

УДК 331.108

Н. І. Новальська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри транспортних технологій і систем,  
Національний університет "Київський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3253-3254>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.196

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ГАЛУЗЕВІ АСПЕКТИ

N. Novalska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Transport Technologies and Systems, Kyiv Aviation Institute National University

### TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: SECTORAL ASPECTS

Стаття присвячена дослідженню питання трансформації менеджменту персоналу, що відбувається під впливом процесів глобальної цифровізації. Обґрунтовано, що цифровізація не є універсальною, тому необхідно враховувати галузевий контекст HR-процесів. Трансформація HR-процесів через галузеву призму вимагає застосування відповідного спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом. Розглянуто питання вимірювання ефективності HR-систем в умовах цифровізації та застосування системи відповідних показників, що базуються на синергії технологічного прогресу та професійного розвитку працівників. Проведено аналіз ключових особливостей управління персоналом та сформовано їх порівняльну характеристику для підприємств сфери агробізнесу, транспорту та логістики, будівництва, IT-сфери. Досліджено галузеві аспекти трансформації HR-систем в умовах цифровізації HR-процесів. Показано приклади побудови та автоматизації HR-процесів на вітчизняних підприємствах у сферах агробізнесу, транспорту і логістики, будівництва та IT. Проаналізовано сучасні підходи до автоматизації управління персоналом на підприємствах різних галузей економіки та визначено ключові напрями впровадження цифрових технологій у HR-діяльність. Визначено специфіку сучасного менеджменту персоналу на підприємствах агробізнесу, транспортної галузі, будівельної галузі та в IT-компаніях. Визначено основні переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом у сучасних умовах, окреслено перспективи розвитку HR-систем у межах загальної діджиталізації бізнес-моделей сучасних підприємств. Здійснено візуалізацію результатів порівняльного аналізу галузевих особливостей цифровізації менеджменту персоналу. Обґрунтовано, що цифрова трансформація менеджменту персоналу є не лише технологічним оновленням, а також виступає стратегічним чинником забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

The article explores the transformation of human resource management driven by global digitalization. It argues that digitalisation is not a one-size-fits-all phenomenon, and therefore the sector-specific context of HR processes must be taken into account. The transformation of HR processes through a sector-specific lens requires the use of appropriate specialised software to automate human resources management processes. The article examines the issue of measuring the effectiveness of HR systems in the context of digitalisation and the application of a system of relevant indicators based on the synergy between technological progress and the professional development of employees. An analysis of the key features of human resource management has been conducted, and a comparative analysis of these features has been compiled for enterprises in the agribusiness, transport and logistics, construction, and IT sectors. The study explores the sectoral aspects of HR system transformation in the context of HR process digitalization. It demonstrates examples of designing and automating HR processes at domestic enterprises in agribusiness, transport and logistics, construction, and IT. Contemporary approaches to human resource management automation across various economic sectors are analyzed, and key directions for implementing digital technologies in HR activities are identified. The research defines the specifics of modern personnel management in agribusiness, the transport industry, the construction sector, and IT companies. The main advantages and challenges of digital transformation in human resource management in modern conditions are identified, and the development prospects of HR systems within the general digitalization of modern



business models are outlined. The results of a comparative analysis regarding the sectoral features of personnel management digitalization are visualized. It is substantiated that the digital transformation of personnel management is not merely a technological update but also serves as a strategic factor in ensuring an enterprise's development and competitiveness.

*Ключові слова: HR-інжиніринг, HR-системи, HR-процеси, менеджмент персоналу, управління персоналом, цифровізація, цифрові технології.*

*Key words: HR engineering, HR systems, HR processes, personnel management, human resources management, digitalisation, digital technologies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює менеджмент персоналу, вимагаючи переходу від традиційних HR-систем до цифрових. Проте нерівномірні темпи цифровізації в різних галузях створюють проблему: брак уніфікованих галузевих підходів до HR-трансформації, що може стримувати конкурентоспроможність підприємств.

