

УДК 005.95(96):004.8

JEL M12, C 80, O15, O33

DOI: 10.35774/rarrpsu2024.29.102

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

кандидат економічних наук, доцент
Хмельницький національний університет, Україна

E-mail: liberty_lvs@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-4043-9312

Дмитро КОБЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент
Хмельницький національний університет, Україна

E-mail: asstejnki@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4822-2951

Артем СОХАРУК

Здобувач вищої освіти, аспірант
Хмельницький національний університет, Україна

E-mail: soxaruk@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-6317-6861

DIGITAL HR: РЕВОЛЮЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Революція в управлінні людськими ресурсами в цифрову епоху безумовно зумовлена ключовими факторами, які представляють собою суттєву зміну підходу до управління людськими ресурсами в сучасному світі. У XXI столітті розвиток цифрових технологій створює нові можливості для автоматизації, оптимізації та трансформації HR-процесів, а в довгостроковій перспективі дозволяють компаніям досягати вищого рівня ефективності та інноваційності. Безперервний технологічний розвиток та діджиталізація бізнесу все більше створюють потребу в більш ефективних, гнучких та інноваційних практиках управління персоналом. Сучасні виклики глобалізації, перехід від індустріальної економіки до мережевої цифрової економіки, нові швидкості, мобільність і прозорість бізнесу вимагають переосмислення бізнес-парадигми. Цифрова революція, що триває, вимагає трансформації традиційних компаній у технологічні. Бізнес-правила змінюються, щоб забезпечити успіх у швидкоплинній цифровій епосі. Однак досі бракує глибоких досліджень щодо інтеграції цифрових технологій в HR-процеси та визначення основних складових цифрового HR. Тому питання, обрані для аналізу, є надзвичайно важливими.

Мета. На основі систематизації наукових поглядів виокремити головні виклики впливу цифрових технологій на сучасні практики управління персоналом, висвітленні ключових тенденцій Digital HR, а також визначенні інструментів цифрової HR-революції для оптимізації HR-процесів; окреслити основні компоненти Digital HR; охарактеризувати основні HR-функції в системі цифрових технологій управління персоналом.

Методи. Для реалізації визначеної мети застосовано комплекс загальнонаукових методів пізнання, інструментальний, інституційний, графічний тощо.

Результати. Встановлено, що цифрові технології в HR допомагають автоматизувати рутинні завдання, зменшити помилки, підвищити ефективність і зручність процесів для співробітників і HR-спеціалістів. Вони можуть зібрати більше даних, зробити процеси прозорими, швидкими та об'єктивними, що є основою для прийняття більш обґрунтованих і стратегічних рішень. У результаті організація підтримує конкурентні переваги, підвищуючи якість управління персоналом та взаємодію з працівниками.

Висновки. Отримані результати дозволяють оптимізувати традиційні процеси, а також створюють нові можливості для інтеграції стратегічного управління персоналом із загальною бізнес-стратегією компанії, зокрема, визначення цифрових технологій в контексті культури організації, що може бути напрямком подальших досліджень.

Ключові слова: цифровізація, цифрові технології, HR-революція, HR-процеси, компоненти Digital HR, HR-функції.

Формули: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 3; **бібл.:** 13.

Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK, Dmytro KOBETS, Artem SOHARUK

DIGITAL HR: A REVOLUTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

ABSTRACT

Introduction. The revolution in human resource management in the digital era is undoubtedly driven by key factors that represent a significant change in the approach to human resource management in the modern world. Continuous technological development and digitalization of business are increasingly creating the need for more efficient, flexible and innovative HR practices. The current challenges of globalization, the transition from an industrial economy to a networked digital economy, new speeds, mobility and transparency of business require a rethinking of the business paradigm. The ongoing digital revolution requires the transformation of traditional companies into technology companies. Business rules are changing to ensure success in the fast-paced digital age. However, there is still a lack of in-depth research on the integration of digital technologies into HR processes and the definition of the main components of digital HR. Therefore, the questions selected for analysis are extremely important.

Goal. To achieve this goal, a set of general scientific methods of cognition was applied, which ensured the consistency and logical consistency of the conclusions drawn.

Methods. To achieve this goal, a set of general scientific methods of cognition, including instrumental, institutional, graphic, were used.

