



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
УДК 331.108.2:331.5:004.05

Марина Могилова

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<http://orcid.org/0000-0003-2411-8014>

Дар'я Голосенко

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<http://orcid.org/0009-0003-6571-491X>

ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ

Статтю присвячено дослідженню ключових аспектів трансформації HR-менеджменту в умовах технологічного оновлення і прогресу соціально-економічних систем, розглянуто практичний аспект застосування цифрових рішень та можливостей сучасних технологій. Ідентифіковано основні підходи до розуміння економічної категорії HR-менеджменту в контексті стратегічного, комплексного, інноваційного та соціально орієнтованого управління. Розкрито потребу змін у HR-менеджменті з позицій цифровізації, а також переходу на новий технологічний рівень в управлінні підприємством. Окреслено основні функції HR-менеджменту, уточнено їхній зміст з позицій цільових завдань. Обґрунтовано, що сучасний HR-менеджмент базується на синергії можливостей людини і цифрових технологій. Розроблено схему поетапних процесів HR-менеджменту з відповідними їм сучасними технологіями цифровізації, уточнено перелік можливих комбінацій технологічних рішень у реалізації кожної з функцій. Охарактеризовано найактуальніші застосунки, які використовують проривні технології (штучний інтелект, доповнену реальність, віртуальну реальність), доведено можливості й напрями їх застосування в рекрутингу персоналу. Розглянуто практичний досвід використання сучасних технологій у HR-менеджменті компанії, зокрема в процесі рекрутингу й задля підвищення залученості персоналу, визначено ключові переваги й недоліки застосування цифрових технологій. Охарактеризовано сучасні технології цифровізації HR-процесів (HRM-системи, ATS-системи, ERP-системи, хмарні технології в HR, HR-аналітика тощо), які структуровано за основними етапами HR-менеджменту. Обґрунтовано висновки щодо необхідності застосування і постійної актуалізації підходів та інструментів HR-менеджменту підприємств та організацій у процесі здійснення цифрової трансформації управлінських систем, що сприятиме виваженості управлінських рішень.

Ключові слова: HR-менеджмент, HR-процеси, цифровізація HR-менеджменту, HR-аналітика, рекрутинг.

Постановка наукової проблеми. Сучасні виклики цифрового суспільства формують і визначають зміни різних напрямів діяльності суб'єктів господарювання, зокрема в галузі управління ними та функціонування управлінської інфраструктури. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними в трансформаційних соціально-економічних умовах, компанії мають вирішити одне з найбільш пріоритетних завдань – відстеження сучасних тенденцій і своєчасне впровадження адаптованих методик HR-менеджменту для забезпечення розвитку людського капіталу як найціннішого ресурсу, високої ефективності праці колективу та окремо взятої особистості.

Відповідно до зазначеного вище, дослідження технологічної трансформації у сфері HR-менеджменту є вкрай актуальним у сучасному бізнес-середовищі з численними інноваціями, оскільки цифрові технології дають змогу швидко адаптуватися до змін на ринку праці і бізнес-стратегій. Цифрові рішення й технології інформаційної обробки даних суттєво змінюють парадигму управління, тому що завдяки їм можна автоматизувати багато рутинних операцій, зменшити витрати часу й ресурсів на них. Це сприяє ефективнішому використанню робочого часу й ресурсів. Окрім того, цифрові рішення у сфері HR допомагають збирати та систематизувати великі обсяги даних про персонал, що дає можливість керівникам на основі потужної інформаційної бази ухвалювати обґрунтовані рішення щодо найму, утримання та розвитку персоналу, щодо створення привабливого робочого середовища для талановитих фахівців, їх утримання через інноваційні підходи до розвитку і мотивації. Усі ці аспекти підкреслюють важливість технологічної трансформації у сфері HR-менеджменту та свідчать про необхідність досліджень цього напрямку управління.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання трансформації методики та інструментів менеджменту персоналу є предметом досліджень багатьох науковців. Зокрема, удосконаленню змістового й функціонального наповнення HR-менеджменту присвячено праці таких дослідників, як О. Герасименко, Г. Бей, А. Колот, І. Наторіна, О. Семенчук та ін. Серед авторів, що розглядають практику і проблематику HR-менеджменту в реаліях сьогодення, І. Горбачова¹, В. Данилюк, О. Кушнерик², Н. Маркова, С. Мельниченко³, В. Москаленко, М. Новікова⁴, А. Почтовюк⁵, С. Хмелевський, А. Швед, В. Фернандес⁶, Д. Гупта⁷, С. Хітфілд⁸, С. Зел⁹ та ін.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових концептів розвитку і трансформації HR-менеджменту, є потреба в подальшому дослідженні теоретичних положень та практичних аспектів, що розкривають зміни функціонального змісту й практичного наповнення HR-менеджменту в умовах цифровізації, поширення застосування проривних технологій. Це забезпечить науково-практичне обґрунтування широкої практики застосування цифрових продуктів щодо оптимізації роботи з персоналом у більшості компаній, враховуючи постійні зміни цифрових технологій та інструментів.

