

УДК 331.101.262:004.738.5

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

О. Синюк, к. е. н., доцент

ORCID ID: 0000-0001-8066-6985

Львівський національний університет природокористування

© О. Синюк, 2025

[https:// 10.31734/agrarecon2025.01-02.062](https://10.31734/agrarecon2025.01-02.062)

Синюк О. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях

Розглянуто явище діджиталізації HR-процесів як ключового чинника трансформації сучасного управління персоналом в умовах Четвертої індустріальної революції. Акцентовано на тому, що цифрові технології – вже не додатковий інструмент, а основа ефективного функціонування кадрових служб і формування сталих конкурентних переваг підприємств. Проведено ґрунтовний аналіз основних причин і передумов цифровізації, серед яких виокремлено зростання обсягів обробки інформації, необхідність оперативного ухвалення управлінських рішень, прагнення до прозорості внутрішніх процесів, а також актуальність гнучких і адаптивних моделей управління в умовах ринку праці, що швидко змінюється.

Висвітлено ключові переваги впровадження цифрових HRM-систем, зокрема автоматизацію адміністративних завдань, підвищення точності документообігу, оптимізацію витрат, покращення внутрішньої комунікації між керівництвом та працівниками, формування позитивного іміджу роботодавця. Розглянуто напрями цифровізації HR-процесів: рекрутинг із використанням соціальних мереж та AI-алгоритмів, HR-аналітику для ухвалення стратегічних рішень, гейміфікацію для підвищення мотивації працівників, впровадження систем самообслуговування та електронного документообігу.

Проаналізовано сучасні цифрові платформи, які активно застосовують в українських підприємствах, зокрема Zoho People, Hurma System, Bitrix24, PeopleForce, Work.ua HRM. Охарактеризовано функціональні можливості кожної платформи, визначено їхні переваги для вітчизняного бізнесу.

Особливу увагу приділено викликам, що супроводжують цифрову трансформацію HR, як-от високі стартові витрати, опір персоналу, потреба в навчанні працівників, ризики витоку даних та необхідність постійної технічної підтримки. Описано етапи стратегічного впровадження HRM-систем, починаючи з аудиту поточних процесів і завершуючи тестуванням, запуском і моніторингом результатів.

Наведено приклад міжнародного досвіду цифровізації HR, що охоплює впровадження штучного інтелекту для аналізу резюме, блокчейну для захисту персональних даних, біометрії для контролю присутності працівників, а також LMS-платформ для безперервного навчання персоналу.

Дійдено висновку, що перспективи діджиталізації HR-процесів пов'язані з подальшою мобілізацією сервісів, розвитком персоналізованих AI-асистентів, глибокою інтеграцією HR із ERP-системами підприємств, підвищенням кібербезпеки та використанням доповненої реальності в навчанні. Зазначено, що саме поєднання технологічної досконалості з орієнтацією на людину забезпечить сталий розвиток підприємств у цифрову епоху.

Ключові слова: діджиталізація HR, управління персоналом, HRM-системи, цифрова трансформація, рекрутинг, гейміфікація, аналітика персоналу, автоматизація, мобільні HR-застосунки, кібербезпека.

Syniuk O. Digitalization of HR processes in modern realities

The article examines the phenomenon of HR process digitalization as a key factor in the transformation of modern personnel management in the context of the Fourth Industrial Revolution. It emphasizes that digital technologies are no longer just an additional tool but serve as the foundation for the effective functioning of HR departments and the formation of sustainable competitive advantages for enterprises. A thorough analysis of the main causes and prerequisites for digitalization is conducted, highlighting the growing volume of information processing, the need for quick decision-making, transparency of internal processes, and the relevance of flexible and adaptive management models in a rapidly changing labor market. The study outlines the key benefits of implementing digital HRM systems, including the automation of administrative tasks, improved accuracy of documentation, cost optimization, enhanced internal communication between management and employees, and the formation of a positive employer image. HR digitalization's main directions are recruiting using social networks and AI algorithms, HR analytics for strategic

decision-making, gamification to boost employee motivation, the implementation of self-service systems, and electronic document management.

