



Менеджмент

УДК: 65.012.32:338.28

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15604367>

Сучасні тенденції цифровізації в системі HR- менеджменту

Сенишин Світлана Євгеніївна

старший викладач, кафедра менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9946-7123>

Гірняк Катерина Михайлівна

к.е.н., доцент, кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>

Прийнято: 17.05.2025| Оpubліковано: 27.05.2025

***Анотація.** Метою статті є дослідження сутності цифровізації HR-менеджменту та її складових в сучасних умовах розвитку. Об'єктом дослідження є сучасна методологія наукових досліджень у цій галузі. У цій статті розглядається питання цифровізації HR-менеджменту та її складових в сучасних умовах розвитку. Визначено чотири основні тенденції в цифровізації HR-процесів, які стрімко розвиваються: інтеграція технологій штучного інтелекту в систему HR-менеджменту; збір, зберігання та обробка великих обсягів даних за допомогою хмарних сервісів; використання чат-ботів для внутрішньої та зовнішньої комунікації та технології віртуальної та доповненої реальності, що використовуються для навчання та оцінки персоналу.*



Встановлено, що ще одним важливим аспектом цифровізації в сучасному HR-менеджменті є перехід на онлайн-форму комунікації між керівництвом та співробітниками, що дозволяє легко та швидко обмінюватися інформацією, консультуватися та обговорювати проблеми дистанційно, що особливо важливо в контексті віддаленої роботи. Цифрова трансформація базується на трьох складових: технологічному, освітньому та комунікаційному. Розвиток цих напрямків необхідний для створення середовища, яке дозволяє співробітникам більшу гнучкість та проактивність, що сприяє ефективній цифровізації. Щоб забезпечити інновації, інформація про переваги цифровізації має бути максимально відкритою та доступною, а також необхідно впроваджувати поглиблене навчання, вебінари та інші освітні ініціативи. Доведено, що HR-менеджмент - це одна з галузей менеджменту, де майже всі функції, аж до життєвого циклу працівника, можуть бути «оцифровані» в тій чи іншій мірі, а розвиток нових цифрових технологій HR-менеджменту неможливий без паралельного розвитку цифрових компетенцій, що потребує перегляду HR-стратегії організацій, включаючи нові підходи до навчання фахівців з управління персоналом. У повсякденній роботі з людськими ресурсами необхідно постійно здобувати нові знання та навички у використанні цифрових технологій, а відділи кадрів повинні навчитися гнучко реагувати на різні ситуації та зміни в навколишньому середовищі. Важливою проблемою є визначення нових стандартів трудової діяльності, зокрема використання цифрових технологій у системі HR-менеджменту, розмежування функцій та відповідальності, що зрештою суттєво змінює характер діяльності відділів управління персоналом.

Ключові слова: HR-менеджмент, цифровізація, HR-процеси, цифрові технології, штучний інтелект, хмарні сервіси, чат-боти.



Modern trends in digitalization in the HR management system

Svitlana Senyshyn

Department of Organizational Management, Economics and Entrepreneurship
Interregional Academy of Personnel Management, Lviv , Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9946-7123>

Hirniak Kateryna

Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv , Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>

Anotation. *The aim of the article is to study the essence of digitalization of HR management and its components in modern conditions of development. The object of the study is the modern methodology of scientific research in this field. This article explores the issue of digitalization in HR management and its components under current development conditions. It identifies four major trends in the digitalization of HR processes that are rapidly evolving: the integration of artificial intelligence technologies into the HR management system; the collection, storage, and processing of large volumes of data through cloud services; the use of chatbots for internal and external communication; and virtual and augmented reality technologies used for training and personnel assessment. It is established that another important aspect of digitalization in modern HR management is the transition to online communication between management and employees. This shift allows for quick and easy information exchange, consultations, and remote discussions, which is especially important in the context of remote work. Digital transformation is based on three components: technological, educational, and communicational. The development of these areas is necessary to create an environment that provides employees with greater flexibility*



and proactivity, which supports effective digitalization. To ensure innovation, information about the benefits of digitalization must be as open and accessible as possible, and there is a need to implement advanced training, webinars, and other educational initiatives. It has been proven that HR management is one of the fields of management where almost all functions, including the employee life cycle, can be digitalized to some extent. The development of new digital HR technologies is impossible without the parallel advancement of digital competencies, which requires a revision of organizational HR strategies, including new approaches to training HR specialists. In everyday human resources work, it is essential to continuously acquire new knowledge and skills in the use of digital technologies, and HR departments must learn to respond flexibly to various situations and changes in the environment. An important challenge is the definition of new labor activity standards, particularly the use of digital technologies in the HR management system and the distribution of functions and responsibilities, which ultimately significantly changes the nature of HR department activities.

