

Г. М. Юрченко,
доктор філософії, асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>
Р. В. Захарченко,
магістр, Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7047-1125>
А. П. Лєсьо,
магістр, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8295-2877>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.172

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Н. Yurchenko,
PhD, Assistant of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University
R. Zakharchenko,
Master, National University Kyiv-Mohyla Academy
A. Lyesjo,
Master, Lviv Polytechnic National University

DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Дослідження спрямоване на висвітлення ключових особливостей цифрової трансформації в управлінні людським капіталом. Порівняльна оцінка традиційних підходів та цифрового управління персоналом показала, що цифрові інструменти дають змогу набагато ефективніше розв'язувати завдання, зокрема, шляхом автоматизації і оптимізації бізнес-процесів. Систематизація цифрових технологій та їх потенційне застосування в HR процесах дало змогу підкреслити широкий спектр можливостей, які вони відкривають для управління людськими ресурсами. Класифікація стратегій з упровадження цифрових інструментів українськими організаціями надала можливість встановити, як сучасні організації використовують ці технології для покращення своєї діяльності. Практичні кейси, що були розглянуті під час проведення дослідження, проілюстрували успішні приклади впровадження цифрових інструментів з метою управління людським капіталом та продемонстрували їхні позитивні ефекти.

In modern business, digital transformation in human capital management is becoming a necessary stage to ensure competitiveness and efficiency of organizational processes. Therefore, the relevance is explained by the growth of competition in the market, rapid changes in technology and consumer demands, which forces organizations to look for more effective and innovative approaches to managing their personnel. The research was carried out with the help of general scientific methods, in particular, the methods of systematization, description and generalization, the method of comparison, as well as the methods of induction and deduction were used. The study is aimed at highlighting the key features of digital transformation in human capital management. A comparative assessment of traditional and digital personnel management showed that digital tools make it possible to solve personnel management tasks more efficiently, in particular, by automating and optimizing processes. The systematization of digital technologies and their potential application in HR processes

made it possible to emphasize the wide range of opportunities they open for human capital management. The author singled out such digital technologies that are actively used by the heads of HR departments, such as: artificial intelligence, virtual and augmented reality, cloud technologies, big data. The classification of strategies for the implementation of digital tools by Ukrainian organizations provided an opportunity to understand how modern organizations use these technologies to improve their activities. An overview of the strategies was provided in the context of HR functions such as recruitment, onboarding, training and development, and performance management. The practical cases presented in the study illustrated successful examples of the implementation of digital tools in human capital management and demonstrated their positive effects. Further research perspectives include a deeper study of the impact of digital transformation on organizational culture, as well as the development of more effective strategies for the implementation of digital tools in the field of human resource management.

Ключові слова: цифрове управління, традиційне управління, штучний інтелект, інновації, хмарні технології, підбір персоналу, чат-бот.

Key words: digital management, traditional management, artificial intelligence, innovation, cloud technologies, recruitment, chatbot.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом являють собою один з основних напрямів сучасного розвитку організацій. В епоху четвертої промислової революції, яка характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, упровадження цифрових рішень стає невід'ємною складовою ефективного управління людськими ресурсами. Цифрові трансформації дають змогу покращити продуктивність, сприяти залученості працівників, оптимізувати витрати і підвищити конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті впровадження стратегій цифрової трансформації в HR є вкрай актуальним для фахівців з управління людським капіталом, адже вони відкривають нові можливості для розвитку організацій і ефективного використання людського потенціалу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інтерес до цієї проблеми засвідчують численні наукові розвідки сучасних закордонних і вітчизняних авторів. Так, у науковому дослідженні Г. Бея та Г. Середи запропоновано обґрунтування перспективних напрямків цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами. В своїй роботі автори розглядали вплив цифровізації на бізнес-процеси організації, зокрема на функції HR-менеджменту [1]. В статті Ю. Орла та А. Смагляка було досліджено специфіку HR-менеджменту в українському бізнесі з урахуванням сучасних викликів цифровізації [2].