У сучасних економічних умовах цифровізація HR-процесів є не просто вибором, а стратегічною необхідністю. Наукова проблема полягає в потребі адаптації універсальних цифрових HR-інструментів до специфічних операційних вимог та організаційних структур підприємств різних галузей економіки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації менеджменту персоналу в умовах сучасної економіки набуває особливої актуальності у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій та глобалізаційними процесами. Теоретичні основи HR-менеджменту в умовах цифрової економіки широко висвітлюються у наукових працях вітчизняних учених, які досліджують вплив цифрових інструментів на управлінські практики. У цих дослідженнях значна увага приділяється питанням автоматизації кадрових процесів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та впровадженню сучасних HR-технологій. Особливо акцентується на зміні ролі HR-служб, які поступово трансформуються зі служб адміністративної підтримки у стратегічних партнерів бізнесу.

Зокрема, в праці [1] узагальнено концептуальні аспекти та тенденції цифровізації HR-бізнес-процесів, а також сформовано концепт цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових HR-технологій. У дослідженні приділяється увага впливу цифрових інструментів на підвищення ефективності кадрових процесів, оптимізацію

управлінських рішень та адаптацію організацій до динамічних умов цифрової економіки.

В праці [2] автори наводять результати аналізу основних тенденцій в сфері управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Крім того, вони зазначають, що HR-менеджери мають не лише орієнтуватися в сучасних технологіях, а й переосмислювати ключові HR-процеси, впроваджуючи інноваційні підходи до рекрутингу, розвитку талантів, корпоративного навчання та ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників.

Питання дослідження ключових аспектів трансформації HR-менеджменту в умовах технологічного оновлення і прогресу соціально-економічних систем, а також практичний аспект застосування цифрових рішень та можливостей сучасних технологій розглянуто в праці [3].

Командровська В. та співатори в праці [4] пропонують інтегровану модель управління діджиталізацією HR-процесів, побудовану на циклічному підході. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності менеджменту персоналу, адаптивності організації та якості прийняття управлінських рішень.

Водночас, незважаючи на чисельність публікацій, більшість із них мають загальнотеоретичний характер. Питання галузевої специфіки цифровізації HR-процесів, зокрема порівняльний аналіз трансформаційних змін у сферах агробізнесу, будівництва, транспорту та ІТ, залишаються недостатньо вивченими. Потребує глибшого дослідження питання адаптації інструментів HR-інжинірингу до конкретних операційних потреб підприємств різних галузей економіки.

## ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є дослідження галузевих особливостей менеджменту персоналу в умовах цифровізації, визначення ключових напрямів його трансформації задля забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання в сучасному бізнес-середовищі.

**ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний менеджмент персоналу як загальна концепція та філософія ставлення бізнесу до своїх працівників в нових реаліях бізнесу вимагає свідомої перебудови системи роботи з людьми. Зокрема, йдеться про перегляд змістовності HR-процесів, що зумовлює необхідність глибокої трансформації системи управління на основі сучасних інформаційних технологій. Наслідком цього є цифровізація управлінських процесів.

Цифрова трансформація в царині менеджменту персоналу означає комплексну еволюцію системи управління. Це значно більше, ніж просто автоматизація процесів. Мова йде про перехід до якісно нового рівня управління, де стратегічні рішення базуються на глибокому аналізі даних (HR-аналітика), хмарному сервісі та можливостях штучного інтелекту.

Цифровізація не є універсальною, тому необхідно враховувати галузевий аспект HR-процесів. Необхідно здійснювати вибір відповідного спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом (HR-системи) залежно від масштабу бізнесу та конкретних потреб. Наприклад, в компанії IT-сфери цифрові технології застосовуються для максимальної автоматизації рекрутингу, зокрема через AI-сорсинг, ефективного управління талантами та розвитку ключових співробітників. Для виробничих підприємств характерним є HR-інжиніринг робочих місць, цифрова сертифікація професійних навичок. Для підприємств торгівлі та сфери послуг цифрові технології забезпечують масовий найм персоналу, використання чат-ботів для адаптації працівників, застосування HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів і оптимізації управлінських рішень. На підприємствах сфери транспорту та логістики цифрові технології дозволяють використовувати HR-аналітику для прогнозування навантажень та підвищення продуктивності роботи водіїв і логістів.