Results. It has been established that digital technologies in HR help automate routine tasks, reduce errors, and increase the efficiency and convenience of processes for employees and HR professionals. They can collect more data, make processes transparent, fast, and objective, which is the basis for making more informed and strategic decisions. As a result, the organization maintains its competitive of HR management and employee engagement.

Conclusions. The findings allow us to optimize traditional processes and create new opportunities for integrating strategic HR management with the company's overall business strategy, in particular, defining digital technologies in the context of the organization's culture, which may be an area for further research.

Key words: digitalization, digital technologies, HR revolution, HR processes, Digital HR components, HR functions.

Formulas: 0, **pics.:** 2, **tabl.:** 3; **bibl.:** 13.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Цифрові технології кардинально змінюють підхід до HR. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, розвитком нових технологій і гострою конкуренцією, HR зазнає значних трансформацій. Традиційні відділи HR, зосереджені на таких адміністративних завданнях, як підбір персоналу, обробка заробітної плати та управління персоналом, еволюціонували до більш стратегічного та технологічного підходу. Застосування цифрових технологій у сфері людських ресурсів відкрило нові можливості для підвищення ефективності HR, підвищення продуктивності співробітників і досягнення цілей організації.

Зіткнувшись із швидкими змінами та цифровізацією, організації стикаються з необхідністю адаптуватися до нових реалій, що ставить перед фахівцями з персоналу важливі питання щодо впровадження інструментів і креативних методів. Однак, окрім переваг, цифровізація людських ресурсів також пов'язана з низкою складних проблем, які необхідно подолати для успішної трансформації. Проблеми, з якими стикається індустрія людських ресурсів в епоху цифрових технологій, можна розглядати з кількох ключових точок зору: ризики заміни людського елемента технологіями, інтеграція нових технологій у існуючі процеси та необхідність вирішення традиційних кадрових процесів, перенавчання спеціалістів з персоналу та зміна ролей. менеджерів з персоналу, перехід до нових форм організації праці та зміни корпоративної культури, передбачення змін на ринку праці та коригування кадрових стратегій.

Зокрема, не до кінця вивчені питання інтеграції цифрових технологій у HR-процеси, визначення інструментів цифрової HR-революції та ключових складових цифрового HR.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку конкретних завдань, а саме: провести огляд існуючих теоретичних підходів до цифрової трансформації у сфері людських ресурсів, визначити технології та супутні інструменти, що використовуються для автоматизації управління процесами.

Залежно від організаційних умов і культурних особливостей, за допомогою відповідного планування, підготовки та реалізації стратегії цифрової трансформації можна досягти максимальної ефективності та переваг. Тому цифровий HR в управлінні людськими ресурсами є надзвичайно важливим і потребує подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів Digital HR належать праці О.Дяків [1, с. 104], О. Карпенка, І. Плікус, Д. Ц. Головіної [2, с. 220], О. Кравчук, І. Варіс, І. Рябоконь [3], В. Соболева, І. Мусіюк [4, с. 143], С. В. Зубарева [5, с. 282], З. І. Кобеля, С. І. Тодорюк [6, с. 397], М. Могилова, Д. Голосенко [7, с. 106], які відмічають впровадження та використання цифрових технологій у сфері управління персоналом, що супроводжується застосуванням різних комунікаційних та інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів і запровадженням цифрових інструментів.

Таким чином, питання Digital HR лише посилює свою актуальність особливо у висвітленні ключових тенденцій, а також визначенні інструментів цифрової HR-революції для оптимізації HR-процесів.

Мета статті та завдання статті. Метою дослідження є визначення революційних напрямів управління персоналом в епоху цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація є одним із найважливіших ключів до успіху нового покоління. Компанії, які можуть адаптувати свої бізнес-процеси до епохи цифрових технологій, можуть досягати своїх цілей швидше та легше. Тому надзвичайно важливо, щоб відділи кадрів, які мають стратегічне значення для організаційної структури сучасних компаній, створювали бізнес-процеси, сумісні з цифровою епохою, і використовували переваги використання цифрових технологій. Це явище породжує таке поняття: цифрові людські ресурси.

