працівників, оскільки ці аспекти є критично важливими для стабільного функціонування організацій. Виявлено зміни в технологічному ландшафті, які вимагають від працівників освоєння нових навичок і здібностей, що підкреслює необхідність використання інноваційних методів навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Також розглянуто переваги й недоліки цифровізації основних HR-функцій в контексті діяльності організацій. Зокрема, з'ясовано, що цифрові HR-рішення дозволяють зберегти кадровий потенціал і забезпечувати стійкість організацій під час економічних потрясінь, таких як пандемія COVID-19 або військові конфлікти. Цифровізація управління персоналом є комплексним завданням, що вимагає врахування численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З одного боку, деякі цифрові інструменти мають високу вартість і тривалий термін окупності, що може робити їх впровадження економічно не вигідним у короткостроковій перспективі. З іншого боку, автоматизація HR-процесів сприяє зниженню витрат на оплату праці співробітників HR-відділів і оптимізації робочих процесів за рахунок скорочення часу на виконання рутинних завдань, таких як первинний відбір кандидатів, розрахунок зарплат і перевірка компетентностей.

Сучасний HR завдяки цифровим інструментам формує для співробітників середовище, яке сприяє підвищенню їх ефективності та продуктивності. Досвід провідних компаній, які успішно впроваджують цифрові рішення в HR-функції, підтверджує їхню результативність. Однак, процес імплементації різних методів цифровізації та оцінювання їхньої ефективності потребує подальших досліджень для максимізації їхнього потенціалу.

**Ключові слова:** персонал, управління людськими ресурсами, цифровізація HR-процесів організації, розвиток персоналу, рекрутинг, автоматизація, трансформація системи управління персоналом.

**Abstract.** The article analyzes the main trends in the digitalization of the HR service, identifies the key opportunities and risks of introducing digital technologies into HR processes, and explores the relationship between digitalization and increasing the efficiency of HR functions. Particular attention is paid to the impact of digitalization on employee motivation and engagement, as these aspects are critical for the stable functioning of organizations. The author identifies changes in the technological landscape that require employees to master new skills and abilities, which emphasizes the need to use innovative methods of training, development and motivation of personnel.

The advantages and disadvantages of digitalization of the main HR functions in the context of organizations' activities are also considered. In particular, it is found that digital HR solutions allow preserving human resources and ensuring the resilience of organizations during economic shocks, such as the COVID-19 pandemic or military conflicts. The digitalization of HR management is a complex task that requires taking into account numerous factors of the internal and external environment. On the one hand, some digital tools are expensive and have a long payback period, which can make their implementation economically unprofitable in the short term. On the other hand, automation of HR processes helps to reduce the cost of paying HR employees and optimize workflows by reducing the time spent on routine tasks such as initial candidate selection, payroll, and competency testing.

Modern HR uses digital tools to create an environment for employees that helps to increase their efficiency and productivity. The experience of leading companies that successfully implement digital solutions in the HR function confirms their effectiveness. However, the process of implementing various digitalization methods and evaluating their effectiveness requires further research to maximize their potential.

**Keywords:** personnel, human resource management, digitalization of HR processes, staff development, recruitment, automation, transformation of the HR management system.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, зміна підходів до управління, викликана змінами в суспільній парадигмі розвитку, прискоренням цифровізації, появою на ринку праці нового покоління співробітників і кардинальними змінами в сфері праці, актуалізує впровадження нових механізмів, принципів та інструментів у систему управління людськими ресурсами. Успішне функціонування організації значною мірою залежить від ухвалення управлінських рішень, які сприяють підвищенню ефективності використання технологій як керівництвом, так і співробітниками. У найближчому майбутньому управління персоналом буде характеризуватися серйозними внутрішніми трансформаціями, спрямованими на впровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів пошуку, залучення та інтеграції працівників у робочі процеси. Крім того, важливою стане автоматизація координації та моніторингу діяльності співробітників за допомогою програмного забезпечення, що допоможе мінімізувати помилки та підвищити ефективність комунікації.

Ці зміни відкривають нові можливості для гнучкого управління кадрами, зокрема через використання інструментів штучного інтелекту та аналітики даних для персоналізованого підходу до кожного працівника. Завдяки цьому

менеджмент зможе приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку навичок співробітників, розподілу завдань і підтримки мотивації. Водночас, новітні технології дадуть змогу створити сприятливі умови для співпраці та взаємодії між командами, що посилять згуртованість колективу й покращить продуктивність на всіх рівнях організації [9, с. 30-34].

Спираючись на існуючі авторські підходи до визначення терміну «цифровізація», можна стверджувати, що це процес, який передбачає перехід організації до нових моделей мислення та методів роботи, заснованих на використанні соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Цей процес охоплює зміну підходів до управління, систем мотивації, а також адаптацію нових бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного цифрового середовища.

Цифровізація стала ключовим фактором, який трансформує сучасне бізнес-середовище, значно впливаючи на різні аспекти діяльності організацій, зокрема на функцію управління персоналом (HR). Вона змінює підхід до підбору кадрів, їх розвитку, оцінки ефективності роботи та утримання співробітників. Завдяки цифровим інструментам автоматизації та аналітики, HR-функція стає більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на підвищення ефективності роботи команди, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до нових ринкових викликів і створювати конкурентні переваги.