Традиційні HR-процеси отримують новий зміст у контексті цифровізації та галузевих особливостей. Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати робочі процеси, більш ефективно управляти талантами, прогнозувати потребу в персоналі, оптимізувати адаптацію нових співробітників, створити нові підходи до розвитку компетенцій співробітників, підвищити стратегічну роль менеджменту персоналу для розвитку сучасного бізнесу.

В умовах цифровізації управлінських процесів визначення ефективності застосування спеціалізованих HR-систем можна здійснити

шляхом використання аналітики та цифрових інструментів. Про ефективність застосування HR-системи свідчать такі показники, як: зменшення вартості найму персоналу, збільшення доходу з розрахунку на одного працівника, зростання рівня залученості персоналу. Автоматизація рекрутингу та використання цифрових технологій, що забезпечують обробку даних і взаємодію з персоналом (зокрема ATS-системи та онлайн-платформи), сприяють істотному підвищенню ефективності HR-процесів. Впровадження таких інструментів дозволяє оптимізувати підбір кадрів, пришвидшити прийняття рішень і мінімізувати вплив людського фактора. Цифрові HR-рішення підвищують ефективність процесів рекрутингу, навчання та професійного розвитку персоналу, що має прямий вплив на збільшення доходу з розрахунку на одного працівника. Рівень залученості персоналу, тобто ступінь внутрішньої мотивації та включеності працівника в діяльність компанії зростає. Про це свідчать підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, краща командна взаємодія.

За даними провідної української продуктової IT-компанії IT-Enterprise завдяки цифровізації HR-процесів скорочення часу виходу співробітника на відповідний рівень продуктивності зменшується на 30—40 %. Крім того економія витрат на HR-процеси завдяки автоматизації оцінюється на рівні 20—35 %. Враховуючи вищезазначене, а також зростаючий дефіцит кадрів на вітчизняному ринку праці, великі українські компанії в 2026 році суттєво підвищили пріоритет цифровізації HR-процесів. Це зумовлено необхідністю швидкого залучення, утримання та розвитку персоналу в умовах посиленої конкуренції за таланти. Компанії фокусують основну увагу на інструментах для рекрутингу, адаптації, навчання персоналу та LMS-системах. Впровадження таких рішень дозволяє значно прискорити інтеграцію новачків у робочі процеси та суттєво підвищити продуктивність персоналу [5].

Сучасний менеджмент персоналу у вітчизняних компаніях різних сфер діяльності стикається з низкою спільних викликів, серед яких особливо гострим є дефіцит кадрів, зумовлений мобілізаційними процесами та міграцією населення. Проте наявні галузеві особливості за структурою, системами мотивації та організаційними процесами. Ключові особливості управління персоналом та їх порівняльна характеристика для підприємств сфери агробізнесу, транспорту та логістики, будівництва, IT-сфери ановано наведена на рис. 1.