У статті М. Ведернікова та ін. було розглянуто особливості діджиталізації в управлінні розвитком кадрового потенціалу серед вітчизняних підприємств, що потребує застосування досвіду зарубіжних країн, які орієнтуються на оптимізацію бізнесу і дієві IT-рішення для забезпечення якості персоналу [3].

В науковій роботі С. Рудакової та ін. зроблено аналіз майбутнього кадрового адміністрування в контексті цифрових технологій. Підхід авторів додає розуміння важливості цифрової трансформації у сучасному управлінні персоналом [4].

М. Габер досліджував, як HR відділ змінював своє спрямування, перетворюючись на сучасний. Автор наголошував, що сучасним HR відділом слід переглядати свої внутрішні процеси та адаптувати їх до нових умов, переважно до умов цифровізації [5].

Дослідження, яке провів Г. Томас, акцентувало на цифровій зрілості управління людськими ресурсами в малих та середніх підприємствах (МСП). Отримані результати довели готовність МСП упроваджувати цифрові технології управління людськими ресурсами та долати труднощі, з якими вони зіштовхуються у цьому процесі [6]. Наукова публікація Р. Вардарлієр сфокусована на цифрових застосунках і стратегічних інструментах у сфері управління персоналом [7].

Таким чином, незважаючи на те, що останнім часом зростає кількість наукових робіт, присвячених окресленій проблематиці, залишаються недостатньо досліджуваними стратегії упровадження цифрових інструментів у процеси управління персоналом (підбір персоналу, адаптація, навчання й розвиток, управління продуктивністю тощо).

Таблиця 1. Порівняння традиційного управління персоналом і цифрового управління

№	Критерій порівняння	Традиційне управління персоналом	Цифрове управління персоналом
1	Виокремлення обов'язків	Чітко визначені ролі і обов'язки	Використання автоматизації й аналітики для оптимізації процесів та ролей
2	Комунікація з персоналом	В основному усна та паперова комунікація	Використання цифрових платформ для спілкування, спільної роботи та отримання зворотного зв'язку
3	Ефективність процесів	Повільні та більш ручні процеси	Автоматизовані та оптимізовані процеси завдяки використанню цифрових технологій
4	Зберігання даних	Зазвичай на паперових носіях або в обмежених електронних базах даних	Використання хмарних систем зберігання даних для забезпечення доступності та безпеки
5	Доступність і гнучкість роботи	Обмежене застосування технологій для дистанційної роботи і гнучкого режиму	Використання віддалених робочих інструментів і гнучких графіків роботи для підтримки можливості дистанційної роботи
6	Аналіз та прогнозування	Аналіз даних базується переважно на досвіді та інтуїції керівництва	Використання аналітичних інструментів і штучного інтелекту для аналізу та прогнозування трендів в управлінні персоналом

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2; 3; 5].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у висвітленні ключових особливостей цифрової трансформації в управлінні людським капіталом. Згідно мети перед дослідженням було поставлено наступні завдання.

1. Дати порівняльну оцінку традиційного і цифрового підходу до управління персоналом.
2. Систематизувати цифрові технології та окреслити їх потенційне застосування в HR процесах.
3. Класифікувати основні стратегії впровадження цифрових інструментів, які застосовують українські організації та проаналізувати практичні приклади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасному світі зростає значення ефективного управління персоналом як важливої складової успішної діяльності підприємств. Традиційні методи управління персоналом поступово витісняються інноваційними цифровими технологіями, що відкривають безліч можливостей для підвищення ефективності та продуктивності роботи. Важливо зазначити, що цифрові технології проникають не лише в управління персоналом, а стали невід'ємною частиною нашого буття. Так Ситник Й.С. та Юрченко Г.М. у дослідженнях людського капіталу [12] визначають цифрову компетентність як безперечну складову характеристик індивідуума часів четвертої промислової революції.