¹ Ірина Горбачова, «HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19», *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 36 (2021): 65–69, <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-11>.

² Олена Кушнерик, «HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом», *Підприємництво та інновації* 12 (2020): 125–29, <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.

³ Svitlana Melnychenko, Tetyana Lositska, and Nataliia Belyaeva, “Digitalisation of the Enterprise’s HR Management System in the Context of Globalisation Changes,” *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 6, no. 41 (2021): 534–43, <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251527>.

⁴ Марина Новікова, Аліна Швед, «Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України», *Проблеми економіки* 50, № 4 (2021): 127–33, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>.

⁵ Андрій Почтовюк, Вікторія Семеніхіна, «HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу», *Економічний простір* 160 (2020): 103–107, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19>.

⁶ Vicenc Fernandez and Eva Gallardo-Gallardo, “Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption,” *Competitiveness Review* 31, no. 1 (2021): 162–87, <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.

⁷ Disha Gupta, “10 HR Trends to Expect in 2023,” *Whatfix*, November 30, 2022, <https://whatfix.com/blog/hr-trends/>

⁸ Susan Heathfield, “What is Human Resource Management?,” *The balance*, last modified February 28, 2021, <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>.

⁹ Serap Zel and Elif Kongar, “Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence,” in *2020 IEEE / ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good, Geneva, Switzerland, January 21-25, 2020* (IEEE, 2020), 176–79, <https://doi.org/10.1109/AI4G50087.2020.9311088>.

Метою статті є визначення ключових аспектів трансформації HR-менеджменту під впливом цифровізації та розвитку технологій з обґрунтуванням адаптованих цифрових рішень управління персоналом на різних етапах цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Технологічний розвиток і виклики сьогодення суттєво впливають на розвиток різних сфер людської діяльності. Цифровізація проникає в усі аспекти соціально-економічного середовища, внаслідок чого подальше функціонування підприємств і організацій без активного використання можливостей проривних технологій означає для них втрату конкурентних переваг і послаблення конкурентних позицій. Робочий процес прямо чи опосередковано проходить через мобільні, електронні та соціальні медіа, через інтернет, а також за допомогою активного використання інформаційних технологій. Це стосується і сфери управління людським капіталом. Завдяки цим ресурсам HR-менеджмент стає більш мобільним і ефективним у нинішній ситуації, оскільки цифровізація забезпечує виконання управлінських функцій за допомогою програмного забезпечення, застосунків та інтернету, а це дає змогу заощаджувати ресурси, вивільняти час на виконання більш творчих і відповідальних завдань. Отже, без здійснення послідовної та якісної цифрової трансформації HR-менеджмент значно відставатиме від вимог сучасності до різних аспектів діяльності компаній в усьому світі.

З метою обґрунтування ключових напрямів трансформації HR-менеджменту відповідно до цифровізації економічного й управлінського середовища є сенс чітко окреслити сутність і значення HR-менеджменту на основі критичного вивчення різних поглядів учених на цю категорію.

Переважаюча частина дослідників розглядають HR-менеджмент у контексті стратегічного цілісно-інноваційного підходу в управлінні персоналом. Зокрема, О. Кушнерик вважає HR-менеджмент стратегічним і цілісним підходом до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок у досягнення цілей організації¹⁰. М. Новікова та А. Швед під HR-менеджментом розуміють інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації¹¹.

На соціально-стратегічному напрямі в трактуванні досліджуваного поняття наголошують А. Почтовюк та В. Семеніхіна, зазначаючи, що HR-менеджмент є головним соціальним напрямом діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації¹².