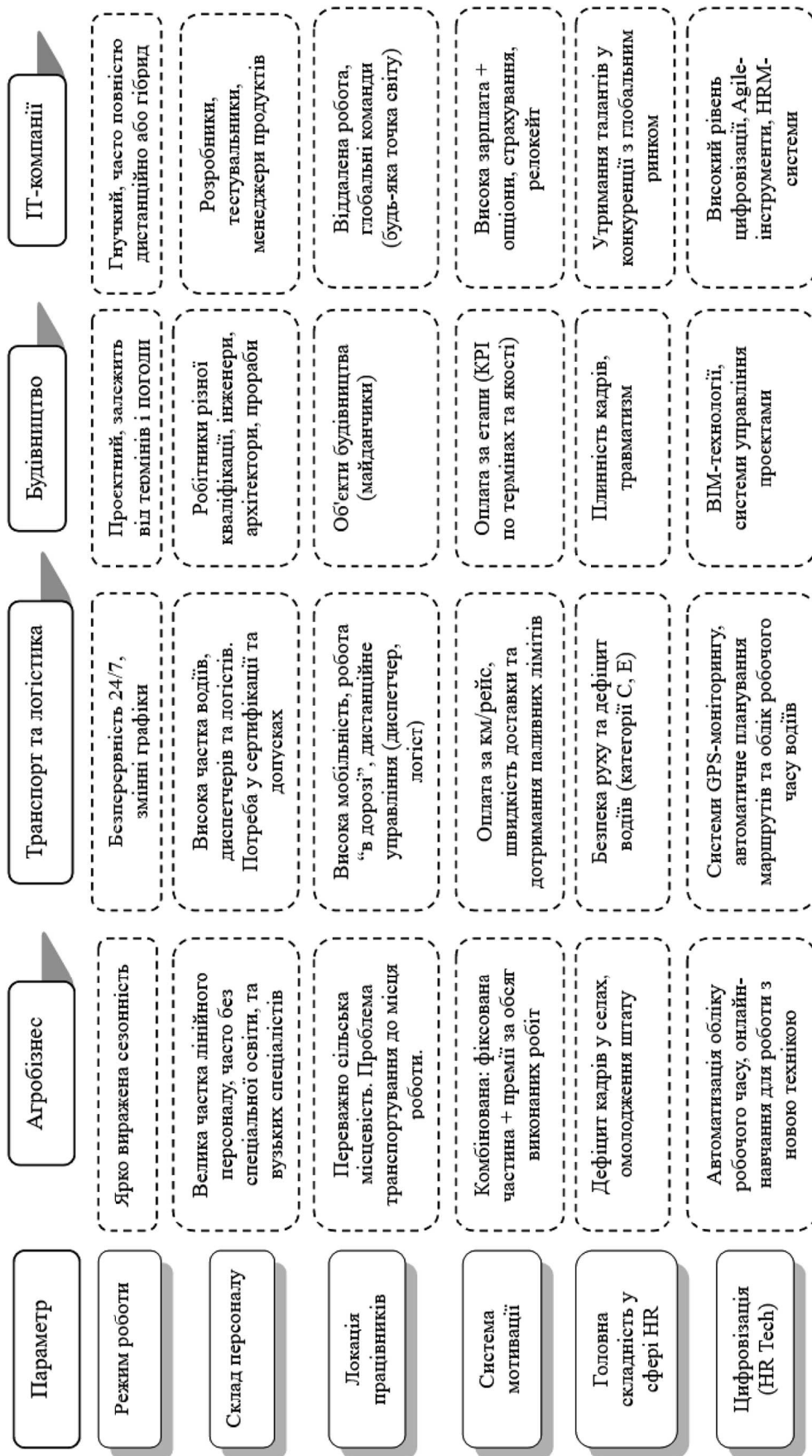


Рис. 1. Ключові особливості менеджменту персоналу в агробізнесі, транспорті, будівництві та ІТ-сфері

Джерело: сформовано автором.

Галузеві пріоритети в цифровізації суттєво різняться. Наприклад, в транспортній сфері ключовим є мобільний зв'язок та безпека, в будівництві менеджмент персоналу зосереджений на суворому контролі допусків. Водночас для підприємств сфери торгівлі критично важливою є швидкість рекрутингу та гнучке планування змін залежно від трафіку клієнтів.

Розглянемо галузеві аспекти цифровізації HR-процесів.