The article analyzes modern digital platforms widely used by Ukrainian companies, such as Zoho People, Hurma System, Bitrix24, PeopleForce, and Work.ua HRM. A brief description of each platform's functional capabilities and advantages for domestic businesses is provided.

Special attention is given to the challenges accompanying HR digital transformation, including high initial costs, employee resistance, the need for staff training, data leakage risks, and the necessity of continuous technical support. The article describes the strategic implementation stages of HRM systems, from auditing current processes to testing, launching, and monitoring results.

International experience in HR digitalization is also presented, covering the use of artificial intelligence for resume analysis, blockchain for personal data protection, biometrics for employee attendance control, and LMS platforms for continuous learning.

The article concludes that the prospects for HR digitalization lie in the further development of mobile services, personalized AI assistants, deep integration of HR with enterprise ERP systems, enhanced cybersecurity, and the use of augmented reality in training. It is emphasized that the combination of technological excellence and a human-centered approach will ensure sustainable business development in the digital era.

Keywords: HR digitalization, personnel management, HRM systems, digital transformation, recruiting, gamification, HR analytics, automation, mobile HR applications, cybersecurity.

Постановка проблеми. У сучасній науковій та практичній площині, яка охоплює галузь управління персоналом, зростає інтерес до діджиталізації HR-процесів як ключового напрямку трансформації систем управління. Це зацікавлення зумовлене не лише пошуком шляхів оптимізації рутинних кадрових функцій, а й потребою у формуванні стратегічно орієнтованих, технологічно оснащених HR-служб, здатних забезпечити гнучкість, продуктивність та конкурентоспроможність підприємств.

Активний розвиток цифрових технологій у контексті Четвертої індустріальної революції прямо впливає на характер взаємодії між працівниками й роботодавцями, вимагаючи нових підходів до рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та оцінки персоналу. Зміна форматів праці, зокрема поширення дистанційної зайнятості, посилює необхідність автоматизації HR-процесів, упровадження хмарних рішень, мобільних застосунків і систем аналітики.

Саме тому цифрова трансформація HR є не лише відповіддю на технологічні виклики сучасності, а й необхідною умовою забезпечення ефективного управління людським капіталом. Отже, діджиталізація HR-процесів потребує системного аналізу, наукового осмислення та прикладного дослідження як у загальноорганізаційному, так і в галузевому вимірах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури засвідчує зростаючий інтерес дослідників до цифровізації управлінських процесів у сфері HR, що

відображено в низці фахових праць останніх років. Зокрема питання впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом послідовно розкриває В. Жуковська (2017), яка у своїй праці акцентує увагу на сутнісних характеристиках цифрових технологій, тенденціях їхнього розвитку та ролі в ефективній роботі HR-підрозділів.

Інструменти цифрового рекрутингу стали предметом прикладного аналізу у кваліфікаційній роботі А. Захарця та О. Сватюк (2021), що ґрунтується на емпіричних даних компанії «Приватні австрійські інвестиції» та демонструє реальні результати цифровізації добору персоналу. Подібні аспекти в контексті викликів сучасного ринку праці також порушують Г. Захарчин та Ж. Поплавська (2017), акцентуючи на потребі переосмислення функцій HR у нових умовах.

Вагомий внесок у розроблення концепції цифрових компетенцій менеджера з персоналу зробила О. Кравчук (2018), визначивши ключові навички, необхідні для ефективного функціонування у цифровому середовищі. Аналогічну проблематику розвиває і колектив авторів під керівництвом В. Куйбіди (2019), які підкреслюють зв'язок між цифровими компетенціями та якістю людського капіталу в державному управлінні.

Застосування цифрових технологій у HR-менеджменті ґрунтовно висвітлено у праці Н. Нагибіної та А. Щукіної (2017), які окреслюють концепцію «HR-Digital» як інтеграцію сучасних інструментів в усі функціональні напрями управління персоналом.

У цьому ж напрямі С. Г. Рудакова та співавтори (2020) розглядають концепт *Digital HR* як нову парадигму кадрового адміністрування, що зумовлює трансформацію ролі *HR*-фахівця.