Не відходить від стратегічності у своєму трактуванні поняття HR-менеджменту І. Горбачова, акцентуючи увагу на чиннику мультинаціональності трудових колективів. Дослідниця зазначає, що він є системою стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо¹³.

Стратегічним і комплексним підходом до управління людьми, культурою та середовищем на робочому місці вважає HR-менеджмент С. Хітфілд¹⁴. Авторка розглядає HR-менеджмент як мистецтво використання людських ресурсів організації в найефективніший спосіб. Не можемо не погодитись із цим твердженням, оскільки управління в будь-якому його прояві – це справді своєрідне мистецтво, яке потребує професійного підходу та високої майстерності.

Під впливом технологій у сутнісному наповненні HR-менеджменту посилюється значущість його інноваційності, соціальності та формування мистецтва управлінського впливу, що, у свою чергу, потребує якісних даних та дієвих інструментів для ухвалення обґрунтованих та ефективних рішень.

¹⁰ Кушнерик, «HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом».

¹¹ Melnychenko, Lositska, and Belyaeva, "Digitalisation of the Enterprise's HR Management System in the Context of Globalisation Changes."

¹² Почтовюк, Семеніхіна, «HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу».

¹³ Горбачова, «HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19».

¹⁴ Heathfield, "What is Human Resource Management?"

Розкрити сутність адаптації HR-менеджменту допомагає визначення його функціонального змісту через окреслення функцій і завдань як сфер подальшої трансформації управління персоналом під впливом цифровізації.

HR-менеджмент виконує такі функції: визначення конкретних потреб у персоналі, що кількісно і якісно відповідають виробничій потужності підприємства з урахуванням перспектив його розвитку; комплектування та розміщення персоналу; формування кадрової політики, що забезпечує взаємозв'язки внутрішнього і зовнішнього ринків праці, перерозподіл персоналу; професійна підготовка та перепідготовка персоналу, забезпечення його професійного зростання; створення умов для соціально-виробничої адаптації працівників у компанії. Саме функції HR-менеджменту розкривають його роль і значення для функціонування компанії.

За допомогою HR-менеджменту вирішують низку важливих завдань: комплектація штату компанії відповідно до стратегії її розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковому періоді; залучення, утримування та мотивування більш кваліфікованого персоналу; створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зниження ризиків кадрових втрат; орієнтування служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів; забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності компанії та її підрозділів; реалізація оптимальної та малозатратної функції обліку у сфері управління персоналом¹⁵.

Особливістю сучасного HR-менеджменту в контексті реалізації зазначених вище завдань є раціональне поєднання людських ресурсів із цифровими технологіями¹⁶. Особливо актуальним такий загальносвітовий тренд став під час пандемії COVID-19 і в подальший період. Багато компаній в умовах дистанційної роботи змінили формат комунікацій, зокрема щодо різних аспектів HR-сфери і управління персоналом на підприємстві. В Україні ці тенденції поглибились через повномасштабне вторгнення РФ. Менеджери з персоналу вже використовують різні спеціалізовані HR-інструменти, що значно спрощують виконання окремих функцій та сприяють підвищенню ефективності управління.

За результатами дослідження практичного досвіду оптимізації виконання функцій HR-менеджменту в сучасних умовах ми сформувавши схему щодо застосування різноманітних технологій та інструментів цифровізації управління персоналом відповідно до змісту і завдань кожного етапу цього процесу (див. рисунок нижче).

Взагалі, HR-процеси є доволі трудомісткими. Штучний інтелект (ШІ), віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (DR) суттєво впливають на залучення талановитих кандидатів на різні робочі місця.

На сучасному етапі є кілька найактуальніших застосунків ШІ, DR і VR, які можуть бути корисними в процесах рекрутингу:

- автоматичне зіставлення вакансій: платформи автоматизованого зіставлення професійних навичок на базі штучного інтелекту можуть полегшити HR-фахівцям виконання завдання з пошуку відповідних вакансій для кандидатів без помилок і затримок;
- таргетована реклама: завдяки програмній рекламі вакансій роботодавці зможуть орієнтуватися на потрібну аудиторію, яка з більшою ймовірністю побачить рекламу й відреагує на неї;
- чат-боти для співбесід із персоналом: програмні продукти на базі штучного інтелекту дають змогу взаємодіяти з людьми для поліпшення якості обслуговування клієнтів і встановлення зв'язку з ними;
- фільтри бази даних резюме: одна з провідних платформ фільтрації баз даних Naukгі дає змогу роботодавцям фільтрувати резюме кандидатів за ключовими словами та навичками, які вони шукають, завдяки чому процес стає більш цілеспрямованим, простим і швидким;
- віртуальні тури робочим місцем: допомагають кандидатам ознайомитися зі своїм новим офісом і робочим процесом;

¹⁵ Melnychenko, Lositska, and Belyaeva.