В агробізнесі головним пріоритетом, на який спрямовані всі цифрові інструменти менеджменту персоналу, є управління сезонним персоналом та його мобільністю. Територіальна розосередженість кадрів, висока динаміка переміщень і сезонний характер зайнятості формують специфічні вимоги до HR-процесів у цій галузі. У зв'язку з цим особливого значення набувають інструменти динамічного планування потреб у персоналі, геоменеджменту та оперативного залучення працівників. Важливу роль відіграють також швидкий онбординг і впровадження систем відрядної оплати праці в режимі реального часу. Така модель цифровізації вже стала типовою для великих агрохолдингів України.

В якості прикладу можна навести такі агрохолдинги, як:

- "Контінентал Фармерз Груп";
- "Kernel" (використовує розгалужену цифрову платформу Kernel Career для вирішення питань рекрутингу сезонних робітників, систему Digital Field для мобільності);
- "МХП" (застосовує дистанційні платформи для навчання лінійного та польового персо-

налу, наскрізний моніторинг техніки та персоналу);

— "Агрікор Холдинг".

Розглянемо досвід "Контінентал Фармерз Груп" в побудові та автоматизації HR-процесів. В 2023 році для компанії зовнішніми фахівцями було розроблено та впроваджено нову стратегію управління персоналу. Стратегія враховує головні тренди ринку, а саме: залучення молоді, гібридний формат роботи, прийняття рішень на основі живої аналітики (Рис. 2). Компанія застосовує систему SMART HCM & LMS з метою автоматизації всіх етапів життєвого циклу працівника. Також у співпраці з IT-Enterprise запустила AI-трансформацію рекрутингу, впроваджуючи інтелектуального асистента для оцінки кандидатів і DocAI для швидкої обробки документів, щоб створити єдиний цифровий контур HR [6, 7].

Таким чином, в умовах цифровізації менеджмент персоналу в агробізнесі трансформується в гнучку, технологічно орієнтовану систему. Вона забезпечує оперативне залучення кадрів, прозорий контроль їхньої діяльності та швидке масштабування команд у пікові періоди. Це, своєю чергою, підвищує ефективність використання як людських, так і технічних ресурсів.

Для транспортної галузі ключовий фокус, на якому зосереджена HR-система під час її цифрової трансформації, зосереджений на питанні безпеки, дисципліни та таймінгу. HR-аналітика сконцентрована на фіксації кількості ДТП або помилок на маршруті руху транспортних засобів, що допомагає оцінити рівень професіоналізму водіїв. Важливе значення має система моніторингу та кон-



Рис. 2. Тренди та виклики ринку HR в агробізнесі

Джерело: [2].

тролю стану безпеки. Для цього застосовуються датчики втоми водія (Eye-tracking), автоматичне планування змін та маршрутів через AI-алгоритми. Контроль роботи водія передбачає застосування GPS-трекінгу та моніторингу втоми водія. GPS моніторинг є комплексним рішенням, серед завдань якого безпека перевезення вантажів, контроль робочого часу водія, забезпечення двостороннього зв'язку з водієм [8].

HR-інжиніринг на підприємствах транспорту та логістики набуває прикладного, технологічно інтегрованого характеру. HR-інжиніринг цифровізує роботу з персоналом застосовуючи TMS-інтегровані HR-системи (для контролю рейсів). Однією з ключових інновацій є інтеграція систем моніторингу стану водія (рівень втоми, концентрація, поведінкові патерни) безпосередньо в HR-системи компанії. HR-інжиніринг безпеки надає можливість автоматично відкоригувати графік роботи та відпочинку водія, формувати об'єктивну систему преміювання за якісне надання транспортних послуг. Створення цифрових кабінетів водія пришвидшує операційну діяльність за рахунок скорочення часу для підготовки до рейсу, зменшення помилок в супровідній транспортній документації через людський фактор. Сучасні транспортні компанії вже активно впроваджують HR-інжиніринг безпеки через телематику. Наприклад, Geotab інтегрує моніторинг поведінки водія з аналітичними платформами [9]. Таким чином, в транспортній галузі HR-цифровізація виходить за межі класичного управління персоналом і стає частиною операційної системи бізнесу.