У контексті технологічної модернізації *HR*-процесів в Україні заслуговує на увагу дослідження С. Г. Рудакової, Л. В. Щетініної та С. В. Марчук (2016), у якому проаналізовано сучасні програмні рішення, що підтримують управлінські функції кадрових служб. Не менш актуальними є й напрацювання колективу авторів під керівництвом Й. Ситника (2020), в яких наголошено на інноваційності нових підходів до управління людськими ресурсами як чиннику соціально-економічної безпеки.

Популяризація цифрових рішень у *HR*-сфері відображена і в публіцистичному дискурсі, зокрема в аналітичній статті О. В. Шеремети (2021), що узагальнює ключові напрямки трансформації *HR*-функції в умовах цифрової економіки.

Постановка завдання. Наше завдання – аналіз діджиталізації *HR*-процесів як сучасного інструменту трансформації системи управління персоналом в умовах цифрової економіки, а також опис основних напрямів, переваг, викликів та практичних аспектів упровадження цифрових рішень у сферу *HR* на прикладі українських і міжнародних практик.

Методика дослідження та матеріали. У процесі вивчення досліджуваної тематики застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та системний підхід. Зокрема метод аналізу використано для вивчення окремих аспектів цифрової трансформації *HR*-функцій, передусім автоматизації рекрутингу, документообігу, аналітики та внутрішніх комунікацій. Метод синтезу дав змогу об'єднати теоретичні напрацювання і практичні підходи щодо діджиталізації управління персоналом у цілісну модель впровадження сучасних *HRM*-систем.

Метод порівняння застосовано для зіставлення функціональних можливостей різних *HR*-платформ, їхніх переваг, недоліків та відповідності потребам вітчизняного бізнесу. Метод узагальнення дав змогу виділити основні тенденції у сфері цифрового *HR*, а також систематизувати переваги та виклики, з якими зіштовхуються підприємства у

процесі впровадження цифрових рішень. Системний підхід дозволив розглядати *HR*-процеси як частину загальної управлінської системи організації, де цифровізація забезпечує взаємозв'язок між підбором кадрів, адаптацією, навчанням, мотивацією та оцінкою персоналу.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексне бачення проблеми, дозволило сформулювати висновки щодо ефективності діджиталізації *HR*-процесів та обґрунтувати перспективні напрями їхнього розвитку.

Виклад основного матеріалу. У сучасному бізнес-середовищі, що стрімко змінюється під впливом цифрових технологій, підприємства змушені шукати нові підходи до організації роботи з персоналом. Глобалізація, конкуренція та розвиток дистанційної зайнятості сприяють переосмисленню ролі *HR* у структурі підприємства. У цьому контексті дедалі актуальнішим стає питання діджиталізації управлінських процесів (Захарчин та Поплавська, 2017).

Трансформація *HR*-процесів обумовлена низкою чинників: необхідністю оптимізації рутинних завдань, зростанням обсягів обробки інформації, потребою у швидкому ухваленні рішень, прагненням до прозорості, легальності та гнучкості бізнесу. У сучасних умовах ефективного управління персоналом неможливе без швидкого доступу до актуальних даних, автоматизованого документообігу та якісної комунікації між відділами. Збільшення кількості віддалених працівників, зростання вартості людських ресурсів та потреба в підвищенні продуктивності сприяють переходу від традиційних методів роботи до цифрових рішень.

До того ж, активне поширення мобільних технологій, розвиток хмарної інфраструктури та поява зручних програмних інструментів зумовлюють потребу в оновленні підходів до управління персоналом. Підприємства, які прагнуть зберегти свою конкурентну позицію, повинні реагувати на ці зміни, впроваджуючи сучасні цифрові *HR*-платформи. Цифровізація дає змогу скоротити витрати, зменшити ймовірність помилок, покращити досвід працівника та загалом підвищити ефективність усієї *HR*-функції (Жуковська, 2017). Сучасний ринок праці динамічний і вимагає від підприємств максимальної адаптивності, що й робить

цифрову трансформацію не просто бажаною, а стратегічно важливою (табл. 1).