¹⁶ "Difference Between Personnel Management and Human Resource Management," *Key Differences*, accessed March 13, 2023, <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>.

- агрегатори вакансій на базі ШІ: поєднують вакансії з різних сайтів роботодавців у загальну базу даних, у результаті претенденти можуть безпосередньо заходити на ці сайти і знаходити потрібну посаду, використовуючи правильні ключові слова, що спрощує роботу рекрутерів;
- гейміфікація процесу найму: замість відправлення резюме поштою або телефонних дзвінків на першому етапі оцінювання кандидатів дають інтерактивні ігри й головоломки, так вони заповнюють свою заявку та проходять серію поведінкових, психологічних та особистісних тестів;
- автоматизоване оцінювання здібностей: багато компаній створили комплексні цифрові шаблони оцінювання здібностей кандидатів на посаду, які полегшують роботу рекрутерів. Завдяки програмному забезпеченню та формам автоматизованого цифрового оцінювання можна тестувати кандидатів навіть без участі рекрутера з компанії. Вони мають заповнити форму та подати свою заявку, щоб отримати загальний звіт про результати, на основі якого здійснюється їхнє оцінювання¹⁷.

Зазначені вище інструменти рекрутингу є актуальними для різних суб'єктів сфери HR-менеджменту, зокрема кадрових та рекрутингових агенцій, центрів зайнятості, а також спеціалістів HR-відділів чи HR-департаментів компаній.