На відміну від транспортної галузі, на підприємствах будівельної галузі фокус HR-системи зміщений на облік робочого часу, контроль допусків, охорону праці. HR-інжиніринг тут трансформується в систему тотального контролю, координації та управління ризиками. Впровадження систем FaceID та біометричного контролю на входах до об'єктів застосовується, зокрема, для точного обліку відпрацьованих годин та нарахування оплати праці. Охорона праці переходить із формального процесу в технологічну систему моніторингу. HR-модуль безпеки накопичує інформацію про місцезнаходження та стан здоров'я працівника, що надходить з датчиків на касках або "розумних" жилетів. Цифрові платформи надають можливість HR-департаменту управляти субпідрядниками через контроль кваліфікації та сертифікації працівників субпідрядників, допусками персоналу до об'єктів, відслідковувати присутність та активність на будівельному майданчику.

Процес HR-цифровізації на підприємствах будівельної галузі стає фундаментом ефектив-

ного управління складними проектами. Цифровізація HR-процесів в будівельній галузі забезпечує прозорість роботи та, відповідно, оцінки персоналу, підвищує рівень безпеки праці, формує системне управління як внутрішнім персоналом, так і субпідрядниками, надає можливість узгоджувати використання кадрових ресурсів із етапами реалізації проекту.

Застосування сучасних HR-систем на підприємствах будівельної галузі надає можливість автоматизувати рутинні процеси, зокрема оформлення документації щодо відпусток, облік робочого часу на об'єктах, підготовка звітів. Також HR-система централізує дані про працівників, їхні допуски та кваліфікації. Вона забезпечує прозору оргструктуру та контроль доступів, що особливо важливо для управління розподіленими командами на різних будмайданчиках. Інтегровані ATS-модулі прискорюють найм робітничих спеціальностей і спрощують адаптацію та звільнення персоналу [10].

Таким чином, менеджмент персоналу в будівельній галузі — це комплексна система управління динамічною, розподіленою та високоризиковою робочою силою. Така система управління тісно інтегрована з операційними процесами проекту. На відміну від класичного HR, він охоплює не лише кадрові функції, а й контроль безпеки, координацію підрядників і забезпечення безперервності будівельного процесу.

Ключовий фокус HR-системи в IT-компаніях зосереджено навколо людиноцентричності, утримання талантів, розвитку особистого бренду компанії. Якщо на будівельних підприємствах акцентується увага на контролі витрат та системі безпеки, то в IT-компаніях — швидкість закриття вакансій, утримання спеціалістів і витрати на їхню заміну. На відміну від будівельних підприємств, де вартість найму кадрів низька (масовий рекрутинг робітників), в IT-компаніях вона може досягати величини 20—50% від річної заробітної плати фахівця. IT-фахівці рідко активно шукають роботу, тому рекрутери використовують для активного пошуку кандидатів такі інструменти, як LinkedIn Recruiter, AmazingHiring, ключові українські платформи DOU.ua і Djinni [11].

Контроль роботи IT-фахівців здійснюється через застосування таких основних методів та інструментів, як: контроль виконання завдань (Jira / Linear, Asana / Trello), контроль робочого часу (Clockify / Toggl, Hubstaff / Teramind), контроль якості та обсягу коду (GitHub / GitLab, SonarQube, Waydev / LinearB), контроль за методологією (Daily Standups, Demo/Review), контроль стану (Peakon / Officevibe).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз галузевих особливостей цифровізації менеджменту персоналу