Keywords: *HR management, digitalization, HR processes, digital technologies, artificial intelligence, cloud services, chatbots.*

Постановка проблеми. З впровадженням цифрових технологій у робоче середовище HR-менеджменту набув нових вимірів та можливостей. Стрімкий розвиток цифровізації призводить до змін у структурі компанії, її моделях та підходах до HR-менеджменту. У контексті цифровізації сучасні методи HR-менеджменту ставлять нові виклики та вимоги до навичок для менеджерів. Це створює нову екосистему цифрової зайнятості.

Сучасні тенденції розвитку системи HR-менеджменту значною мірою визначаються процесами цифрової трансформації, оскільки цифрові технології сьогодні проникають у всі сфери людської та соціальної діяльності. Завдяки цифровій трансформації менеджмент стає прозорішим, гнучкішим та зручнішим,



а час, зусилля та ресурси, необхідні для прийняття рішень та управління певними процесами в організації, скорочуються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формуванню теоретико-методичних та методико-прикладних засад цифровізації в системі HR-менеджменту перебувають на етапі поступового вибудовування теоретичного базису. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В. та Глушко Т.В. [1] сформуvalи засади розуміння та необхідність дотримання етапів задля забезпечення ефективного впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві, а Гребенюк Г. М. [2] описав основні функції управління персоналом з використанням сучасних цифрових технологій. Грідін О. В. [3] Визначив найбільш розповсюджені на поточний момент digital-технології, що застосовуються у сфері HR-менеджменту. Григор'єв О. І. [4] проаналізував приклади використання сучасних цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту (AI), чат-ботів, гейміфікації, хмарних технологій, аналітики великих даних, AR/VR, мобільних додатків, які сприяють автоматизації, оптимізації та персоналізації HR-процесів. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. та Косяненко Я. [5] охарактеризували тенденції процесу діджиталізації служби управління персоналом, вивчення їх головних можливостей та ризиків, оскільки є необхідність вивчення ризиків та можливостей впровадження різних інструментів діджиталізації в діяльність HR-служби, тоді як Збрицька, Т. П. й Сорока, О. В. [6] наголошують, що HR-менеджери повинні володіти сучасними технологіями і одночасно трансформувати базові HR-процеси, підходячи повному до питань під-бору персоналу, управління талантами, корпоративного навчання, практичної реалізації людського інтелекту тощо. Важливий вклад у тему зробили Кравчук О. І., Варіс, І. О. та Рубель, К. О. [7], які обґрунтовали концепт цифровізації менеджменту персоналу як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та довели переваги цифровізації для ефективного управління людськими ресурсам, крім того Кравчук О. І., Варіс, І. О. та Каленська, Н. Г. [8] запропонували ключові напрямки застосування ШІ