Цифрове управління людськими ресурсами (HR – Digital) – це процес переходу від традиційних методів управління людськими ресурсами до інноваційних методів, які інтегрують сучасні технології для оптимізації, автоматизації та підвищення ефективності процесу управління людськими ресурсами. Йдеться не лише про впровадження нових інструментів, а й про стратегічний підхід до трансформації управлінської культури та організаційних процесів (табл. 1).

Цифрові технології створюють багато змін. Успішна цифрова трансформація HR-систем вимагає вирішення низки питань, таких як інтеграція нових інструментів у традиційні процеси, етичні питання, пов'язані з використанням даних, забезпечення безпеки та захисту даних, необхідність перепідготовки кадрових спеціалістів та адаптації до нових форм організації роботи. Вирішення цих проблем допомагає організаціям успішно впроваджувати цифрові технології та досягати своїх стратегічних цілей.

Цифровий HR являє собою радикальну зміну як у підході до HR-технологій, так і в їх застосуванні, хоча він постійно розвивається разом із розвитком організацій. Цифрове управління

персоналом — це більше, ніж просто технологічна трансформація людських ресурсів.

Таблиця 1

Розвиток HR – Digital

Інструменти	Переваги
Впровадження технологій для автоматизації рутинних процесів	Збільшення точності та зменшення помилок у обробці даних
Використання аналітичних даних для прийняття рішення	Підвищення ефективності управлінських рішень
Оцінка та розвиток талантів через цифрові інструменти	Кращий розвиток кар'єри
Управління навчанням (LMS)	Гнучкість у навчанні (віддалене навчання). Підвищення рівня кваліфікації. Легкий доступ до ресурсів для самонавчання
Покращення досвіду працівників за допомогою технологій	Покращення взаємодії між працівниками та менеджментом. Підвищення рівня задоволеності. Швидке реагування на потреби організації
Використання штучного інтелекту та машинного навчання при прийнятті управлінських рішень	Автоматичний добір кандидатів. Прогнозування кадрових стратегій
Застосування гнучких технологій для підтримки віддаленої роботи	Збільшення гнучкості в роботі. Підвищення ефективності комунікації
Розвиток культурної трансформації за допомогою цифрових інструментів	Поліпшення корпоративної культури. Зростання рівня залученості та мотивації працівників. Моніторинг взаємодії та співпраці в команді

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 54]

Digital HR інтегрує цифрові технології в кадрові процеси, трансформуючи кадровий ландшафт кількома способами (табл.2).

Таблиця 2

Інтеграція цифрових технологій в кадрові процеси

Трансформація кадрового процесу	Можливості	Результат
Підвищена ефективність	Автоматизуючи рутинні та трудомісткі завдання, цифровий HR дозволяє відділам кадрів працювати більш стратегічно, зосереджуючись на діяльності з вищою доданою вартістю. Цифрові HR-інструменти також дозволяють менеджерам передбачати потенційні проблеми та пропонувати проактивні рішення.	Автоматизовані системи зменшують ризик помилок у таких завданнях, як складання звітів і фінансовий менеджмент.
Більше інформації на основі даних і дотримання вимог	Digital HR допомагає HR приймати обґрунтовані рішення та керувати бізнес-стратегіями на основі інформації в реальному часі. Зважаючи на те, що нормативні акти постійно змінюються, цифрова кадрова система забезпечує дотримання вимог і знижує ризик юридичних проблем.	Посилені заходи безпеки в цифрових HR-інструментах можуть допомогти захистити конфіденційні дані співробітників, зміцнити довіру та покращити дотримання вимог.
Краща економічна	Digital HR спрощує й автоматизує рутинні	Автоматизація та цифрові