Таблиця 1

Основні чинники, що стимулюють діджиталізацію HR

Чинник	Вплив
Автоматизація	Зменшення ручної праці, пришвидшення процесів
Аналітика	Підвищення якості ухвалення рішень
Хмарні сервіси	Гнучкий доступ до даних із будь-якого пристрою
Соціальні мережі	Розширення каналів пошуку персоналу
Вимоги ринку	Необхідність бути конкурентоспроможним

**Розроблено автором на основі джерела (Шеремета, 2021)*

У табл. 1 описано основні чинники, що стимулюють діджиталізацію HR. Зокрема автоматизація дає змогу зменшити ручну працю та прискорити виконання типових процесів, аналітика підвищує ефективність ухвалення рішень, а хмарні сервіси забезпечують доступність інформації в режимі реального часу. Водночас використання соціальних мереж відкриває нові можливості для пошуку персоналу, а ринкові умови вимагають від підприємств постійного вдосконалення цифрової інфраструктури.

Отже, діджиталізація HR – логічна відповідь на вимоги бізнес-середовища та внутрішні потреби підприємств, позаяк не лише вирішує актуальні проблеми управління персоналом, а й відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та якості HR-процесів. Серед переваг, які отримує бізнес після впровадження цифрових HR-рішень, варто виокремити такі:

1. Автоматизація найму, звільнення, обліку відпусток. Рутинні адміністративні процеси, що раніше потребували значних витрат часу, зусиль і людських ресурсів, тепер можуть бути автоматизовані. Наприклад, система автоматично генерує накази про прийняття чи звільнення, веде електронний облік відпусток, лікарняних, відряджень тощо.

2. Зменшення витрат часу та ресурсів. Завдяки цифровим інструментам підприємства скорочують витрати на паперовий документообіг, фізичне зберігання архівів, ручну обробку інформації, а також на оплату праці допоміжного персоналу. Це дає змогу HR-фахівцям зосередитися на стратегічних функціях – формуванні кадрового резерву, побудові культури.

3. Підвищення точності документообігу. Цифрові системи мінімізують імовірність помилок під час заповнення форм, обчислення заробітної плати, формування звітнос-

ті. Усі дані зберігаються централізовано, а оновлення інформації відбувається в режимі реального часу, що забезпечує їхню актуальність і коректність.

4. Прозорість взаємодії між працівниками та керівництвом. Діджиталізація забезпечує умови для відкритої комунікації, в якій кожен працівник має доступ до інформації про власний статус, результати оцінювання, графіки роботи, бонуси та інші параметри. Це знижує рівень непорозумінь і сприяє довірі в колективі.

5. Поліпшення внутрішньої комунікації. Інтегровані корпоративні портали, месенджери, системи опитувань і зворотного зв'язку дозволяють налагодити швидку і зручну комунікацію між працівниками різних підрозділів і рівнів. Це особливо актуально для підприємств із великою кількістю філій або віддалених працівників.

6. Аналітика ефективності працівників та прогнозування кар'єрного зростання. HRM-системи збирають дані про результати роботи працівників, динаміку їхнього розвитку, участь у навчальних програмах. На основі цієї інформації можна виявити перспективних працівників, формувати кадровий резерв і створювати персоналізовані плани розвитку.

7. Формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Сучасна цифрова інфраструктура, прозорі правила гри, зручність у роботі з внутрішніми системами створюють добре враження про підприємство. Це відіграє важливу роль у залученні молодих талантів, які цінують технологічність, відкритість і динамічність робочого середовища (Захарчин та Поплавська, 2017).