в HR процесах. Лопушняк Г.С. та Милянник Р. В. [9] описали критерії, за допомогою яких відбувається відображення цифрової компетенції окремого працівника та визначено можливі шляхи її набуття. Могильна Л.М. [10] наголосила, що розвиток ІТ вимагає людських ресурсів, актуальних компетенцій, навичок цифрової економіки, так і управлінців, здатних впроваджувати нововведення у своїй діяльності. Моголова М. М., Голосенко Д. К. [11] ідентифікували основні підходи до розуміння економічної категорії HR-менеджменту в контексті стратегічного, комплексного, інноваційного та соціально орієнтованого управління й розробили схему поетапних процесів HR-менеджменту з відповідними їм сучасними технологіями цифровізації та уточнили перелік можливих комбінацій технологічних рішень у реалізації кожної з функцій. Дослідники Обиденнова Т. й Васильєв В. [12] довели, що впровадження цифровізації на всіх рівнях підприємства дає змогу фахівцям контролювати процес виконання операцій, вносити необхідні корективи в разі непередбачуваних ситуацій та приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації. Орел, Ю. Л., та Смаглюк, А. А. [13] визначили, як побудова комплексної цифрової стратегії з використанням HR-технологій впливає на управління персоналом у компанії та на економічну ефективність діяльності підприємства. Хаврова К.С. та Доброжан Д.О. [14] виокремили основні тенденції та інструменти цифровізації у процесі управління персоналом. Челядінова Н.Г. та Куделя В.І. [15] визначили значущість цифровізації в процесі управління людськими ресурсами та виділено актуальні напрями цифровізації для процесу управління людськими ресурсами в сучасній організації. Бей Г.В та Середа Г.В. [16] обґрунтували переваги та недоліки впровадження передових HR-технологій у практику діяльності українських підприємств як невід'ємної складової бізнес та HR-стратегій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на наявні напрацювання, слід зазначити, що проблематика залишається недостатньо дослідженою. Особливо актуальним є формування



нових підходів націлених на визначення теоретичних та концептуальних аспектів цифровізації процесів HR-менеджменту в умовах сьогодення. Існує чітка наукова потреба у визначенні основних тенденцій в цифровізації HR-процесів, аспектів цифровізації в сучасному HR-менеджменті та нових стандартів трудової діяльності у системі HR-менеджменту. Результати дослідження сприятимуть розробці науково обґрунтованих підходів до впровадження цифровізації в системі HR-менеджменту, що сприятиме розширенню дискурсу щодо цифрової трансформації та забезпечення економічної стійкості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності цифровізації HR-менеджменту та її складових в сучасних умовах розвитку. Об'єктом дослідження є сучасна методологія наукових досліджень у цій галузі.

Для вивчення даної проблематики та пошуку шляхів її розв'язання використано загальні наукові методи абстрагування, аналізу та синтезу. Результати наукових досліджень одержані на основі використання загальних та спеціальних методів досліджень. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері HR-менеджменту сьогодні велика увага приділяється автоматизації бізнес-процесів. Для нього цифровізація вже не є туманною перспективою, а невід'ємною частиною повсякденного життя. Сучасні технологічні рішення змінили основні принципи офісної роботи. HR-менеджменту - це, перш за все, організація цифрового середовища навколо співробітників. Наприклад, планування відрядження чи відпустки, реєстрація на понаднормову роботу, узгодження непередбачених витрат, участь у підвищенні кваліфікації (лекції, тренінги, вебінари) через особистий кабінет.



Цифровізація, як ключовий аспект цифрової економіки, що базується на даних, передбачає використання цифрових технологій (інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), обчислювальної техніки) для значного покращення ефективності компанії: підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів, оптимізації операцій або створення нової бізнес-моделі. Багато джерел визначили кілька характеристик цього процесу, який є багатовимірним за своєю структурою та впливом, зокрема перетворення аналогової організаційної інформації в цифрову для автоматизованої обробки. Такий соціотехнічний механізм покликаний розкрити цифровий потенціал компанії для досягнення її операційних та/або стратегічних цілей.

Залежно від стратегії та рівня цифровізації бізнесу, розрізняють чотири типи організацій. У першій, аналоговій ситуації, потенціал цифровізації не охоплює стратегічну чи поточну діяльність компанії. У другому випадку - цифрова організація I (операційне застосування) - сфера цифровізації полягає лише в управлінні операційними процесами для підвищення їхньої швидкості та якості, а також зниження витрат. Третій тип, Цифрова організація II (стратегічне узгодження), передбачає узгодження технологічних можливостей зі стратегічними цілями організації, а цифровізація охоплює всю бізнес-діяльність та частину стратегії компанії. На останньому рівні, цифровій організації III (стратегічна інтеграція), технології інтегруються безпосередньо в процес розробки стратегії, а цифровий потенціал використовується для пошуку нових напрямків для бізнесу.

HR-менеджмент - це найбільш «людська» сфера управління, але тут також розвиваються цифрові технології, які багато в чому змінюють принципи роботи з персоналом, роль відділів управління персоналом у сучасних організаціях та характер комунікації між управлінням людськими ресурсами та співробітниками.