Цифровий HR інтегрує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології та доповнену реальність, створюючи сучасну платформу для вдосконалення взаємодії з працівниками та кандидатами, а також для поліпшення їхнього досвіду на кожному етапі співпраці. Цей підхід сприяє не лише оптимізації робочих процесів, але й підвищенню рівня залученості, адаптації та задоволеності співробітників. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову впровадження цифрового HR, тоді як керівництво компаній і HR-департаменти відповідають за створення комплексних стратегій та програм, які інтегрують ці рішення у процеси управління персоналом.

Впровадження цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами стає особливо важливим для організацій, що перебувають на етапі інтенсивного зростання, розширення чи відкриття великої кількості нових вакансій. Для таких компаній цифровий HR допомагає ефективніше проводити підбір, адаптацію та розвиток персоналу, знижуючи витрати часу та ресурсів. Однак цифровізація управління персоналом є корисною і для інших організацій, оскільки вона може підвищити ефективність будь-яких HR-процесів, від автоматизації рутинних завдань до підвищення точності в оцінці результативності співробітників.

Завдяки цифровим інструментам компанії можуть краще управляти людським капіталом, ефективніше використовувати таланти і створювати умови для сталого розвитку. До того ж, цифрові рішення дозволяють зміцнити бренд роботодавця, підвищуючи його привабливість на ринку праці та створюючи позитивний імідж як компанії, що використовує передові технології для розвитку своїх співробітників [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом в умовах цифровізації економіки є широко досліджуваним як у вітчизняній літературі, так і зарубіжній. Теоретичним підґрунтям для дослідження характерних рис цифрової трансформації управлінської діяльності стали праці таких науковців, як Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко [4], В. Куйбіда, О. Петроє, Л. Федулова, Г. Андрощук та інші [10]. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу досліджено в працях В. Піменова [8].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад цифровізації як фактору змін у міжнародних економічних відносинах зроблено К. Січкаренко [9]. Питанням рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації присвячено праці Т. Вонберг, А. Головка [3], В. Жуковської, І. Миколайчук, А. Марняло, М. Шома [6]. Відзначаючи змістовність напрацювань перелічених авторів у розвиток теоретико-методичних засад цифровізації управлінських процесів, слід зауважити, що розвиток управління персоналом під впливом цифрових технологій набирає все більших обертів. Це створює необхідність ретельного дослідження, оцінки та аналізу тенденцій цифровізації у сфері HR.

**Мета статті** – здійснити комплексний аналіз сучасних тенденцій, перспектив та інноваційних практик, що виникають в процесі цифровізації системи управління людськими ресурсами організації.

**Виклад матеріалу.** Вдосконалення системи управління персоналом є визначальним чинником успіху та надає організації довготривалу конкурентну перевагу. Однак, у сфері управління людськими ресурсами існують певні виклики, що пов'язані з нестачею необхідних навичок, актуальних знань і досвіду в контексті цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій є нагальною потребою сучасності, проте їх масове поширення ще не досягнуто через брак кваліфікованих фахівців у цій сфері, а також відсутність чіткої загальнодержавної стратегії переходу до цифрової економіки в різних галузях.

З огляду на це, дослідження ефективних інструментів та підходів до формування сучасної системи управління персоналом в умовах цифровізації має важливе значення. Такі дослідження сприятимуть швидшій адаптації організацій до нових реалій, оптимізації HR-процесів та підвищенню загальної ефективності роботи. Впровадження цифрових рішень дозволить автоматизувати рутинні завдання, забезпечити більш точний аналіз даних про працівників, покращити процес підбору та утримання кадрів, а також підвищити гнучкість організації у відповідь на зовнішні виклики.

У той же час, як стверджує В. Піменов, розвиток цифрових компетенцій серед HR-фахівців, побудова ефективної системи навчання та створення державної стратегії цифрової трансформації у різних галузях економіки є важливими кроками для забезпечення стійкого росту та конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової ери [8].

До цифрових рішень, які доцільно впроваджувати в сфері управління людськими ресурсами, можна віднести:

- автоматизацію рутинних завдань в управлінні персоналом: до рутинних завдань в управлінні персоналом можна віднести обробку заявок на відпустку, ведення табелів робочого часу, сортування та аналіз резюме потенційних кандидатів та інші. Це дозволить HR-управлінцям зосередитися на стратегічних завданнях, таких як планування кар'єрного росту співробітників, розвиток корпоративної культури та взаємодія з лідерами команд;
- штучний інтелект (AI) в створенні робочих документів: AI може аналізувати великі обсяги даних, виявляючи закономірності та тенденції, що можуть бути використані для створення шаблонів документів, документи можуть бути легко адаптовані та персоналізовані для конкретних співробітників або відділів. Це може полегшити процес внесення змін та забезпечити більшу зосередженість на індивідуальних потребах, штучний інтелект можна інтегрувати з іншими технологіями,

такими як блокчейн або хмарні рішення, що відкриває прогресивніші можливості для управління документами;