Слід зауважити, що цифрове управління персоналом — це підхід до управління людськими ресурсами, який базується на використанні сучасних інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) і цифрових інструментів для автоматизації, оптимізації та підвищення

ефективності процесів управління персоналом. Такі інструменти включають у себе спеціальне програмне забезпечення для управління робочими процесами, цифрові платформи для комунікації та співпраці, аналітичні інструменти для аналізу даних про персонал та використання штучного інтелекту (ШІ) для прийняття рішень у сфері управління людськими ресурсами. Такий підхід спрямований на підвищення продуктивності, ефективності й задоволеності працівників, а також на забезпечення адаптивності до умов ринку та технологічних інновацій.

У цьому контексті, порівняння традиційного і цифрового управління персоналом дасть змогу краще розуміти переваги та обмеження кожного з підходів, що сприяє розробці оптимальної стратегії управління людським капіталом. У таблиці 1 наведено порівняння цих підходів за визначеними критеріями.

Таким чином, порівняння традиційного і цифрового підходів до управління персоналом вказує на те, що використання інноваційних технологій дає змогу підвищити ефективність комунікації, оптимізувати бізнес-процеси і зберігати дані більш безпечно та доступно.

Поняття цифрового HR об'єднує різноманітні технології, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні рішення та доповнену реальність, які стають новою платформою для поліпшення діяльності як існуючих працівників, так і кандидатів, та оптимізації їхнього досвіду. Розробники цифрових рішень відповідають за технічний аспект цифрового HR, у той час як керівництво компаній та відділи управління людськими ресурсами повинні розробляти власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. При цьому перехід до цифрової трансформації має ґрунтуватися на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх фак-

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В HR ПРОЦЕСАХ

Штучний інтелект (AI) – аналізує великі обсяги резюме та супровідних листів для попереднього відбору кандидатів та оцінює їх відповідність заданим критеріям, що прискорює процес та зменшує суб'єктивність. Машинне навчання може рекомендувати курси та тренінги на основі аналізу індивідуальних потреб та кар'єрних цілей працівників, сприяючи їхньому ефективному розвитку та підвищенню продуктивності. Чат-боти використовуються для відповіді на часті питання працівників, звільняючи HR фахівців від рутинних завдань.

Великі дані (Big Data) – можливість обробляти великі обсяги даних надає можливість прогнозувати відтік кадрів, аналізуючи історичні дані для виявлення чинників, що впливають на звільнення працівників. Інструменти для візуалізації даних, такі як Tableau і Power BI, створюють зрозумілі візуальні звіти та дашборди, які використовуються для оцінки продуктивності працівників і виявлення трендів та кореляцій між різними чинниками.

Використання AR та VR в управлінні людськими ресурсами дає змогу створювати реалістичні симуляції для навчання і розвитку персоналу, а також проводити віртуальні тури офісами під час рекрутингу, що покращує оцінку кандидатів.

Хмарні обчислення – технологія, сутність якої полягає в забезпеченні доступу до обчислювальних ресурсів через мережу Інтернет. Вони дають змогу організаціям орендувати віртуальну інфраструктуру (IaaS), використовувати програмне забезпечення як послугу (SaaS) або розробляти й розгортати додатки через платформу як послугу (PaaS). Такі технології забезпечують гнучкість, масштабованість і доступність обчислювальних ресурсів.

Рис. 1. Цифрові технології та їх потенційне застосування в HR процесах

Джерело: систематизовано за даними [1—3; 6].

торів, оцінці переваг та недоліків існуючих цифрових технологій, а також розгляді галузевих обмежень і потенційних партнерів [1].

Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну реальність, штучний інтелект з метою створення сприятливих умов та поліпшення ефективності роботи працівників, рекрутингу, звільнення персоналу тощо [7]. Отже, на рисунку 1 проілюстровані основні цифрові технології і їх потенційне застосування в HR процесах.

Отже, використання стратегій впровадження цифрових інструментів в українських компаніях є необхідним для підвищення їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що дає можливість автоматизувати рутинні завдання, покращити ефективність прийняття рішень на основі аналізу даних та забезпечити більш гнучке та адаптивне управління персоналом, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників.

В таблиці 2 автором класифіковано стратегії впровадження цифрових інструментів у діяльність сучасних HR відділів.