ефективність і процеси	завдання, дозволяючи фахівцям з HR зосередитися на стратегічних ініціативах, які впливають на кінцевий результат.	інструменти значно скорочують витрати, пов'язані з ручними процесами та паперовою роботою, сприяючи загальній ефективності бюджету.
Покращений досвід співробітників	Digital HR надає співробітникам інструменти самообслуговування, що забезпечує швидкий зворотній зв'язок і більшу прозорість. Це покращує загальний досвід роботи співробітників. Платформи соціальних мереж заохочують співпрацю та спілкування між співробітниками, роблячи повсякденні завдання більш захоплюючими та менш ізолюючими.	Програми коучингу на основі аналітики адаптують процес коучингу до потреб кожної людини, роблячи процес більш ефективним і зручним для користувача.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Процес впровадження інформаційних технологій є безперервним, тому вимагає встановлення здорових стосунків між підлеглими та керівниками для мінімізації опору змінам [10]. Digital HR описує інтеграцію передових технологій у процеси управління персоналом, щоб зробити їх ефективнішими. Стратегічне поєднання людей і технологій забезпечує оптимізовану роботу, покращення процесу прийняття рішень, покращення досвіду співробітників, а також більш гнучку та оперативну організацію.

Цифрові інструменти відіграють важливу роль у трансформації процесів управління персоналом: вони дозволяють ефективно автоматизувати завдання, спрощують збір і аналіз даних і надають цінну інформацію для прийняття рішень. Щоб заощадити час і підвищити продуктивність, ось кілька цифрових інструментів управління персоналом (табл. 3):

Таблиця 3

Інструменти цифрової HR-революції

HR-процеси	Інструменти
Управління HR операціями	За допомогою таких інструментів, як MyPeopleDoc, відділ кадрів може швидко створювати, редагувати та отримувати доступ до потрібних файлів.
Системи управління талантами (TMS)	TMS, як і Beetween, дозволяє ефективно керувати життєвим циклом співробітника, від подачі заявки до виходу на пенсію. До них належать такі аспекти, як навчання, оцінка ефективності та управління навичками.
Програмне забезпечення для підбору персоналу	Це програмне забезпечення спрощує та прискорює процес найму, автоматизуючи такі ключові етапи, як розміщення вакансій, відбір кандидатів і планування співбесід.
Онлайн-навчальні платформи	такі платформи, як Coursera та Moodle , пропонують гнучкі та персоналізовані можливості навчання. Співробітники можуть розвивати свої навички у власному темпі.
Платформи управління заробітною платою	Такі рішення, як Sage і PayFit, дозволяють ефективно керувати заробітною платою співробітників
Рішення електронного підпису	інструменти, як DocuSign , спрощують електронний підпис документів, спрощуючи адміністративні процеси

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Використовуючи цифрові інструменти та платформи, відділи кадрів можуть автоматизувати багато адміністративних завдань, таких як керування заробітною платою,

відпустками чи графіками. Це звільняє команди відділу кадрів зосередитися на своїй основній діяльності, включаючи розвиток навичок, управління талантами або покращення добробуту на робочому місці. Крім того, оцифрування також дозволяє повністю використовувати дані про людські ресурси. Інструменти аналізу даних дозволяють збирати, консолідувати та аналізувати великі обсяги інформації про співробітників, наприклад дані про продуктивність, навички, кар'єрні прагнення та особисті інтереси.

Ключові компоненти цифрової HR включають різні аспекти управління людськими ресурсами, де цифрові технології використовуються для автоматизації, оптимізації та вдосконалення процесів. Вони забезпечують ефективність, прозорість і гнучкість у роботі з людськими ресурсами, а також створюють нові можливості розвитку для компаній і співробітників (рис. 1).



Рис. 1. Основні компоненти Digital HR

Джерело: авторська розробка

Використання цифрових інструментів і платформ дозволяє компаніям оптимізувати процеси найму, адаптації, навчання, оцінки та розвитку, значно скорочуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Цифрові технології, зокрема, штучний інтелект, аналітичні платформи та хмарні рішення, стають важливими для ефективного HR, оскільки вони надають доступ до корисної інформації для прийняття управлінських рішень і створюють нові можливості

для розвитку талантів [12, с. 173].

Цифрові технології гравця відіграють важливу роль у трансформації ключових функцій управління персоналом (HR), підвищуючи ефективність, автоматизацію процесів і зручність взаємодії як для керівників, так і для працівників. Нижче наведено основні HR-функції, в яких цифрові технології застосовуються для досягнення покращення (рис.2).