- розробка чат-ботів для персоналу та стажерів: чат-боти можуть обробляти рутинні запитання від персоналу та стажерів, надавати автоматичні відповіді, тим самим вільно звільняючи час HR-співробітників, також їх можна інтегрувати з існуючими HR-системами та базами даних, забезпечуючи єдину систему доступу до важливої інформації, в умовах збільшення дистанційної роботи, чат-боти можуть стати мостом між персоналом, забезпечуючи неперервний зв'язок і підтримку. Штучний інтелект та інші інструменти цифровізації виступають як засіб перетворення HR-відділів зі звичайних витратних пунктів у ключові стратегічні ресурси. Роботодавцям відкривається можливість отримувати глибокий, цілісний огляд кожного співробітника та створювати індивідуальні рекомендації, плани дій у різних сферах, таких як кар'єрний розвиток, співпраця між працівниками та набір персоналу, що відповідає вимогам сучасної робочої сили XXI ст.

У сучасних умовах складно уявити роботу будь-якої компанії без використання програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи визначаються загальними вимогами до системи управління та специфічними потребами конкретної організації. Основною метою є автоматизація не всіх HR-функцій, а лише тих, що є критичними на поточному етапі розвитку компанії та будуть актуальними в майбутньому. Надлишкові функції можуть стати джерелом додаткових витрат і потребувати зайвих ресурсів для підтримки. Зазвичай автоматизація охоплює ключові та найскладніші бізнес-процеси, такі як рекрутинг, переведення співробітників, звільнення, а також оформлення відпусток. При цьому важливо обрати ті функції, які дійсно підвищують ефективність роботи HR-відділу та оптимізують управління персоналом. Успішна автоматизація дозволяє не тільки зекономити час і ресурси, але й забезпечити точність виконання завдань, покращити збереження даних та забезпечити їх швидку обробку, що в цілому позитивно впливає на продуктивність компанії [10].

Визначення та аналіз ключових напрямків HR-функцій стає критично важливим для забезпечення ефективного управління персоналом і відповіді на виклики сучасного ринку праці. Один із пріоритетних напрямів цифровізації полягає у формуванні «цифрової робочої сили». У контексті глобалізації та діджиталізації сучасне суспільство переживає період значних трансформацій, що сприяє розвитку концепції «цифрового мислення» серед працівників. Однак, існує помітний розрив у рівні цифрового мислення між молодшим поколінням, зокрема «поколінням Z», та старшими співробітниками, які нерідко виявляють спротив впровадженню нових технологій.

Ця проблема стає викликом для багатьох організацій, оскільки старші працівники можуть чинити опір змінам, які передбачають впровадження інноваційних цифрових інструментів. Для HR-менеджера критично важливо оцінити склад колективу з погляду цифрової грамотності, визначити рівень володіння інформаційними технологіями серед працівників різних вікових категорій та розробити ефективні стратегії підвищення цифрової компетенції робочої сили. Це може включати як навчання та підтримку, так і поступове впровадження технологій, що дозволить зменшити опір та покращити адаптацію до нових умов.

Як зазначає О. Леонова, цифровізація HR-процесів і рекрутингу перестає бути просто новомодним трендом і поступово стає необхідністю для тих, хто бажає залишатися конкурентоспроможним на ринку праці. Цифровізація системи управління персоналом, по факту, є повний перегляд HR-процесів, а досить часто включає в себе і зміну філософії всередині компанії [7].

У сфері автоматизації управлінських функцій та рекрутингу варто виокремити декілька основних напрямів, які допоможуть працювати краще й ефективніше.

1. *Big Data й аналіз даних*. Останніми роками аналітика великих даних (big data) стрімко набирає популярності у різних сферах суспільного життя, економіки та управління, зокрема у сфері HR. Цей інструмент стає все більш затребуваним завдяки своїй здатності вирішувати широкий спектр завдань, від бізнесових проблем до оптимізації процесів в особистому житті. Головна перевага аналітики великих даних полягає в тому, що вона дозволяє отримувати інсайти та рішення на основі великого обсягу даних швидко й відносно недорого.

Для України використання big data в управлінні персоналом є новим, але перспективним інструментом. Він має потенціал значно підвищити ефективність HR-процесів, таких як підбір персоналу, прогнозування продуктивності, аналіз залученості працівників, оптимізація навчальних програм та управління кар'єрним розвитком. Використання аналітики великих даних в HR дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, зменшувати витрати та покращувати адаптивність компаній до змін ринку праці. Незважаючи на те, що в Україні цей інструмент тільки починає використовуватися, його впровадження може стати вагомим перевагою для організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової трансформації.

Останнім часом аналітика великих даних відкрила нові можливості для вирішення складних дослідницьких завдань у сфері управління людськими ресурсами. Дані, які раніше було важко зібрати та проаналізувати, тепер доступні з різноманітних джерел, таких як соціальні мережі, відеоспостереження, датчики, телефонні записи та інші цифрові платформи. Це дозволяє HR-фахівцям використовувати ці дані для покращення процесів прийняття рішень.

Сьогодні управління персоналом активно інтегрує спеціалізовану аналітику у свої щоденні операції. Одним із головних напрямків є оптимізація процесу найму. Використовуючи програмне забезпечення для аналізу резюме, сортування заявок та визначення ефективних джерел пошуку кандидатів, компанії значно зменшують адміністративні витрати та скорочують час, витрачений на рутинні завдання. Аналітика дозволяє оцінювати не лише професійні навички кандидатів, а й передбачати їхню довгострокову продуктивність, рівень залученості та можливість інтеграції в корпоративну культуру.