Нижче приведено приклади відомих українських організацій, які активно застосовують цифрові технології у практиці управління людськими ресурсами.

1. Організація JTI Україна: проєкт "Join the Idea — Join JTI!". Суть проєкту полягає в автоматизації HR-процесів для швидкої адаптації новачків компанії JTI та розвантаження HR-спеціалістів за допомогою сучасних цифрових інструментів. Проєкт поєднує два інструменти: цифрову платформу для новачків ABC (Always Be

Curious) та чат-бот WhatBot. Унікальність цих інструментів полягає в тому, що вони були повністю створені всередині організації завдяки крос-функціональній співпраці трьох відділів: відділу персоналу, корпоративних комунікацій та IT [9].

2. HR чат-боти стають нормою для багатьох HR команд, допомагаючи поліпшити якість обслуговування співробітників. Вони використовують штучний інтелект для автоматизації завдань, що дозволяє ефективніше використовувати HR-ресурси. Прикладами таких рішень у ритейлі є проєкт "Поможи тобі бот" компанії Eldorado та корпоративний бот "VARUS people" компанії VARUS. Проєкт "Поможи тобі бот" створив чат-бота, який є онлайн-асистентом для персоналу Eldorado, що доступний цілодобово. Чат-бот дає змогу дізнатися залишок днів відпустки, оформити відрядження, замовити довідки з місця роботи чи про доходи, знайти контакти колег та призначити навчання собі й своїм підлеглим. Проєкт "VARUS-people" має на меті оптимізувати і пришвидшити процеси обміну інформацією між персоналом, забезпечити зручний доступ до контактів працівників і швидке оновлення інформації про товари. Доступний 24/7 чат-бот позитивно вплинув на рівень задоволення працівників і знизив плинність кадрів [9].

3. Гарним прикладом автоматизації HR-процесів є кейс "Employee Data Center" (центр даних працівника) KERNEL. Employee Data Center включає кілька ключових компонентів. Перший — це портал самообслуговування "Мій кабінет", який створюється автоматично для кожного співробітника з персональним обліковим записом та має доступ до HR-процесів, консолідованої

інформації з усіх систем, звітів Power BI і можливості роботи з поточними завданнями. Другий компонент — "Кабінет керівника", що надає доступ до консолідованої інформації по команді, зокрема через дашборди Power BI та детальні звіти. Також є "інформаційний кіоск" для працівників без персональних комп'ютерів, який дає змогу отримати доступ до особистих даних та HR-послуг 24/7. Крім цього, Telegram-боти забезпечують роботу в польових умовах і допомагають під час адаптації новачків, підписанні електронних документів, узгодженні відпусток та відряджень. Ще одним важливим елементом є представництво АЦСК для видачі кваліфікованого електронного підпису (КЕП) для співробітників. Employee Data Center є щоденним помічником для співробітників KERNEL, який значно покращує ефективність HR-процесів [10].

4. Використання VR/AR у навчанні працівників демонструється на прикладі кейсу Полтавського гірничо-збагачувального комбінату "Ferrexpo Digital Training". Цей проєкт створив симулятор віртуальної реальності з режимами навчання та іспиту, доповнений голосовими підказками та текстовим супроводом. Унікальність симулятора полягає в його кроссплатформності, оскільки він працює як на ПК, так і на Oculus Quest, що робить його доступним для користувачів з VR-окулярами і без них та забезпечує максимальну доступність для всіх працівників. Також розроблений режим інструктора, який дозволяє збирати аналітичні дані про проходження сценаріїв учнями. Таке інноваційне рішення допомагає співробітникам ефективно тренуватися, відпрацьовуючи правильну послідовність дій для демонтажу обладнання.