Наразі визначено чотири основні тенденції в цифровізації HR-процесів, які вже увійшли в життя відділів кадрів та стрімко розвиваються: по-перше, це



інтеграція технологій штучного інтелекту в систему HR-менеджменту, по-друге, збір, зберігання та обробка великих обсягів даних за допомогою хмарних сервісів, по-третє, використання чат-ботів для внутрішньої та зовнішньої комунікації, та по-четверте, технології віртуальної та доповненої реальності, що використовуються для навчання та оцінки персоналу.

Першою та основною тенденцією в цифровізації сфери HR-менеджменту є розвиток технологій штучного інтелекту. Використання таких технологій в HR-менеджменті відкриває широкі можливості для автоматизації численних процесів, що вимагають багато часу та зусиль від HR-працівників, дозволяючи спрямувати зекономлені ресурси на вирішення складних проблем або подолання нестандартних ситуацій. Штучний інтелект дедалі частіше використовується як «розумний інструмент» у різних сферах людської діяльності, і все частіше в сферах, далеких від технологій і ближчих до людської взаємодії. Що стосується HR-менеджменту, то ці технології вже використовуються для найму, оцінки, моніторингу, навчання та розвитку персоналу. Штучний інтелект також використовується для моніторингу робочого часу та поведінки персоналу, виявлення різних ризиків для персоналу та швидкого їх запобігання.

Кравчук О. І., Варіс, І. О. та Каленська, Н. Г. констатують, що «в контексті українських реалій імплементація технологій ШІ в практику управління персоналом характеризується значним потенціалом, враховуючи актуальні виклики, з якими стикаються вітчизняні організації в сфері HR менеджменту. Впровадження інноваційних технологічних рішень може сприяти: оптимізації операційних витрат; підвищенню ефективності HR процесів; та покращенню якості управлінських рішень. Водночас, важливим є забезпечення: належного рівня захисту конфіденційності даних; дотримання етичних принципів; прозорості алгоритмічних рішень; справедливості процесів прийняття рішень»[6].

Могильна Л. вважає, що «обираючи програму ШІ для розвитку персоналу важливо враховувати потреби та цілі підприємства, бюджет, доступність. Багато



таких ресурсів мають безкоштовний доступ, що може істотно скоротити витрати підприємства на організацію навчання співробітників і підвищення їх кваліфікації» [7, с.106].

Ще один тренд цифрової трансформації в HR – це хмарні сервіси для зберігання та обробки інформації. Корпоративні хмари можуть містити інформацію про компанію та її ключові документи, забезпечуючи негайний доступ до них для співробітників, партнерів, клієнтів та всіх зацікавлених сторін. Різні права доступу (вільний доступ, використання паролів, спеціальні права або функції для окремих користувачів, спільний доступ тощо) дозволяють регулювати процеси використання інформації та запобігати різним незаконним діям.

Хмарні сервіси успішно вирішують проблеми, пов'язані з обліком робочого часу, нарахуванням заробітної плати, плануванням змін та відпусток, а також багато інших проблем. Завдяки описаним технологіям, можливо структурувати дані, вносити пропозиції, розробляти необхідні документи та редагувати їх разом безпосередньо у хмарі під час робочих зустрічей. Наступним кроком у розробці хмарних сервісів є їх використання для навчання та розвитку персоналу, управління навичками роботи в команді та внесення пропозицій щодо покращення виробництва, персоналу та операційної діяльності компанії.

Третя тенденція цифрової трансформації систем HR-менеджменту - це впровадження в систему комунікації чат-ботів, які дозволяють автоматизувати відповіді на поширені запитання та надавати іншу необхідну інформацію в інтерактивному режимі масового сповіщення. Наразі ця технологія найактивніше використовується в системі рекрутингу: на етапі первинного збору інформації про кандидата чат-бот проводить «віртуальну співбесіду» та записує відповіді кандидата на типові запитання (стать, вік, освіта, досвід роботи, володіння необхідними навичками тощо), потім складає список найбільш підходящих резюме та надсилає запрошення для подальшого спілкування з обраними кандидатами. Це забезпечує значну економію часу й енергії для



відділу кадрів та зменшує вплив «людського фактору» на початковий відбір. Під час використання технології чат-ботів для організації діяльності робочих груп можна створювати загальні розмови, нагадування, переглядати внесені зміни, видані накази та інструкції, проводити опитування та різні кампанії (марафони, конкурси, челенджі, вікторини тощо). Завдяки цій цифровій технології можна автоматизувати масову розсилку сповіщень, повідомлень та нагадувань, майбутніх подій та новин, а також іншої важливої або термінової інформації.