Крім того, великі дані надають можливість моніторингу внутрішніх HR-процесів, таких як мотивація співробітників, аналіз продуктивності та визначення зон для розвитку. Використання цієї інформації допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, підвищуючи загальну ефективність організації. У майбутньому розвиток аналітики даних в HR продовжить трансформувати підходи до роботи з персоналом, роблячи їх більш точними та прогнозованими [2].

Як відмічають авторки О. Дороніна та А. Алярова, узагальнення досвіду використання аналітики великих даних у компаніях дозволяє виділити низку управлінських завдань, які можна вирішувати за допомогою цих інструментів у сфері управління персоналом. Серед них: оптимізація процесів рекрутингу, включно з пошуком талантів; передбачення поведінкових особливостей працівників різних соціальних, професійних та кваліфікаційних груп; покращення робочих процесів і створення ефективних графіків роботи.

Крім того, аналітика допомагає прогнозувати звільнення працівників та планувати плинність кадрів, що дозволяє компаніям завчасно реагувати на кадрові зміни. Однією з ключових можливостей є вимірювання продуктивності та ефективності праці, а також розробка мотиваційних програм, компенсацій та пільг, які сприяють підвищенню якості продукції та покращенню обслуговування клієнтів. Аналітика також допомагає у створенні ефективної системи навчання та розвитку персоналу, зокрема у визначенні навчальних програм, що позитивно впливають на продуктивність чи сприяють впровадженню інновацій.

Додатково, великі дані дозволяють аналізувати внутрішні комунікації в компанії, проводити кластеризацію працівників за різними ознаками та визначати ефективні управлінські практики, що ведуть до підвищення загальної результативності організації. Таким чином, використання аналітики великих даних в HR стає потужним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення стратегічних цілей у сфері управління людським капіталом [5, с. 174–182].

Аналітика великих даних у сфері HRM може суттєво покращити виявлення та управління «зірками» компанії – співробітниками, які приносять виняткові знання, інноваційні ідеї та унікальні навички. Завдяки цьому інструменту можна визначити найбільш ефективні програми для утримання та мотивації цих ключових працівників, а також розробити стратегії, які допоможуть новим співробітникам наслідувати успішні поведінкові моделі «зірок».

Аналітика великих даних дозволяє оцінити ефективність освітніх та навчальних програм, взаємодії з керівниками та інших аспектів кар'єрного розвитку. Це дає змогу визначити, які з цих елементів найбільше сприяють росту і підвищенню загальної продуктивності персоналу. Наприклад, можна проаналізувати, які типи навчання та підготовки ведуть до швидшого розвитку навичок, чи які форми взаємодії з керівниками мають найбільший вплив на мотивацію і результативність працівників.

Загалом, впровадження аналітики великих даних у HR-процеси дозволяє не лише точніше відстежувати ефективність і потенціал працівників, але й забезпечує створення більш персоналізованих і результативних стратегій розвитку і управління персоналом [1]. Аналітика великих даних у сфері HR може також сприяти успішному кар'єрному розвитку та навчання молодих працівників, використовуючи дані про кар'єрний шлях та професійний розвиток співробітників, які вже вийшли на пенсію. Це дозволяє формувати програми розвитку на основі реального досвіду, зокрема визначати, які навички та стратегії були ефективними для успішних професіоналів протягом їхньої кар'єри.

Однак, на думку О. Дороніної та А. Алярової, впровадження аналітики великих даних в систему менеджменту компанії несе як переваги, так і певні обмеження. Переваги включають підвищення ефективності управління

персоналом, зростання обґрунтованості прийнятих рішень, зменшення трудоемкості процесів прийняття рішень та виконання HR-функцій, а також можливість встановлення зв'язку між результатами працівників і успіхом компанії. Проте існують і обмежувальні чинники, які можуть ускладнити успішне використання аналітики великих даних в HR. До таких обмежень відносяться: недостатні цифрові компетенції у фахівців з управління персоналом та недостатній досвід роботи з великими даними; законодавчі обмеження, що регулюють використання та доступ до великих даних; низька якість самих даних, що ускладнює їх аналіз; та глобальний характер управлінських завдань, що може призвести до значних витрат часу на аналітику. Таким чином, хоча аналітика великих даних відкриває нові можливості для управління персоналом, її ефективне використання вимагатиме подолання зазначених викликів і обмежень [5, с. 174–182].