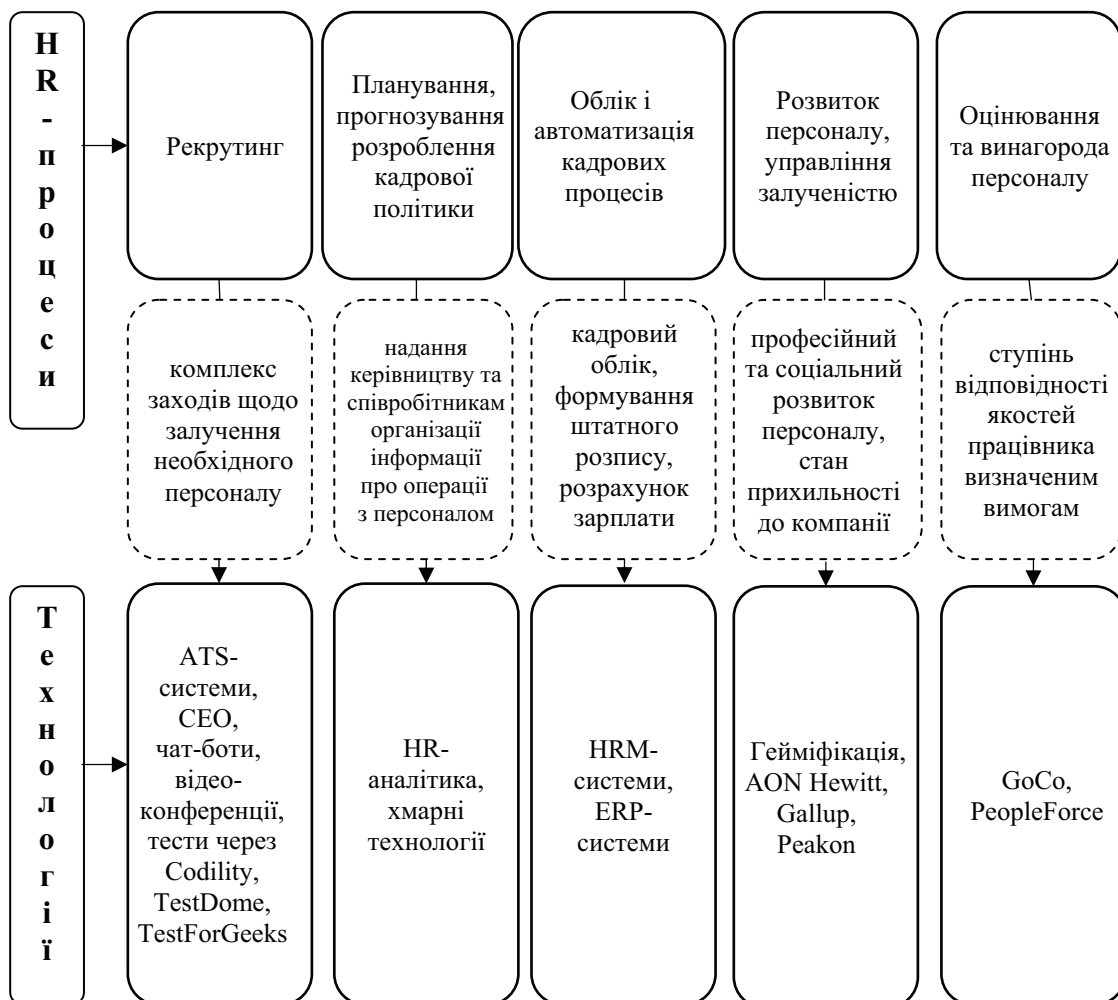


Рисунок. Сучасні технології цифровізації поетапних процесів HR-менеджменту
 Джерело: сформовано авторками за матеріалами опрацьованих джерел інформації

¹⁷ "How AR and VR Technologies Are Impacting HR and Recruiting," *All things talent*, March 31, 2022, <https://allthingstalent.org/how-ar-and-vr-technologies-are-impacting-hr-and-recruiting/2022/03/31>.

Нині в Україні функціонує значна кількість кадрових і рекрутингових агенцій, для яких надзвичайно корисними й ефективними можуть бути відповідні застосунки ШІ, ДР і ВР для рекрутингу. На сайті <https://www.work.ua/> представлено інформацію про діяльність 265 агенцій із систематизацією їх за регіонами, спеціалізацією (надання послуг пошукачам роботи чи роботодавцям), сферою діяльності. Із цих 265 агенцій 80 спеціалізуються на рекрутингу ІТ-спеціалістів, 93 займаються рекрутингом топменеджерів, маркетологів і спеціалістів PR-сфери, 74 – рекрутингом працівників агробізнесу.

Крім того, безпосередньо HR-спеціалісти різних компаній виконують функції з пошуку і підбору персоналу. В Україні зареєстровано близько 262 тисяч діючих підприємств, трудовий потенціал яких становить майже 5,5 млн найманих працівників. Ефективність HR-менеджменту на цих підприємствах значною мірою визначається застосуванням раціональних цифрових технологій та інструментів щодо кадрової політики, розвитку трудового потенціалу, формування дієвої системи стимулів, соціально-виробничої адаптації працівників тощо.

Багато вітчизняних підприємств, враховуючи вимоги сучасності, активно використовують різні інструменти цифровізації HR-процесів. Наприклад, компанія «Автомир Вінниця» розробила чат-бот на платформі Telegram для автоматизації процесу адаптації нових кадрів. Новий працівник підписується на сторінку компанії, де в діалоговому форматі йому пропонують ознайомитися з історією бізнесу, продуктовою лінійкою, умовами сервісу і стандартами обслуговування клієнтів. Кожен блок знань завершується складанням тесту, який дає змогу корегувати програму стажування. Окрім цього, є елементи рефлексії у формі запитань: «Як пройшов перший день? Хочеш зайти на чашку кави обговорити його?», завдяки чому забезпечується інтеграція дистанційного навчання в живе спілкування з HR-менеджером.

Компанія Creditcall запустила кейс Creditcall на базі нового каналу корпоративної культури Corpstories. Усю комунікацію розділено на два потоки: розважальний та інформаційний, за кожен з яких відповідає окремий HR-спеціаліст. Компанія визначилась зі стратегією і регулярністю публікацій. Співробітники отримували на свої пристрої до 5 корпоративних повідомлень на день. Вранці – привітання співробітників і побажання їм продуктивного робочого дня, а також привітання з важливими подіями та днями народження. Протягом дня трансливалася важлива інформація (1–3 повідомлення), а коли робочий день добігав кінця, співробітники отримували турботливе повідомлення з подякою за проведений робочий день і побажанням приємного вечора.

Наведені приклади демонструють як способи використання цифрових технологій у HR-процесах, так і варіативність підвищення залученості персоналу.