Четвертий тренд цифрової трансформації в галузі HR-менеджменту передбачає використання технологій віртуальної та доповненої реальності. Прикладом є віртуальні тури, які використовуються для представлення приміщень компанії, певного відділу кандидатам на роботу або новим співробітникам. У віртуальні тури можна вбудувати додаткові інструменти - фотографії, відео, тести, завдання, поради та інші елементи гейміфікації, а також збір віртуальних балів, які можна використовувати як додатковий фактор на користь певного кандидата в конкурентному відборі. Ігрові елементи, додані до системи віртуальної або доповненої реальності, значно покращують навчання та кваліфікацію не лише кандидатів на роботу, а й існуючих співробітників.

На думку Кравчук О. І., «тенденції використання цифрових HR технологій мають бути розширені та доповнені такими аспектами як автоматизація та інтеграція HR процесів, електронне навчання та розвиток, використання систем HR аналітики, фокусування на емоційному благополуччі у цифровому середовищі та розвиток мобільних HR додатків. Такі тенденції використання цифрових HR технологій сприяють автоматизації, підвищенню ефективності та покращенню взаємодії між працівниками та організацією; допомагають зробити менеджмент персоналу ефективнішим, підтримуючи розвиток та збереження талантів у сучасному цифровому середовищі» [5].

Процес постановки завдань та оцінки якості їх виконання стає централізованим та ефективним, знижується ризик помилок, скорочується час на обробку інформації. Багатовимірний аналіз даних про співробітників та



можливість їх візуалізації допомагають оцінити та підвищити ефективність окремих відділів компанії. Обмін новинами та інформацією всередині компанії стає простішим та зручнішим завдяки наявності внутрішнього порталу, де публікуються новини, документи та основна інформація. Там також обговорюються різні актуальні питання. Таким чином, цифрова трансформація підвищує ефективність та відкритість бізнес-процесів компанії.

Ще одним важливим аспектом цифровізації в сучасному HR-менеджменті є перехід на онлайн-форму комунікації між керівництвом та співробітниками. Онлайн-спілкування дозволяє легко та швидко обмінюватися інформацією, консультуватися та обговорювати проблеми дистанційно, що особливо важливо в контексті віддаленої роботи.

Технології цифровізації HR-менеджменту використовуються для підвищення ефективності компанії, створення правильної стратегії та виявлення можливостей для реалізації прихованого потенціалу. Когнітивна аналітика на основі великих даних може бути використана для прийняття важливих рішень у сфері HR-менеджменту (пошук найбільш підходящих кандидатів з бази даних, внесення посадових інструкцій у систему та визначення назв посад та описів посад, правил заробітної плати та найму, прогнозування ризику звільнення найцінніших співробітників, підтримка чат-ботів та інших автоматизованих помічників).

Цифрова трансформація базується на трьох складових: технологічному, освітньому та комунікаційному. Розвиток цих напрямків необхідний для створення середовища, яке дозволяє співробітникам більшу гнучкість та проактивність, що сприяє ефективній цифровізації. Щоб забезпечити інновації, інформація про переваги цифровізації має бути максимально відкритою та доступною, а також необхідно впроваджувати поглиблене навчання, вебіари та інші освітні ініціативи. Адаптація до нових умов та перехід до їх активного використання на роботі вимагає поступового переходу.



В умовах сьогодення є тенденція на перехід комунікації з потенційними кандидатами на онлайн-платформи. Більше того, це не завжди популярні портали з пошуку роботи: дуже часто соціальні мережі пропонують набагато більше інформації про кандидата, ніж його офіційне резюме.