2. *Цифровий рекрутмент.* Цифрові тренди у сфері рекрутменту поступово змінюють традиційні методи, такі як тривалі особисті співбесіди та тривале очікування кандидатів на рішення від менеджера з найму. Новітні технології та інновації, що з'явилися за останні три роки, активно замінюють ці застарілі практики. Наприклад, серед важливих нововведень можна відзначити [3, с. 313–318]:
  - 1) Перехід до дистанційного рекрутингу та віддаленої роботи. Останніми роками бізнес-процеси, зокрема рекрутинг, все частіше переходять у дистанційний режим. Згідно з даними CNBC за 2020 р., 74% керівників компаній адаптували свої робочі стратегії, переводячи частину працівників на постійну віддалену роботу або комбіновані гібридні формати, що включають як офісну, так і дистанційну діяльність. Це також вплинуло на гнучкі графіки роботи, що дозволяють працівникам краще балансувати між професійними обов'язками та особистим життям [11].
  - 2) Інтеграція рекрутингу та маркетингу. Рекрутери активно використовують маркетингові стратегії для просування бренду компанії. Це включає таргетовану рекламу на різних цифрових платформах, таких як соціальні мережі та професійні сайти. Крім того, рекрутери беруть участь у галузевих онлайн-конференціях та вебінарах, щоб підвищити видимість компанії як роботодавця та залучити потенційних кандидатів.
  - 3) Співбесіди через технології відеозаявок. Інноваційні платформи дозволяють проводити співбесіди без присутності рекрутера. Кандидатам надсилається посилання на платформу, де вони відповідають на запитання у відеоформаті. Кожне питання має обмежений час відповіді (зазвичай 30 секунд), після чого записані відео автоматично передаються рекрутерам для подальшого аналізу.
  - 4) Онлайн Дні відкритих дверей. Цей формат дозволяє кандидатам дізнатися більше про компанію без фізичної присутності. Онлайн Дні відкритих дверей включають презентації бренду роботодавця, віртуальні тури по офісу та можливість отримати зворотний зв'язок через інтерактивні сесії з представниками компанії. Це допомагає потенційним працівникам оцінити культуру компанії та її цінності.
  - 5) Гейміфікація процесів рекрутингу. Гейміфікація стає популярним інструментом для оцінки різних аспектів кандидатів. Використання ігрових елементів дозволяє визначити рівень емпатії, швидкість прийняття рішень, емоційний інтелект, рівень відповідальності та схильність до



конфліктів. Це не тільки робить процес відбору цікавішим, але й забезпечує глибше розуміння навичок і якостей кандидатів.

6) Використання нейронних мереж. Нейронні мережі знаходять широке застосування в рекрутингу, зокрема для створення описів вакансій (завдяки сервісам типу Textio), аналізу резюме за ключовими словами та оцінювання відповідей, міміки і жестів кандидатів під час співбесід. Ці технології дозволяють автоматизувати багато аспектів процесу і підвищити точність оцінки кандидатів.

7) HR-боти для комунікації з кандидатами. Використання HR-ботів у спілкуванні з кандидатами на сайті компанії або в месенджерах значно підвищує ефективність рекрутерів. Боти можуть автоматизувати відповідь на поширені запитання, організувати попередні відбори, збирати інформацію та здійснювати первинну комунікацію, що дозволяє рекрутерам зосередитися на більш стратегічних завданнях [6, с. 257–262].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі важливість електронного рекрутингу зростає. Впровадження цифрових методів у процеси найму стає ключовим елементом. Серед сучасних інструментів рекрутингу особливо актуальними є віртуальні співбесіди, використання HR-ботів для первинного відбору кандидатів, а також VR-асесмент для оцінки soft skills кандидатів. Ці технології дозволяють ефективніше управляти процесом найму та знижують витрати часу і ресурсів.

3. *Пошук кандидатів через соцмережі.* Серед трендів, започаткованих пандемією Covid-19, – різке збільшення кількості користувачів соцмереж. Люди почали проводити у фейсбуці чи інстаграмі більше часу, зокрема, і в робочі години. Не дивно, що більш актуальним став і пошук персоналу через соціальні мережі та месенджери Facebook, Instagram, LinkedIn, Telegram та Viber. Кожна соціальна мережа має певну цільову аудиторію. Так, для пошуку кандидатів IT-сфери зазвичай найкраще підходить мережа LinkedIn. Використання даного напряму потребує дотримання певних правил, врахування яких дозволить використовувати соціальні мережі досить ефективно. При цьому формуєте в пошуковому вікні запит про потрібного фахівця, його місцезнаходження і переглядаєте варіанти. Далі за допомогою правильної комунікації будете зв'язок із потенційним кандидатом і формуєте для нього привабливу пропозицію працевлаштування.

Щоб комунікація спрацювала якнайкраще, ваша компанія має мати сильний бренд роботодавця або ж ваша пропозиція має бути конкурентною, зокрема, в питанні заробітної плати. Щоб заохотити потенційних кандидатів самостійно відгукуватися на відкриті позиції, можна розмістити вакансії на сторінці компанії в LinkedIn та на сторінках спеціалістів компанії.

Ще ширші можливості для пошуку потрібного фахівця відкриває Facebook. У 2020 р. українська аудиторія соцмережі зросла до 15 млн користувачів. Зокрема, саме тут свої акаунти найчастіше створюють українці від 30 років. Це відкриває для рекрутерів можливість пропонувати роботу досвідченим фахівцям і навіть закривати топ менеджерські вакансії. А от початківців доцільно шукати через Instagram, де більшість користувачів молоді люди до 29 років. Також тут багато представників творчих професій. Набуває популярності й пошук фахівців через Telegram та Viber. Деякі компанії створюють свої канали в цих месенджерах і оперативно інформують своїх підписників про відкриття вакансій. Усі ці цифрові інструменти для пошуку кандидатів залишаться актуальними ще на довгий час.