Зважаючи на мінливість соціально-економічного середовища й пошкваллення цього процесу, для чіткої орієнтації у значному масиві можливостей, які відкривають цифрові технології, потрібно постійно відстежувати нові тенденції. Зокрема, Д. Гупта виділила такі найважливіші HR-тренди 2023 року: зміцнення цифрового досвіду працівників; підвищення прозорості діяльності (різноманітність, рівність); перегляд екологічних, соціальних та управлінських програм; перекваліфікація та підвищення кваліфікації; зосередження на добробуті співробітників; вирішення проблем залучення та утримання талантів; управління персоналом та HR-аналітика на основі даних; гнучкість робочого місця для зручності працівників; перехід до культури, орієнтованої на людей; самообслуговування співробітників¹⁸.

Оскільки перші позиції в трендах 2023 року належать цифровізації HR-менеджменту в контексті підвищення економічної ефективності формування і використання трудового потенціалу, слід наголосити на посиленні цифрової компоненти не лише в роботі спеціалістів цієї сфери, а й загалом працівників компанії. Крім того, особливої актуальності набувають соціальні питання персоналу: добробут працівників, гнучкий робочий графік, корпоративна культура, що, у свою чергу, є елементами вдосконалення залученості працівників.

Удосконалення соціальної політики підприємства передбачає впровадження провідних практик, що дають змогу поєднувати цифровізацію з турботою про персонал.

¹⁸ Gupta, "10 HR Trends to Expect in 2023."

Таблиця

Актуальні технології цифровізації HR-процесів

Назва технології	Характеристика технології
HRM-системи	автоматизовані комплексні системи управління персоналом (SAP HCM, Oracle HCM, PeopleForce)
ATS-системи	спеціальний програмний комплекс, який автоматизує процес підбору персоналу, відстежує його ефективність і обробляє інформацію, беручи за основу завдання найму (CleverStaff, Excel, Breezy, Hurma, Greenhouse, Zoho)
ERP-системи	програмне забезпечення, що допомагає компаніям автоматизувати основні бізнес-процеси та керувати ними для досягнення оптимальної продуктивності
HR-аналітика	надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією (IMB Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services)
Хмарні технології в HR	використання інноваційних методик для розподіленої обробки інформації в цифровому вигляді з подальшим їх наданням користувачеві як онлайн-сервісу
Big Data	структуровані або неструктуровані масиви даних великого обсягу
GoCo	сучасна платформа управління персоналом, пільг та заробітної плати, яка автоматизує робочий процес, не змушуючи змінювати процеси
Цифровий рекрутинг	відеоконференції, тести через Codility, TestDome, TestForGeeks тощо

Джерело: узагальнено авторками

Одним із прикладів є діяльність компанії Kaiser Permanente, яка у 2023 році за версією Forbes стала однією з провідних компаній у встановленні нових стандартів залучення співробітників. Компанія демонструє свою прихильність до забезпечення здоров'я персоналу, здійснюючи інвестиції в його емоційне і психологічне благополуччя. Ініціативи компанії з оздоровлення, здорового харчування, припинення куріння та тренінгові програми з посилення стійкості підвищують відданість працівників своїй роботі. Спеціальні нагороди протягом року отримують ті, хто робить значний внесок у поліпшення культури здоров'я на робочому місці в компанії. Застосовуються елітні бонуси: співробітники користуються різними пакетами медичного страхування на додаток до відпусток, лікарняних для омолодження. Корпоративна соціальна відповідальність є основною цінністю Kaiser Permanente, що визначає принципи побудови команди і залучення громади. Компанія формує та підтримує соціальну відповідальність як на робочому місці, так і поза ним. Додатково до щотижневих програм спілкування з громадськістю співробітники мають шокквартильні програми спілкування поза офісним середовищем¹⁹. Розробленню системи стимулювання в контексті соціальної відповідальності як бізнесу, так і окремого працівника сприяє формування HR-аналітики на основі відповідних даних з її обробкою різними інструментами.

Можна виділити такі технології цифровізації HR-процесів, які, на нашу думку, є актуальними та необхідними (див. таблицю). З урахуванням представлених можливостей підприємства в умовах сьогодення мають розпочати трансформаційні процеси з цифровізації менеджменту, обравши найоптимальніші для себе інструменти, які сприятимуть підвищенню ефективності їхньої діяльності та конкурентоспроможності.