HR-менеджмент - це одна з галузей менеджменту, де майже всі функції, аж до життєвого циклу працівника, можуть бути «оцифровані» в тій чи іншій мірі. Наприклад, компанія може автоматично розраховувати зарплати та бонуси, відстежувати прогрес співробітників у програмах безперервної освіти та шукати співробітників на основі певних параметрів.

Цифрові технології все глибше проникають у сферу HR-менеджменту. Початковий відбір резюме здійснюється автоматично, відеоспівбесіди та співбесіди через Skype давно міцно увійшли в практику фахівців з персоналу, а аналізуючи його активність у соціальних мережах, легко отримати вичерпну інформацію про кандидата. З розвитком технологій віртуальної реальності особисті співбесіди все частіше зводяться до віртуальних тестів, що імітують реальні ситуації. У такій ситуації система здатна контролювати не лише правильність чи неправильність дій кандидата, але й його реакцію, міміку та жести. Крім того, цифрове інтерв'ю повністю виключає суб'єктивні фактори в оцінці кандидата.

Сучасне лідерство має вирішальне значення у переході від трансформаційної до цифрової організації. Навіть нові типи лідерів проходять кілька етапів трансформації та зрештою починають мислити, діяти та реагувати на зміни по-іншому. Цифровий лідер повинен уявляти собі цифрове майбутнє своєї організації, розуміти, як розмити межі, що перешкоджають змінам, стимулювати інновації та навчити своїх людей працювати в новій парадигмі. З одного боку, керівництво компанії повинно негайно переривати шляхи розвитку, що ведуть у глухий кут, а з іншого боку, заохочувати активність та самоорганізацію співробітників. Тому надзвичайно важливо, щоб сучасні організації були здатні підтримувати гідний рівень конкурентоспроможності в



короткостроковій перспективі. Це означає, що відділ кадрів повинен працювати максимально швидко, що неможливо без цифрових технологій.

Висновки. Розвиток нових цифрових технологій HR-менеджменту неможливий без паралельного розвитку цифрових компетенцій. Потребує перегляду HR-стратегії організацій, включаючи нові підходи до навчання фахівців з управління персоналом. У повсякденній роботі з людськими ресурсами необхідно постійно здобувати нові знання та навички у використанні цифрових технологій, а відділи кадрів повинні навчитися гнучко реагувати на різні ситуації та зміни в навколишньому середовищі.

Перелічені тенденції цифрової трансформації системи управління людськими ресурсами складаються з технічних інструментів та сервісів, які беруть на себе виконання типових, рутинних або повторюваних завдань. Важливою проблемою є визначення нових стандартів трудової діяльності, зокрема використання цифрових технологій у системі HR-менеджменту, розмежування функцій та відповідальності, що зрештою суттєво змінює характер діяльності відділів управління персоналом.

Безперервне навчання в галузі нових «розумних» технологій (штучний інтелект, хмарні сервіси, чат-боти, віртуальна та доповнена реальність), оволодіння різними методами прийняття рішень та вирішення проблем у цій галузі сприяє формуванню «цифрового мислення», яке разом з розвитком технічних можливостей є головною умовою цифрової трансформації, що, у свою чергу, відкриває шлях для більш ефективного функціонування системи HR-менеджменту та зумовлює перспективу подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Випуск 68. С. 112–120. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.28_4582.



2.Гребенюк Г. М. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 86, 2024. С.188-195.

3.Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10-18

4.Григор'єв, О. (2025). Інноваційні технології HR- менеджменту в кризовий період: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 502-510. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>

5. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Косяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEV_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf

6. Збрицька, Т., & Сорока, О. (2021). УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>

7.Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

8. Кравчук О. І., Варіс, І. О. ., & Каленська, Н. Г. (2024). Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (15). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>

9. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019. 24.10.



10. Могильна, Л. (2023). Управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (7 (07)), 104-110. <https://doi.org/10.32782/dees.7-17>
11. Могилова М. М., Голосенко Д. К. 2024. «Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості». *Empirio* 1 (2):106-15. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>.
12. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2023. № 15 (30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).
13. Орел, Ю. Л., & Смаглюк, А. А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*, (19). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>
14. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. «Економіка. Менеджмент. Бізнес»№4(43), 2023. С. 92-96
15. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. С. 125-129.
16. Bei, H. і Sereda, H. 2019. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2(34) (Жов 2019), 93-101. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.