5. Сьогодні представники і малого і середнього бізнесу активно використовують штучний інтелект. Наприклад, дослідження Statista показує, що впровадження ШІ в операційному менеджменті призводить до збільшення доходу на 10%, тоді як 46% американських компаній економлять від \$25,000 до \$70,000 на рік, використовуючи ChatGPT [11].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, управління персоналом на сучасному етапі перебуває в стані значних змін, спричинених технологічними викликами, що впливають із процесів цифровізації суспільства та економіки. Впровадження передових технологій охоплює всі сфери підприємницької діяльності, зокрема управління персоналом, що вимагає розробки інноваційних стратегій. Ці стратегії передбачають використання штучного інтелекту, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, а також зас-

Таблиця 2. Стратегії упровадження цифрових інструментів

№	Функції управління персоналом	Стратегії упровадження цифрових інструментів
1	Підбір персоналу	1. Автоматизація рекрутингу з використанням інтелектуальної аналітики — організація використовує спеціальне програмне забезпечення, яке аналізує великі обсяги даних з резюме, соціальних мереж й інших джерел, щоб ідентифікувати найбільш підходящих кандидатів для певної вакансії. 2. Використання рекрутингових платформ та HR-систем — організація використовує онлайн-платформу для розміщення вакансій, збору резюме, організації співбесід та ведення актуальної бази даних кандидатів. 3. Використання віртуальних інструментів та технологій асесменту — організація проводить віртуальні співбесіди через платформи для веб-конференцій і використовує онлайн-тести для оцінки навичок та здібностей кандидатів.
2	Адаптація персоналу	1. Запровадження технологічного навчання і тренінгів — організація регулярних навчальних курсів, тренінгів та воркшопів з цифрових інструментів надає можливість співробітникам ознайомитися з новими технологіями і вчитися їх використовувати ефективно у своїй роботі. 2. Запровадження цифрових робочих процесів — перехід до цифрових інструментів і програмного забезпечення для оптимізації робочих процесів може включати використання електронних систем управління проєктами, хмарних сервісів для спільної роботи над документами тощо. 3. Розвиток цифрової культури в організації — створення середовища, де співробітники почувають себе спокійно з використанням цифрових інструментів і готові активно ними користуватися. Це може включати проведення інформаційних кампаній, тренінгів з цифрової грамотності та створення форумів для обміну досвідом.
3	Навчання і розвиток	1. Запровадження онлайн-курсів — створення або використання вже готових онлайн-курсів і освітніх платформ для навчання персоналу з використання цифрових інструментів. Це може включати доступ до відеоуроків, інтерактивних завдань і тестів, які дають змогу співробітникам вчитися у зручний для них час. 2. Запровадження віддалених тренінгів і вебінарів, що дозволяє проводити навчання без потреби у фізичній присутності, що особливо важливо в умовах розподіленої роботи і великої кількості віддалених співробітників. 3. Створення гейміфікованих навчальних процесів — використання елементів гри для стимулювання навчання і розвитку персоналу може включати використання ігрових сценаріїв та віртуальних викликів, що мотивують співробітників до активної участі в навчальних процесах.
4	Управління продуктивністю	Запровадження інструментів для відстеження робочого часу та продуктивності співробітників, таких як програмне забезпечення для автоматичного відстеження робочого часу та аналізу продуктивності.

Джерело: власна розробка авторів.

тосування автоматизації HR-сервісів, навчання та розвитку персоналу. Відмова від використання цих можливостей може призвести до втрати конкурентоспроможності, уповільнення виконання функцій з управління персоналом, а також зниження рівня залученості та мотивації персоналу. Перспективи подальших досліджень у сфері цифрових технологій в управлінні персоналом є ключовими для розуміння впливу інновацій на ефективність HR процесів та стратегічне управління кадровим потенціалом. Дослідження в цьому напрямку можуть сприяти впровадженню передових практик та підвищенню конкурентоспроможності компаній у глобальному ринковому середовищі.

Література:

1. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління, 2019. № 2 (34). С. 93—101. URL:

<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 01.06.2024).

2. Орел Ю. Л., Смаглиук А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 01.06.2024).

3. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості / М. Д. Ведерніков та ін. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 66. С. 39—48. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4270> (дата звернення: 01.06.2024).

4. Digital HR — майбутнє кадрового адміністрування / С. Г. Рудакова та ін. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265—270. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32843> (дата звернення: 01.06.2024).