Отже, цифровізація HR-менеджменту в комплексі з вдосконаленням соціальної відповідальності бізнесу є важливим чинником впливу на його результативність щодо ефективності використання персоналу як основного ресурсу будь-якого підприємства і визначального чинника щодо використання інших складників ресурсного потенціалу.

¹⁹ "13 Companies Setting New Standards for Employee Engagement in 2023," *Wellable*, November 21, 2022, <https://www.wellable.co/blog/employee-engagement-companies/>

Висновки і перспективи подальших розвідок. HR-менеджмент набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства і досягнення успіху в реалізації стратегії його розвитку. Водночас HR-система має постійно адаптуватись до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема на нинішньому етапі вимог до цифрових процесів. Цифровізація HR-менеджменту позитивно впливає не лише на виробничі процеси компанії, забезпечуючи підвищення економічної ефективності господарювання, а й на соціальні аспекти діяльності персоналу, що сприяє професійному зростанню й підвищує мотивацію. Крім того, технологічна трансформація HR-менеджменту сприяє розвитку ринку праці та результативності його інфраструктури. Використання сучасних цифрових технологій у HR-менеджменті забезпечує зберігання, обробку та аналіз великих обсягів різних даних про робочу силу і персонал, що дає змогу компаніям управляти ними більш ефективно. На кожному етапі HR-менеджменту можна застосовувати різні адаптовані технології цифровізації. Дієвими інструментами для різних інфраструктурних елементів ринку праці на етапі найму персоналу є ATS-системи, SEO, чат-боти, відеоконференції, тести. Під час планування, прогнозування та розроблення кадрової політики важливо використовувати HR-аналітику, хмарні технології тощо. Застосування технологій GoCo і PeopleForce дає змогу сформувати раціональну систему оплати праці за всіма її елементами. Подальші дослідження проблем HR-менеджменту в умовах цифровізації мають бути спрямовані на обґрунтування застосування відповідних цифрових технологій, згрупованих нами за процесними етапами HR-менеджменту, в контексті доцільності використання підприємствами різних розмірів, організаційно-правових форм і спеціалізації.

Список використаної літератури

- Горбачова, Ірина. «HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* 36 (2021): 65–69. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-11>.
- Кушнерик, Олена. «HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом». *Підприємництво та інновації* 12 (2020): 125–29. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
- Новікова, Марина, Аліна Швед. «Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України». *Проблеми економіки* 50, № 4 (2021): 127–33. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>.
- Почтовюк, Андрій, Вікторія Семеніхіна. «HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу». *Економічний простір* 160 (2020): 103–107. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19>.
- Wellable. “13 Companies Setting New Standards for Employee Engagement in 2023.” November 21, 2022. <https://www.wellable.co/blog/employee-engagement-companies/>
- Key Differences. “Difference Between Personnel Management and Human Resource Management.” Accessed March 13, 2023. <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>.
- Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo. “Tackling the HR Digitalization Challenge: Key Factors and Barriers to HR Analytics Adoption.” *Competitiveness Review* 31, no. 1 (2021): 162–87. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.
- Gupta, Disha. “10 HR Trends to Expect in 2023.” *Whatfix*. November 30, 2022. <https://whatfix.com/blog/hr-trends/>
- Heathfield, Susan. “What is Human Resource Management?” *The balance*. Last modified February 28, 2021. <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>.
- All things talent. “How AR and VR Technologies Are Impacting HR and Recruiting,” March 31, 2022. <https://allthingstalent.org/how-ar-and-vr-technologies-are-impacting-hr-and-recruiting/2022/03/31>.
- Melnychenko, Svitlana, Tetyana Lositska, and Nataliia Belyaeva. “Digitalisation of the Enterprise’s HR Management System in the Context of Globalisation Changes.” *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 6, no. 41 (2021): 534–43. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527>.
- Zel, Serap, and Elif Kongar. “Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence.” In *2020 IEEE / ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good, Geneva, Switzerland, January 21-25, 2020*, 176–79. IEEE, 2020. <https://doi.org/10.1109/AI4G50087.2020.9311088>.