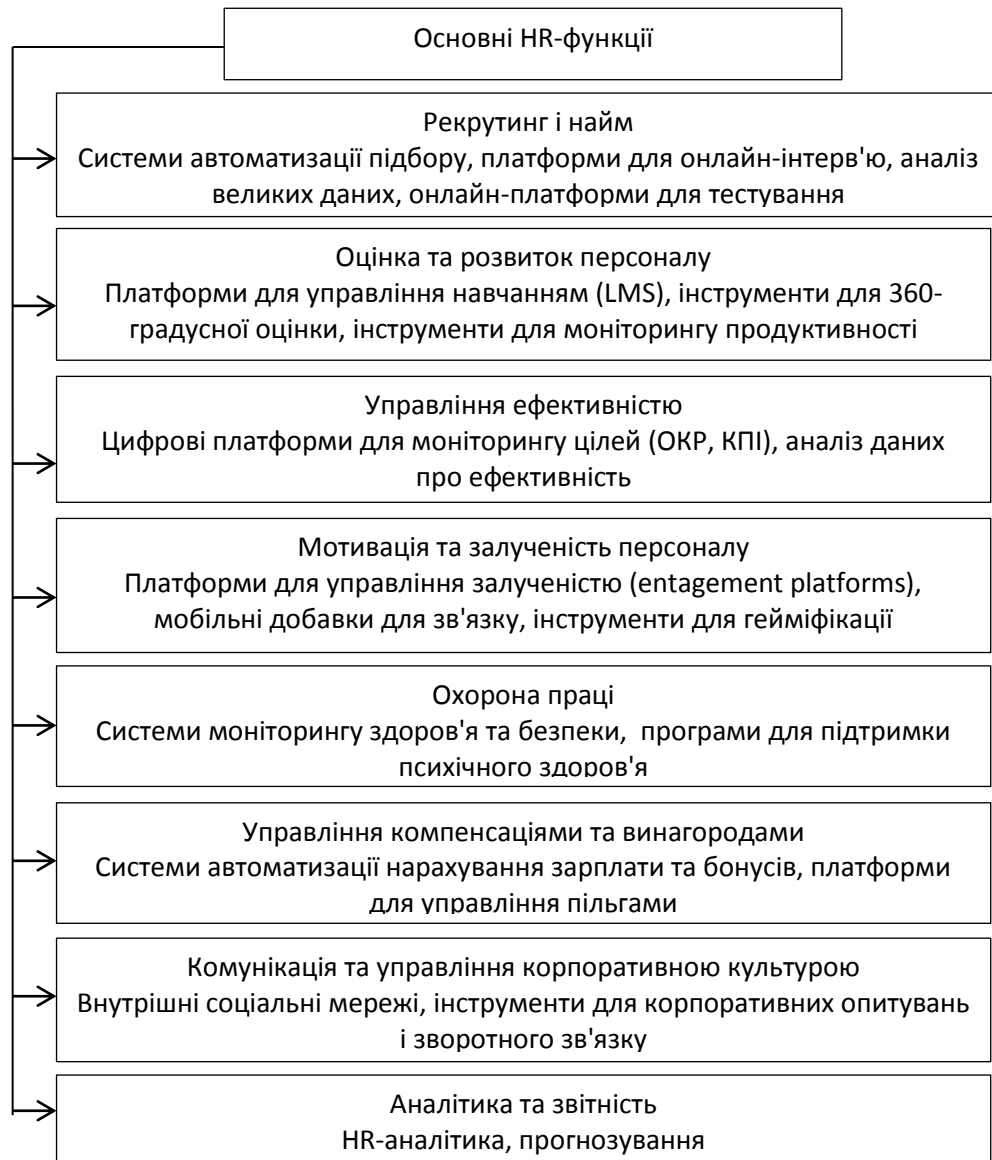


Рис. 2. Основні HR-функції в системі цифрових технологій управління персоналом
Джерело: авторська розробка

Виокремлення та аналіз напрямів HR функцій стає важливим завданням, щоб забезпечити ефективне управління персоналом та відповідати викликам сучасного ринку праці. Сучасне суспільство переживає період глобалізації та діджиталізації, що призводить до формування концепту «цифрового мислення» серед його учасників [13].