4. *Автоматизація рекрутингових процесів.* У традиційному рекрутингу компанії часто стикаються з численними труднощами, такими як витрати часу на перегляд резюме та проведення співбесід, а також проблеми з виявленням талановитих кандидатів. Ці аспекти можуть робити процес найму надзвичайно трудомістким. На щастя, сучасні технології пропонують рішення для цих викликів через автоматизацію рекрутингу.

Автоматизація рекрутингу використовує новітні технології для обробки та аналізу інформації про кандидатів, що суттєво спрощує процес найму. Від автоматичного відстеження заявок до систем на основі штучного інтелекту, які допомагають відбирати кандидатів, ці технології дозволяють компаніям ефективніше знаходити та відбирати потенційних співробітників. Це не лише зменшує витрати часу та ресурсів на рекрутинг, але й підвищує точність відбору кандидатів, що робить автоматизацію рекрутингу невід'ємним інструментом для сучасних організацій, які прагнуть знайти найкращих претендентів на вакантні позиції. У цьому аспекті цифровізація стосується не тільки пошуку і відбору кандидатів, а й: внутрішнього документообігу, оцінки лояльності й залучення персоналу, HR-аналітики, моніторингу HR-бренду компанії.

Автоматизація процесу підбору персоналу значно підвищує ефективність обробки великої кількості заявок, спрощує відбір кандидатів і допомагає знайти найкращих претендентів на відкриті вакансії. Системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS) є потужними програмними рішеннями, що оптимізують процес рекрутингу. Вони дозволяють організувати, відстежувати та автоматизувати різноманітні завдання, пов'язані з обробкою заявок, включаючи зберігання резюме, управління комунікацією з кандидатами та планування співбесід. Це сприяє зменшенню адміністративних витрат, скороченню часу на найм та підвищенню точності відбору кандидатів, забезпечуючи тим самим більш ефективний і організований підхід до рекрутингу. Використання ATS має безліч переваг, зокрема автоматизацію та організацію процесів. Це дозволяє спростити відбір кандидатів, зменшити кількість рутинної роботи та забезпечити більш об'єктивний підхід до оцінювання заявок. При виборі ATS для своєї організації зверніть увагу на такі аспекти: легкість інтеграції з існуючими системами, інтуїтивний інтерфейс, можливість кастомізації фільтрів та аналітичні звіти. Впровадження подібної системи дозволяє дізнатися, через які канали (сайт компанії, сайт пошуку роботи, соцмережі, канали й чати) здобувачі найкраще знаходять компанію і, як наслідок, куди краще вкладати ресурси.

5. *HR-аналітика і прогнози.* Ми згадували її вище, але вважаємо, що аналітиці варто приділити особливу увагу. HR-аналітика перетворюється в досить звичайний процес. За допомогою аналітики можна оцінити плинність кадрів, швидкість пошуку співробітників і багато іншого. Це дозволяє вибудовувати точні прогнози на майбутнє і помічати, на які аспекти в компанії необхідно звернути увагу. Автоматизація цього процесу істотно заощадить час.
6. *Моніторинг настрою.* Досить новий тренд в середовищі автоматизації. HR-фахівці давно знають, що настрої співробітників безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Але хіба можна автоматизувати оцінку настрою? Ми вважаємо, що можна. Цифровізація цього процесу істотно полегшує рутину HR-фахівця і дозволяє глобально оцінювати настрої і залученість колективу. Моніторинг настрою є важливим інструментом для фахівців з управління

персоналом, який допомагає відстежувати рівень задоволеності працівників, оцінювати їх мотивацію та виявляти потенційні джерела дискомфорту на робочому місці. Цей процес включає регулярний збір і аналіз зворотного зв'язку від співробітників через опитування, анкетування або інші методи, що дозволяє виявити проблеми ще до того, як вони стануть критичними. Моніторинг настрою також сприяє розробці заходів для покращення робочого середовища, підвищення рівня залученості та задоволеності працівників, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на продуктивність і загальну атмосферу в компанії. Моніторинг настрою – елемент гейміфікації, який дозволяє не тільки зрозуміти загальний настрій в компанії, але й вчасно реагувати на різні ситуації. Наприклад, співробітник може оперативно повідомити про те, що для роботи йому необхідна лампа, а ви побачите цю інформацію і швидко зреагуєте. У підсумку, співробітник відчує турботу компанії, а ви отримаєте задоволеного і лояльного колегу.