5. Gabert M. The magic of a new beginning: A personnel development department reinvents itself the future of HR. Transforming organizations. Management for professionals. Cham: Springer, 2019. P. 271—285. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-17851-2_17 (дата звернення: 01.06.2024).

6. Thomas G. Digital maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies. 2020. Vol. 6, no. 1. P. 56—61. URL: <https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p.56-62> (дата звернення: 01.06.2024).

7. Vardarlier P. Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. Digital business strategies in blockchain ecosystems. Contributions to management science. Cham: Springer, 2020. P. 239—264. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (дата звернення: 01.06.2024).

8. Матківська Х. С., Зачко О. Б. Цифровізація HR-процесів у підрозділах цивільного захисту. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2023. Т. 28. С. 24—29. URL: <https://doi.org/10.32447/20784643.28.2023.03> (дата звернення: 01.06.2024).

9. Заболотна В. Виклики та тенденції в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 01.06.2024).

10. Кушнірук М. HR-тренди для бізнесу: найголовніше у 2024 році. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendy-dlya-biznesu-golovne-u-2024> (дата звернення: 01.06.2024).

11. Generative artificial intelligence (AI) — statistics & facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/10408/generative-artificial-intelligence/#topicOverview> (дата звернення: 01.06.2024).

12. Юрченко Г. М., Ситник Й. С. Ретроспективне переосмислення теорій людського капіталу в умовах вітчизняної економіки та постепідемічний період. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 75—80.

References:

1. Bei, H. and Sereda, H. (2019), "HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes", Economics and Organization of Management,

[Online], vol. 2 (34), pp. 93—101, available at: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (Accessed 1 Jun 2024).

2. Orel, Yu. L. and Smahliuk, A. A. (2023), "HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization", Academic Visions, [Online], vol. 19, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (Accessed 1 Jun 2024).

3. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Chernushkina, O. O. and Bazaliyska, N. P. (2022), "Digital transformation in the field of HR processes: directions, problems and opportunities", Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University, [Online], vol. 66, pp. 39—48, available at: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4270> (Accessed 1 Jun 2024).

4. Rudakova, S. H., Danylevych, N. S., Shchetinina, L. V. and Kasianenko, Ya. A. (2020), "Digital HR — the future of personnel administration", Business Inform, [Online], vol. (1), pp. 265—270, available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32843> (Accessed 1 Jun 2024).

5. Gabert, M. (2019), "The magic of a new beginning: A personnel development department reinvents itself the future of HR", Transforming organizations: Management for professionals, pp. 271—285, Cham: Springer, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-17851-2_17 (Accessed 1 Jun 2024).

6. Thomas, G. (2020), "Digital maturity of HR in SMEs", European Journal of Economics and Business Studies, [Online], vol. 6, no. 1, pp. 56—61, available at: <https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p56-62> (Accessed 1 Jun 2024).

7. Vardarlier, P. (2020), "Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM", Digital business strategies in blockchain ecosystems: Contributions to management science, pp. 239—264, Cham: Springer, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (Accessed 1 Jun 2024).

8. Matkivska, H. and Zachko, O. (2023), "Digital automation of HR processes in the divisions civil defense", Bulletin of Lviv State University of Life Safety, [Online], vol. 28, pp. 24—29, available at: <https://doi.org/10.32447/20784643.28.2023.03> (Accessed 1 Jun 2024).

9. European Business Association (2020), "Challenges and trends in HR 2020: Overview of cases of HR-brand award nominees", available at: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/> (Accessed 1 Jun 2024).

10. PeopleForce (2024), "HR trends for business: The most important in 2024", available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendy-dlya-biznesu-golovne-u-2024> (Accessed 1 Jun 2024).

11. Statista (2024), "Generative artificial intelligence (AI) — statistics & facts", available at: <https://www.statista.com/topics/10408/generative-artificial-intelligence/#topicOverview> (Accessed 1 Jun 2024).

12. Yurchenko, H. M. and Sytnyk, Yu. S. (2021), "Retrospective rethinking of theories of human capital in the conditions of the domestic economy and the post-epidemic period", Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences, vol. 4, pp. 75—80.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2024 р.