Розуміння переваг цифрової трансформації створює підґрунтя для глибшого аналізу конкретних напрямів, у яких технології змінюють щоденну практику роботи з пер-

соналом. Діджиталізація охоплює широкий спектр *HR*-функцій, трансформуючи як стратегічні, так і операційні процеси. Серед ключових напрямів цифровізації *HR*-процесів можна виокремити:

1. Рекрутинг. Один із найбільш трансформованих напрямів у *HR*. Інтеграція з джоб-порталами, соціальними мережами, професійними платформами (як-от LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua) та хмарними сервісами дає змогу значно пришвидшити процес пошуку персоналу. Вакансії публікуються одночасно на кількох майданчиках, а системи автоматично збирають та сортують резюме, відфільтровуючи найрелевантніших кандидатів. Використання чат-ботів для первинного скринінгу кандидатів та попереднього інтерв'ювання дозволяє зекономити час рекрутерів. Також поширене застосування систем оцінки «цифрової репутації» кандидатів, з урахуванням їхньої активності в соцмережах і професійних спільнотах.

2. Аналітика в *HR* – це потужний інструмент ухвалення рішень, що базується на реальних даних. Сучасні *HRM*-системи дають змогу моніторити продуктивність працівників, відстежувати динаміку залученості, ефективність навчання, причини плинності кадрів. Це допомагає керівництву підприємств прогнозувати потребу в персоналі, планувати розвиток ключових компетенцій, формувати кадровий резерв. Завдяки *HR*-аналітиці можна не лише описувати ситуацію, а й передбачати ризики, моделювати сценарії розвитку команди та обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення.

3. Гейміфікація. Використання ігрових механік в управлінні персоналом набуває дедалі більшої популярності. Гейміфікація застосовується для підвищення мотивації, залучення нових працівників, прискорення адаптації та стимулювання професійного розвитку. Це можуть бути онлайн-челенджі, віртуальні винагороди, рейтингові системи, внутрішні змагання команд або окремих працівників. Гейміфіковані елементи роблять робочий процес цікавішим, сприяють формуванню позитивного мікроклімату, зміцнюють корпоративну культуру та підвищують рівень утримання персоналу.

4. Документообіг і самообслуговування працівників. Цифрові системи спрощують управління щоденною документацією – від запитів на відпустки до формування особових справ працівників.

Електронний документообіг знижує ризик втрати важливої інформації, спрощує її пошук, забезпечує відповідність законодавству. Функція самообслуговування дозволяє працівникам самостійно отримувати довідки, переглядати графік роботи, залишати заявки на відпустки чи компенсації без участі *HR*-менеджера. Це зручно, зменшує навантаження на кадрову службу та сприяє розвитку культури відповідальності серед персоналу (Кравчук, 2018).

Практична реалізація цифрових *HR*-підходів вимагає використання відповідних програмних продуктів, які відповідають як загальним вимогам, так і специфічним потребам бізнесу. Українські підприємства дедалі активніше впроваджують сучасні *HRM*-рішення, орієнтуючись на функціональність, зручність, інтеграційні можливості та адаптацію до вітчизняного ринку. Розглянемо найпопулярніші цифрові платформи, що вже успішно працюють в українському бізнес-середовищі (табл. 2).

Як бачимо з табл. 2, на українському ринку представлено низку рішень, здатних задовольнити потреби підприємств різних масштабу та напряму діяльності. *Zoho People* – міжнародна платформа, яка добре зарекомендувала себе в українському МСБ-сегменті завдяки гнучкості налаштувань. *Hurma System* – локальне рішення, орієнтоване на простоту, зручність та швидке впровадження. *Bitrix24* приваблює універсальністю, адже поєднує *CRM* і *HR*-функціонал, що дозволяє використовувати одну систему для кількох напрямів бізнесу.

PeopleForce, завдяки широкому набору *HRM*-інструментів, орієнтована на стратегічну роботу з персоналом, формування корпоративної культури та аналітику. *Work.ua HRM*, у свою чергу, зручно інтегрується з популярним українським порталом пошуку роботи, даючи змогу підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку праці та автоматизувати процес рекрутингу.

Усі перелічені рішення мають спільну рису – вони спрямовані на зниження рутинного навантаження на *HR*-відділи, покращання якості управління персоналом і підвищення загальної ефективності підприємств. Правильний вибір інструменту залежить від масштабів бізнесу, цілей, наявного бюджету та стратегічних пріоритетів.