Параметр	Аграрний бізнес	Транспорт і логістика	Будівництво	ІТ-компанії
Ключовий фокус	Управління сезонним персоналом та мобільність	Дистанційне управління та безпека руху	Облік виходу на об'єкти та контроль допусків, охорона праці	Утримання талантів та людиноцентричність, розвиток особистого бренду компанії
Інструмент найму	Цифрові кадровий резерв для сезонних робіт	Автоматизована перевірка посвідчень та медсправок	Реєстри перевірених бригад та субпідрядників	AI-алгоритми для пошуку на LinkedIn Recruiter, AmazingHiring, DOU.ua і Djinni
Контроль роботи	Мобільний чекін у полі та GPS-моніторинг техніки	GPS-трекінг та моніторинг втоми водія	Біометрія (FaceID) та геопозиціонування	Трекери задач (Jira) та аналіз продуктивності
Навчання	Дистанційні відеоінструкції з експлуатації ЗЗР	AR-окуляри для сортувальників на складах	VR-симулятори для роботи з технікою.	Платформи (Coursera for Business) та менторство
Цифровий документ	Електронні наряди та відомості про намотот	Електронні подорожні листи та ТТН	Цифрові паспорти компетенцій та допуски	Цифрові офери та контракти із КЕП

Джерело: сформовано автором.

Навчання через систему Coursera та менторства є способом утримання фахівця, що є частиною HR-стратегії в ІТ-компаніях. Використовуючи LXP-платформи, наприклад Coursera for Business, ІТ-компанії надають працівникам необмежений доступ до начальних курсів. Таким чином працівник має можливість самостійно обрати напрям свого професійного розвитку, враховуючи рекомендовані треки розвитку відповідно до бізнес-цілей компанії. Важлива роль відводиться системі менторства. Через внутрішні платформи відбувається взаємодія з більш досвідченими спеціалістами, що надає можливість отримати швидко фахову пораду та розвиватися професійно. Вигоду від такої взаємодії мають і ментори. Вона враховується при вирішенні питання щодо кар'єрного зростання та визначення додаткової винагороди.

Завершальним етапом HR-інжинірингу є впровадження цифрових оферів та контрактів із КЕП. Таким способом здійснюється реалізація концепції "безпаперового офісу". В Україні ІТ-компанії успішно впровадили цифрові офери та контракти. Так, SoftServe (заснована у м. Львів, на даний час є глобальною корпорацією з офісами по всьому світу) для оформлення документів використовує комбінацію внутрішніх систем і зовнішніх сервісів. Компанія Ajax Systems (українська продуктова технологічна компанія, м. Київ) повністю автоматизувала онбордінг нових працівників із цифровим підписанням документів. Компанія Genesis (Українська ко-фаундінгова ІТ-компанія, м. Київ) застосовує власні розробки разом із платформою "Вчасно", щоб прискорити документообіг між проектами.

Слід зазначити, що специфіка сучасного менеджменту персоналу в ІТ-компаніях полягає в застосуванні гнучких методів роботи, за яких важ-

ливі знання та креативність співробітників. Крім того фокус зміщується на комфортну корпоративну культуру, умови для індивідуального розвитку співробітників, утримання талантів та забезпечення автономії, автоматизацію HR-процесів.

Зведені результати аналізу галузевих особливостей цифровізації менеджменту персоналу наведено в таблиці 1.

Отже, трансформація HR-систем в умовах цифровізації значною мірою залежить від специфіки галузевої діяльності підприємств. Цифрові HR-рішення спрямовані на вирішення ключових завдань у кожній галузі. При цьому особливого значення набувають розвиток HR-аналітики та автоматизація управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і оперативність прийняття рішень.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження цифрових технологій супроводжується їх адаптацією до галузевих потреб та залежить від специфіки операційної діяльності підприємств. Цифрові HR-рішення орієнтуються на специфічні потреби галузей, зокрема на розвиток інноваційного середовища, утримання персоналу, підвищення безпеки, ефективний контроль виробничих процесів. Водночас підвищується значення HR-аналітики та цифрової інтеграції процесів управління персоналом, зростає роль компетентнісного підходу до розвитку персоналу. Зазначені зміни стимулюють оновлення моделі менеджменту персоналу на підприємствах різних галузей економіки.