7. *Календарі, мітинги й зустрічі.* Не новий, але все ще актуальний тренд у сфері HR-digital. Чим простіше і швидше HR-менеджер зможе призначити зустрічі 1:1 (one-to-one), Performance review, Adaptation/Probation meeting та інше – тим краще буде результат для всієї команди. HR-у досить призначити подію, а співробітникам досить подивитися у свій робочий календар, щоб бути в курсі всіх зустрічей.
8. *Absence management або Управління відсутністю* – це процес відстеження та мінімізації відсутності працівників для підтримки продуктивності. Це передбачає використання політик та інструментів для відстеження типів відпусток працівників, таких як лікарняні, відпустки та інший вільний час, щоб допомогти мінімізувати перебої на робочому місці та підтримувати продуктивність. Мова про автоматизацію запитів на відпустку, роботу з дому, додаткові вихідні та лікарняні. Співробітникам і HR-ам набагато зручніше робити це через автоматизовану систему, ніж, наприклад, через дзвінки та письмові заяви.
9. *Розвиток персоналу та штучний інтелект.* Швидкий технологічний прогрес змушує організації адаптувати свої підходи до роботи. Сьогодні роботодавці оцінюють кандидатів не лише за їхніми базовими професійними навичками і особистими якостями, що відповідають цінностям компанії, але і за рівнем використання штучного інтелекту в їхній діяльності. Багато організацій прагнуть підвищити рівень знань персоналу в галузі інноваційних технологій через корпоративне навчання. Сучасні технології та новітні методи навчання роблять цей процес більш динамічним і доступним. Завдяки їх впровадженню знижуються витрати на навчання персоналу, а ефективність навчальних програм значно зростає.

Нові практики навчання дозволяють швидше освоювати нові компетенції та знижувати критичні ризики, пов'язані з робочим процесом. Наприклад, віртуальна реальність активізує зорове сприйняття і забезпечує інтерактивний досвід, що дозволяє працівникам ознайомитися з новими пристроями та локаціями, провести інструктаж або «протестувати» роботу у віртуальному середовищі.

Не менш важливою є адаптація індивідуальних траєкторій навчання. Технології штучного інтелекту, аналізуючи великі масиви даних, дозволяють автоматично створювати персоналізовані навчальні програми для кожного співробітника. Ці курси розробляються з урахуванням особистих досягнень, прямих службових обов'язків та індивідуальних потреб працівника, що

забезпечує більш ефективний і точний підхід до розвитку професійних навичок. Завдяки інтеграції гаджетів і розвитку технологій, концепції «непомітного навчання» стають все більш ефективними, особливо для молодих спеціалістів покоління Z. Одним з яскравих прикладів є гейміфікація. В цьому підході співробітники, використовуючи мобільні пристрої, такі як планшети, отримують на своєму робочому місці інтуїтивні підказки і рекомендації про те, як виконувати завдання. Це дозволяє навчатися і адаптуватися до нових навичок без відриву від основної роботи.

Кожна успішна компанія потребує висококваліфікованих працівників, які володіють сучасними цифровими навичками і можуть ефективно застосовувати і вдосконалювати вже досягнуті результати. У найближчі роки ключовими навичками для конкурентоздатних фахівців будуть критичне мислення, здатність до розв'язання проблем, креативність, комунікативність і вміння взаємодіяти. Цінний член команди має проявляти творчий підхід, генерувати інноваційні ідеї і прагнути їх реалізувати, а також постійно вдосконалювати свої знання та вчитись новому. Для цього важливо створити умови, які підтримуватимуть постійний розвиток сучасних навичок. Штучний інтелект може стати потужним асистентом у цьому процесі, допомагаючи в адаптації до нових вимог і досягненні високих результатів та сучасних компетентностей.

10. *Постійний зв'язок.* В епоху цифровізації вкрай важливо бути онлайн завжди й всюди. Тенденції в HR-digital ведуть до того, що система автоматизації повинна бути доступною з будь-якого гаджета і будь-якої операційної системи.

Цифровізація робочої сили відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності, але успіх цього процесу залежить від готовності працівників освоювати нові інструменти та приймати зміни. Для подолання розриву між поколіннями HR має створити середовище, в якому кожен працівник, незалежно від віку, матиме доступ до необхідних ресурсів для розвитку цифрових навичок, що допоможе організації залишатися конкурентоспроможною та гнучкою в умовах динамічних змін.

Співробітники з цифровим мисленням активно інтегрують новітні технології у свою роботу, сприяючи розвитку та засвоєнню нових знань і навичок, що є ключем до підвищення їхньої професійної ефективності. Зокрема, В. Піменов виокремлює декілька напрямів у процесі цифровізації системи управління персоналом. Перший напрям цифровізації передбачає стимулювання технологічної грамотності та залучення співробітників до використання інноваційних рішень. Другий напрям орієнтований на створення найбільш комфортних умов для праці, що сприяє підвищенню продуктивності. Впровадження сучасних інноваційних технологій стає невід'ємною складовою формування такого середовища. Використання спеціальних платформ, інтегрованих мобільних додатків та інших цифрових інструментів дозволяє співробітникам швидше та ефективніше виконувати завдання, підтримувати постійний зв'язок з керівництвом, колегами та клієнтами, а також отримувати оперативний зворотний зв'язок. Третій напрямок охоплює використання технологічних та інноваційних інструментів для HR-менеджерів з метою забезпечення ефективного управління персоналом. Це включає контроль над робочими процесами, стимулювання мотивації працівників, моніторинг їхньої діяльності, а також виконання всіх основних управлінських функцій. Завдяки цифровим рішенням HR-менеджери можуть більш ефективно аналізувати

продуктивність команди, налаштовувати індивідуальні програми розвитку, автоматизувати рутинні процеси та забезпечувати високий рівень залученості співробітників. Усе це дозволяє організаціям не лише зберігати ефективність роботи, а й підвищувати її за рахунок технологічних інновацій [8].