Таблиця 2

Популярні цифрові рішення в Україні

Система	Функціонал	Особливості
Zoho People	HR-аналітика, облік часу, документообіг	Глобальний досвід, адаптація під малий та середній бізнес
Hurma System	Рекрутинг, адаптація, звітність	Простота впровадження, локалізований інтерфейс
Bitrix24	CRM + HR	Універсальність, інтеграція з іншими бізнес-процесами
PeopleForce	Повноцінна HRM-платформа	Збір фідбеку, інструменти для підтримки корпоративної культури
Work.ua HRM	Інтеграція з порталом Work.ua	Зручний пошук кандидатів, автоматизація підбору персоналу

*Розроблено автором на основі джерела (Куйбіда, Петроє, Федулова та Андросук, 2019).

Попри очевидні переваги та широке розмаїття цифрових інструментів, діджиталізація HR-процесів супроводжується низкою складнощів, які необхідно враховувати ще на етапі планування.

Одним із найбільших бар'єрів є висока вартість впровадження сучасних HRM-систем, особливо для малого та середнього бізнесу. Придбання ліцензій, налаштування програмного забезпечення, оплата консультативних послуг та інтеграція з наявною ІТ-інфраструктурою потребують чималих початкових інвестицій (Рудакова, Данилевич, Щетиніна та Касяненко, 2020).

Не менш важливим викликом є потреба в навчанні персоналу. Нові інструменти вимагають від працівників нових навичок, і не всі підприємства мають ресурси для якісного навчання. Це часто призводить до опору змінам, особливо серед працівників старшого віку або тих, хто звик до традиційних паперових процесів. Сприйняття діджиталізації як загрози або додаткового навантаження може суттєво знизити ефективність впровадження.

Додатковим ризиком є питання безпеки даних. Із переходом на цифрові платформи зростає ризик втрати або несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації – особових справ, зарплат, медичних довідок тощо. HR-підрозділи повинні впроваджувати надійні механізми кіберзахисту, системи резервного копіювання та політики конфіденційності.

Ще один важливий виклик – необхідність постійної підтримки й оновлення програмного забезпечення. Технології швидко змінюються, і навіть найефективніші системи за декілька років можуть морально застаріти. Це вимагає регулярного аудиту функціоналу, оновлення версій, адаптації до но-

вих законодавчих вимог і потреб підприємств (Ситник та Сватюк, 2020).

Для подолання цих викликів та ефективного впровадження цифрових рішень необхідний комплексний, стратегічний підхід. Успішна цифрова трансформація HR-служби має ґрунтуватися на чіткому плані дій, що враховує як технічні, так і організаційні аспекти. Важливо розглядати не лише функціональність системи, але й адаптивність до внутрішніх процесів підприємств, її гнучкість і масштабованість. Основні етапи стратегічного впровадження HRM-систем мають такий вигляд:

1. Аудит поточних HR-процесів. На цьому етапі аналізують наявну систему управління персоналом: як відбувається найм, облік кадрів, розрахунок зарплати, ведення документації. Визначають слабкі місця, дублювання функцій, «вузькі місця» та потенційні зони автоматизації.

2. Визначення вимог до цифрової системи. Формується перелік функцій, яких потребує підприємство. Наприклад, для одного підприємства критично важливо автоматизувати рекрутинг, для іншого – створити ефективну систему обліку робочого часу та відпусток. Важливо враховувати не лише поточні потреби, а й перспективи зростання.

3. Підбір постачальника та програмного забезпечення. Після визначення вимог підприємство обирає платформу, що максимально відповідає запиту. Оцінюються вартість, умови ліцензування, досвід впровадження в подібних галузях, можливості інтеграції з іншими системами. Також важливими є якість технічної підтримки, відгуки інших користувачів і наявність локалізації.

4. Навчання персоналу. Від того, наскільки якісно буде проведено навчання HR-фахівців і користувачів системи, залежить

успішність її використання. Можливе створення інструкцій, проведення вебінарів, індивідуальне консультування.