Таким чином, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей адаптивного менеджменту персоналу, які інтегровані у цифрові бізнес-процеси з метою підвищення

продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу слід приділити питанню розвитку цифрових компетенцій персоналу, аналізу результативності впровадження цифрових HR-рішень та зниженню ризиків їх трансформації. У підсумку це сприятиме формуванню адаптивного менеджменту персоналу з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємства.

#### Література:

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
2. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021, № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
3. Могилова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація hr-менеджменту: цифрові рішення і можливості. EMPIRIO. 2024. Том 1, № 2. С. 106—115. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
4. Командровська В.Є., Кривицька Н.Ю., Назаренко О.П. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. Економіка та суспільство. 2024, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
5. Цифровізація HR-процесів виходить у топ запитів бізнесу — IT-Enterprise. Асоціація підприємств промислової автоматизації України (АППАУ). 2026. 30 березня. URL: <https://appau.org.ua/news/digitalization-of-hr-processes-is-becoming-a-top-business-demand-it-enterprise/>
6. Як побудувати та автоматизувати ефективні HR-процеси? Досвід "Контінентал Фармерз Груп". 2023. 15 вересня. HR SMART. URL: <https://surl.li/oxbpru>
7. "Контінентал Фармерз Груп" впроваджує штучний інтелект в HR-процеси. 2026. 27 березня. AgroTimes. URL: <https://surl.lu/yagiui>
8. GPS моніторинг як система безпеки транспорту, персоналу та вантажу. Укр.АСТРА. URL: <https://ukrastra.com.ua/uslugi/info/bezopasno/>
9. Driver behavior monitoring systems: Fleet managers' guide for top tools + implementation tips. Geotab. URL: <https://www.geotab.com/blog/driver-behavior-monitoring/>
10. Автоматизація HR та рекрутингу у будівництві: стратегічна перевага для сучасних компаній. Budport. URL: <https://surl.li/hwuaqb>
11. Морозов О. Як IT-спеціалісти шукають роботу в Україні під час війни й чого найбільше бояться — Dou. The Village Україна. 2022. 29 березня. URL: <https://surl.li/lohulb>

#### References:

1. Kravchuk, O. I., Varis, I. O. and Rubel, K. O. (2024), "Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends", *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 12, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
2. Zbritskaya, T. and Soroka, A. (2021). "Personnel management in the era of the digital economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 31, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
3. Mohylova, M. and Holosenko, D. (2024). "Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities", *EMPIRIO*, vol. 1 (2), pp. 106—115, DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
4. Komandrovskaya, V., Kryvytska, N. and Nazarenko, O. (2024). "Management of digitalization of HR processes in business", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
5. Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine (APP AU). (2026). "Digitalization of HR processes is becoming a top business demand — IT-Enterprise", available at: <https://appau.org.ua/news/digitalization-of-hr-processes-is-becoming-a-top-business-demand-it-enterprise/> (Accessed 25 March 2026).
6. HR SMART. (2023). "How to build and automate effective HR processes? Experience of "Continental Farmers Group", available at: <https://surl.li/oxbpru> (Accessed 25 March 2026).
7. AgroTimes. (2026). "Continental Farmers Group" implements artificial intelligence in HR processes", available at: <https://surl.lu/yagiui> (Accessed 25 March 2026).
8. Ukr.ASTRA. (2026), "GPS monitoring as a security system for transport, personnel and cargo", available at: <https://ukrastra.com.ua/uslugi/info/bezopasno/> (Accessed 25 March 2026).
9. Geotab. (2025), "Driver behavior monitoring systems: Fleet managers' guide for top tools + implementation tips", available at: <https://www.geotab.com/blog/driver-behavior-monitoring/> (Accessed 25 March 2026).
10. Budport. (2025), "Automation of HR and recruiting in construction: a strategic advantage for modern companies", available at: <https://surl.li/hwuaqb> (Accessed 25 March 2026).
11. Morozov, O. (2022). "How IT specialists look for work in Ukraine during the war and what they are most afraid of — Dou", *The Village Ukraine*, available at: <https://surl.li/lohulb> (Accessed 25 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 15.04.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26*