Bibliography

- All things talent. "How AR and VR Technologies Are Impacting HR and Recruiting," March 31, 2022. <https://allthingstalent.org/how-ar-and-vr-technologies-are-impacting-hr-and-recruiting/2022/03/31>.
- Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo. "Tackling the HR Digitalization Challenge: Key Factors and Barriers to HR Analytics Adoption." *Competitiveness Review* 31, no. 1 (2021): 162–87. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.
- Gupta, Disha. "10 HR Trends to Expect in 2023." *Whatfix*. November 30, 2022. <https://whatfix.com/blog/hr-trends/>
- Heathfield, Susan. "What is Human Resource Management?" *The balance*. Last modified February 28, 2021. <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>.
- Horbachova, Iryna. "HR-strategies and Technologies of Company Management in the Conditions of the COVID-19 Pandemic." *Uzhhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy* 36 (2021): 65–69. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-11> [in Ukrainian].
- Key Differences. "Difference Between Personnel Management and Human Resource Management." Accessed March 13, 2023. <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>.
- Kushneryk, Olena. "HR Management: an Innovative Pathfinder to Personnel Management." *Entrepreneurship and Innovation* 12 (2020): 125–29. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> [in Ukrainian].
- Melnychenko, Svitlana, Tetyana Lositska, and Nataliia Belyaeva. "Digitalisation of the Enterprise's HR Management System in the Context of Globalisation Changes." *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 6, no. 41 (2021): 534–43. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527>.
- Novikova, Naryna, and Alina Shved. "Current Trends in the Development of HR-Management at Ukrainian Enterprises." *The Problems of Economy* 50, no. 4 (2021): 127–33. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133> [in Ukrainian].
- Pochtovyuk, Andrei, and Victoria Semenikhina. "HR-management and Prospects to Use it for the Staff Professional Development." *Economic Scope* 160 (2020): 103–107. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19> [in Ukrainian].
- Wellable. "13 Companies Setting New Standards for Employee Engagement in 2023." November 21, 2022. <https://www.wellable.co/blog/employee-engagement-companies/>
- Zel, Serap, and Elif Kongar. "Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence." In *2020 IEEE / ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good, Geneva, Switzerland, January 21-25, 2020*, 176–79. IEEE, 2020. <https://doi.org/10.1109/AI4G50087.2020.9311088>.

Maryna Mohylova

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Daria Holosenko

National University of Kyiv-Mohyla Academy

TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT: DIGITAL SOLUTIONS AND OPPORTUNITIES

Abstract

The article studies the key aspects of the transformation of HR management in the conditions of technological renewal and the progress of socio-economic systems, the practical aspect of the application of digital solutions and the possibilities of modern technologies is considered. The main approaches to understanding the economic category of HR management in the context of strategic, complex, innovative, and socially oriented management are identified. The need for changes in HR management from the standpoint of digitization and digitalization, as well as the transition to a new technological level in

enterprise management, is revealed. The main functions of HR management are outlined, their content from the standpoint of target tasks is specified. It is substantiated that modern HR management is based on the synergy of human capabilities and digital technologies. A scheme of step-by-step processes of HR management with corresponding modern digitalization technologies has been developed, the list of possible combinations of technological solutions in the implementation of each function has been clarified. The most relevant applications implemented with the use of breakthrough technologies (AI, AR, VR) are characterized, and the possibilities and directions of their application in personnel recruitment are proven. The practical experience of using modern technologies in the HR management of individual companies is considered, in particular in the process of recruiting and in order to increase the involvement of personnel, the key advantages and disadvantages of the use of digital technologies are determined. Modern technologies of digitalization of HR processes are characterized (HRM systems, ATS systems, ERP systems, cloud technologies in HR, HR analytics, etc.), which are structured according to the main stages of HR management. Conclusions regarding the need to apply and constantly update existing approaches and tools for the implementation of HR management of enterprises and organizations, which should be implemented in the implementation of digital transformation of management systems, which will contribute to the validity of management decisions, are substantiated.

Keywords: management, HR-management, HR-processes, digitalization of HR-management, HR-analytics, recruiting.

Матеріал надійшов 31 січня 2024 р.

Могилова Марина Михайлівна – докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Mohylova Maryna – D.Sc. in Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Marketing and Business Management, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0003-2411-8014

E-mail: mmogylova@googlemail.com

Голосенко Дар'я Костянтинівна – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг», Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Holosenko Daria – graduate student of the “Business development: management and consulting”, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0003-6571-491X

E-mail: daria.holosenko@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Могилова, Марина, та Дар'я Голосенко. «Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості». *Empirio* 1, № 2 (2024): 106–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Mohylova, Maryna, and Daria Holosenko. “Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities.” *Empirio* 1, no. 2 (2024): 106–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)