5. Тестування, запуск та моніторинг. Перед запуском система тестується у реальних умовах: перевіряється її стабільність, точність обробки даних, зручність інтерфейсу. Після офіційного запуску важливо здійснювати регулярний моніторинг ефективності: чи скоротились витрати часу, як реагує персонал, чи досягнуто запланованих результатів (Нагибіна та Щукина, 2017).

Отже, впровадження HRM-систем вимагає не лише технологічної підготовки, а й глибокого стратегічного підходу, що враховує індивідуальні особливості підприємств. Але український досвід у цій сфері – лише частина глобального процесу діджиталізації. Багато інноваційних рішень і тенденцій формуються на основі практик провідних міжнародних підприємств, які вже активно реалізують цифрові трансформації у сфері управління персоналом.

Зарубіжні підприємства першими розпочали масштабну діджиталізацію HR-процесів, інтегруючи новітні технології в усі етапи роботи з персоналом. Одним із найяскравіших прикладів є використання штучного інтелекту (AI). Системи на базі AI автоматично аналізують тисячі резюме, порівнюють їх із профілем вакансій, відсіюють нерелевантні заявки та навіть можуть проводити попередні інтерв'ю за допомогою голосових або текстових ботів. До того ж, AI-технології дозволяють прогнозувати плинність кадрів, визначати ризики звільнень або зниження залученості персоналу.

Ще одним сучасним рішенням є впровадження блокчейн-технологій для захисту персональних даних. Блокчейн дає змогу створити надійні бази даних, де зберігаються відомості про освіту, кваліфікацію, трудовий досвід, сертифікацію тощо. Такий підхід забезпечує прозорість і достовірність інформації, захищаючи її від підробок і несанкціонованого доступу.

Велике значення у світовій практиці має біометрія як засіб контролю присутності працівників на робочому місці. Підприємства використовують відбитки пальців, розпізнавання обличчя чи сканування сітківки для реєстрації входу та виходу працівника. Це підвищує точність обліку робочого часу та

зменшує зловживання (Захарец та Сватуок, 2021).

Окрему нішу займають системи безперервного навчання (*LMS – Learning Management Systems*), які дають змогу організовувати індивідуальні навчальні маршрути, формувати культуру постійного розвитку. У багатьох підприємствах навчання переходить у мобільний формат або навіть віртуальну реальність (VR), що значно підвищує ефективність засвоєння знань.

Попри вражаючі технологічні можливості, варто пам'ятати, що діджиталізація – це насамперед інструмент, а не самоціль. Справжньою рушійною силою будь-якого підприємства залишаються люди. Саме тому сучасний підхід до HR передбачає не лише автоматизацію процесів, а й створення умов для гармонійного розвитку працівників.

Цифрові освітні платформи, аналітика професійного зростання, системи наставництва та підтримки дозволяють глибше розуміти потреби працівників і будувати персоналізовані траєкторії кар'єри. Такий підхід сприяє збереженню талантів, підвищенню задоволеності роботою і, як наслідок, покращанню загальної ефективності підприємства. Сучасний HR – це симбіоз технологічної досконалості та гуманістичних цінностей, де кожен працівник розглядається як стратегічний ресурс і партнер розвитку.

Найближчими роками очікується подальше посилення цифрових трендів у HR-сфері. Однією з головних тенденцій стане зростання попиту на мобільні HR-застосунки, які дають змогу працівникам управляти своєю інформацією, взаємодіяти з HR-відділом, проходити опитування, переглядати зарплатні листи чи подавати заявки – усе зі смартфона.

Також активно розвиватимуться персоналізовані AI-асистенти, здатні надавати рекомендації щодо кар'єрного розвитку, нагадувати про дедлайни, формувати план навчання або навіть слугувати цифровими менторами. Це зробить роботу HR ще більш інтерактивною та ефективною.

Важливим напрямом також стане глибока інтеграція HR-платформ із корпоративними ERP-системами, що дозволить об'єднати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну екосистему. Це відкриє нові можливості для аналітики, управління змінами та стратегічного планування.