**Висновки.** Отже, впровадження цифрових інструментів у сфері управління персоналом, дозволяють організаціям оптимізувати HR-процеси рекрутингу, навчання, мотивації та оцінки працівників. Віртуальні співбесіди, автоматизація відбору резюме, використання HR-ботів та інші інноваційні підходи стають стандартом для покращення ефективності і швидкості найму. Інтеграція цифрових технологій у HR-процеси не лише знижує витрати часу та ресурсів, але й підвищує продуктивність праці та задоволеність співробітників. Системи автоматизації, аналітика великих даних, гейміфікація і віртуальна реальність створюють нові можливості для розвитку персоналу та покращення управління людськими ресурсами. Для ефективного використання цифрових інструментів працівникам необхідно володіти новими компетенціями, такими як критичне мислення, розв'язання проблем, креативність та комунікація. Створення умов для безперервного навчання і розвитку є критично важливим для підтримки високих стандартів професійної спроможності. Окрім того, штучний інтелект стає потужним асистентом у процесі управління персоналом, допомагаючи автоматизувати рутинні завдання, аналізувати дані і створювати індивідуальні навчальні траєкторії для співробітників. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і розвитку персоналу. Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових технологій стикається з певними проблемами. До потенційних викликів, які можуть виникнути при цифровізації системи управління людськими ресурсами належать: технічні, конфіденційність даних, опір персоналу та витрати на впровадження. Загалом, цифровізація у сфері управління персоналом є важливим кроком для покращення ефективності роботи організацій, але в той же час, вона також вимагає врахування і подолання численних викликів та проблем.

#### Список використаних джерел:

1. Aguinis H., Joo H., Gottfredson R.K. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56 (2) (2013), pp. 241–249. URL: <https://www.academia.edu/14823110/> (дата звернення: 11.04.2024).
2. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1) (2016), pp. 1–11. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12090> (дата звернення: 12.05.2024).
3. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
4. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 147–156.
5. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* №1(41), 2020. С. 174–182.
6. Жуковська В.М., Миколайчук І.П., Марняло А.М., Шома М.С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>.
7. Леонова О. 15 трендів у діджиталізації HR і рекрутингу. URL: <https://hurma.work/blog/15-trendiv-u-dydzhitalizaciyi-hr-i-rekrutyngu/> (дата звернення: 12.06.2024).
8. Піменов В.В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. № 57. 2023.

9. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 30–34.
10. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В.С. Куйбіда, О.М. Петрос, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук]. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
11. Ярова М. Тренди-2021: яким буде IT-рекрутинг в Україні. URL: <https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recrut-ing-2021/> (дата звернення: 02.06.2024).

#### References

1. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R.K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56 (2), 241–249. Retrieved from <https://www.academia.edu/14823110/> [in English].
2. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 1–11. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12090> [in English].
3. Vonberg, T.V., & Golovko, A.A. (2020). Recruiting personnel in the era of digitalization. [Rekrutynh personalu v epokhu didzhitalizatsii]. *Business Inform*, 6, 313–318. [in Ukrainian].
4. Danilevich, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., & Kasyanenko, Y. (2020). Digitalization of HR processes in modern realities [Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiakh]. *Galician Economic Herald*, 3 (64), 147–156 [in Ukrainian].
5. Doronina, O.A., & Alyarova, A.V. (2020). Big data analytics as a progressive tool for personnel management in the context of digitalization. [Analitika velykykh danykh yak prohresyvnyi instrument menedzhmentu personalu v umovakh didzhitalizatsii]. *Collection of scientific papers of Dmytro Motorny TSTU (economic sciences)*, 1(41), 174–182 [in Ukrainian].
6. Zhukovska, V.M., Mykolaychuk, I.P., Marnyalo, A.M., & Shoma, M.S. (2021). Recruitment as a technology of effective attraction and onboarding of personnel. [Rekrutment yak tekhnolohiia efektyvnoho zaluchennia y onbordynhu personalu]. *Business Inform*, 12, 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262> [in Ukrainian].
7. Leonova, O. 15 trendiv u dydzhitalizatsii HR i rekrutynhu [15 trends in the digitalization of HR and recruiting]. *hurma.work*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/15-trendiv-u-dydzhitalizaciyi-hr-i-rekrutyngu/> [in Ukrainian].
8. Pimenov, V.V. (2023). HR-funktsii v umovakh didzhitalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR-functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Economy and society*, 57 [in Ukrainian].
9. Sichkarenko, K.O. (2018). Syfrovizatsiia yak faktor zmin u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh [Digitalization as a factor of change in international economic relations]. *Priazovsky economic herald*, 3(08), 30–34. [in Ukrainian].
10. Kuibida, V.S., Petroy, O.M., Fedulova, L.I., & Androshchuk, G.O. (2019). Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu [Digital competencies as a condition for the formation of human capital quality: analytical report: analit. zap.]. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
11. Yarova M. Trendy-2021: yakym bude IT-rekrutynh v Ukraini [Trends-2021: what will be IT recruiting in Ukraine]. *ain.ua*. Retrieved from <https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recrut-ing-2021/> [in Ukrainian].

Подано до редакції 22.07.24 р.

Прийнято до друку 30.08.24 р.