З огляду на зростання кіберзагроз, посилення вимог до кібербезпеки в HR-системах стане обов'язковим етапом розвитку. Захист персональних даних, налаштування прав доступу, двофакторна автентифікація – усе це буде невід'ємною складовою безпечної HR-інфраструктури.

Окрім того, дедалі більше підприємств тестують технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності для навчання, адаптації новачків або моделювання складних робочих ситуацій. Це дозволяє зменшити витрати на навчання, підвищити залученість працівників та ефективність запам'ятовування матеріалу.

Отже, цифрове майбутнє HR – динамічне, персоналізоване і технологічно досконале. І саме ті підприємства, які вже сьогодні починають інвестувати в діджиталізацію персоналу, зможуть сформуванати конкурентну перевагу завтра.

Висновки. У сучасному світі, де технологічний прогрес – головний драйвер змін, діджиталізація HR-процесів перестає бути просто інноваційною ініціативою – вона перетворюється на необхідність для забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. Переосмислення ролі управління персоналом у цифрову епоху означає не лише перехід від паперового документообігу до електронного чи автоматизацію рутинних завдань, а й глибоку трансформацію підходів до роботи з людським капіталом.

Як показано в дослідженні, цифрова трансформація HR дає змогу підприємствам підвищити ефективність комунікації, забез-

печити прозорість управлінських рішень, покращити взаємодію між керівництвом і працівниками, спростити процес рекрутингу, розвитку та оцінки персоналу. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для аналітики, прогнозування та персоналізації HR-процесів.

Однак цей процес не позбавлений викликів. Висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу, опір змінам, ризики безпеки даних – усе це вимагає зваженого стратегічного підходу. Лише системне планування, підтримка з боку керівництва та орієнтація на потреби людей можуть забезпечити успішне впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом (Рудакова, Щетініна та Марчук, 2016).

Міжнародна практика демонструє перспективність використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, біометрії, LMS-систем і мобільних HR-застосунків. Ці інструменти дозволяють вивести HR-функцію на новий рівень та наблизити її до стратегічного партнерства в бізнесі. Водночас зберігається акцент на людяності, емпатії, індивідуальному підході – адже саме люди, а не технології, формують цінність підприємств.

У майбутньому розвиток HR-діджиталізації лише зростатиме. Підприємства, що зуміють поєднати інновації з орієнтацією на працівника, отримають не лише технологічну перевагу, а й лояльність, залученість і високу продуктивність персоналу. Саме в такому балансі між технологією та людиною – ключ до сталого розвитку підприємств у цифрову епоху.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Жуковська, В. М., 2017. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2, с. 13–17.
- Захарец, А. О. та Сватюк, О. Р., 2021. Цифровізація роботи HR-менеджера з питань набору персоналу (на матеріалах ТОВ «Приватні австрійські інвестиції»): магістерська кваліфікаційна робота. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».
- Захарчин, Г. М. та Поплавська, Ж. В., 2017. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с. 125–133 [online] Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15 [Дата звернення 12 лютого 2025].
- Кравчук, О. І., 2018. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 1, с. 172–191.
- Куйбіда, В. С., Петроє, О. М., Федулова, Л. І. та Андрощук, Г. О., 2019. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Аналітична записка. Київ: НАДУ.
- Нагибіна, Н. І. та Щукина, А. А., 2017. HR-Digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*, 94, с. 87–94 [online] Доступно: <https://webcache.googleusercontent.com/search?> [Дата звернення 12 лютого 2025].

Рудакова, С. Г., Данилевич, Н. С., Щетініна, Л. В. та Касяненко, Я. А., 2020. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*, 1, с. 265–270.

Рудакова, С. Г., Щетініна, Л. В. та Марчук, С. В., 2016. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*, 3, с. 250–254.

Ситник, Й. С. та Сватюк, О. Р., 2020. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / за наук. ред. Міщук Г. Ю. Рівне: НУВГП.

Шеремета, О. В., 2021. Цифровий HR: революція на підході. *Бізнес навігатор*, 98, с. 205–217.

Стаття надійшла 18.02.2025