Цифрові технології в управлінні людськими ресурсами (HR) стають інструментом підвищення ефективності, зниження витрат і покращення досвіду співробітників. Впровадження їх у основні функції управління персоналом дозволяє організаціям бути більш адаптивними, працювати краще та забезпечувати високий рівень залученості співробітників.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Технологічна революція формує

майбутнє кожної галузі та дозволяє багатьом організаціям рухати зміни. Використання цифрових кадрів — це можливість керувати людьми та процесами, а також узгоджувати інтереси бізнесу для успіху. Використовуючи цифрові інструменти, організації можуть планувати майбутні потреби в ресурсах і узгоджувати потреби в ресурсах і персоналі з майбутніми цілями. Оцифровка кадрових процесів може підвищити ефективність співробітників за рахунок автоматизації ручних завдань, зниження ризиків і покращення досвіду співробітників. Це може звільнити команди відділу кадрів від застарілих завдань, щоб зосередитися на більш значущих завданнях, таких як культура та цінності. Цифрова трансформація полягає у стратегічному переході до інноваційних підходів до управління персоналом для покращення продуктивності, залученості та задоволеності персоналу.

Передбачено подальші дослідження, щоб краще зрозуміти вплив HR-технологій на адаптивність робочої сили та оптимізувати цифрову трансформацію процесів HR, наприклад дослідження впливу HR-технологій на адаптивність робочої сили, включаючи молодих спеціалістів, досвідчених співробітників і керівників; проаналізувати вплив гібридних моделей роботи на адаптацію співробітників; визначити роль корпоративної культури в успішній цифровій трансформації; довгострокові наслідки оцифрування HR-процесів та етичні аспекти використання новітніх технологій у HR, включаючи питання конфіденційності даних, алгоритмічної прозорості та забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників. Дослідження в цих областях нададуть можливість розширити знання про вплив передових HR-технологій на адаптивність робочої сили та створити ефективні стратегії для їх впровадження.

Література

1. Дяків О. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С.104-111. DOI: 10.35774/rarpsu2023.28.104.
2. Карпенко О., Плікус І., Головіна Д. Ц. Цифрова економіка: виклики для освіти та ринку праці в Україні (на прикладі обліково-фінансових спеціальностей). *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С. 220–228. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74887> (дата звернення: 18.10.2024).
3. Кравчук О., Варіс І., Рябоконт І. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR-стратегію. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf (дата звернення: 18.10.2024).
4. Соболев В., Мусіюк І. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *БізнесІнформ*. 2020. № 10. С. 143–148. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-143-148> (дата звернення: 18.10.2024).
5. Зубарев С. В. Диджиталізація управління hr на підприємствах сфери послуг. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4 (87). С. 282-286. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.33>.
6. Кобеля, З. І., Тодорюк, С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 397–402. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>.
7. Могилова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація hr-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 106-115. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115> (дата звернення: 18.10.2024).
8. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 41. С. 54-60. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10.
9. [Barney N., Daniel D. Digital HR.](https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/digital-HR) URL : <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/digital-HR> (дата звернення: 18.10.2024).
10. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність hr-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. Випуск 19(38). URL:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13) (дата звернення: 18.10.2024).
11. [Digital HR: the digital transformation of the human resources function.](#)

URL: <https://www.reactive-executive.com/en/digital-hr-the-digital-transformation-of-the-human-resources-function/> (дата звернення: 18.10.2024).

12. Саркісян Н. А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С.173-181. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181).

13. Піменов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>.

References

1. Diakiv O. (2023) Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na transformatsiiu rynku pratsi [The impact of digital technologies on labor market transformation]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 28, 104-111. DOI: 10.35774/rarpsu2023.28.104 [in Ukrainian].

2. Karpenko O., Plikus I., Holovina D. Ts. (2019) Tsyfrova ekonomika: vyklyky dlia osvity ta rynku pratsi v Ukraini (na prykladi oblikovo-finsanovykh spetsialnostei) [Digital Economy: Challenges for Education and the Labor Market in Ukraine (on the Example of Accounting and Finance Specialties)]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 5, 220–228. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74887> [in Ukrainian].

3. Kravchuk O., Varis I., Riabokon I. (2023) Upravlinnia tsyfrovoi transformatsiieiu menedzhmentu personalu cherez tsyfrovu HR-stratehiiu [Managing the digital transformation of HR management through a digital HR strategy]. Retrieved from http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf [in Ukrainian].

4. Soboliev V., Musiiuk I. (2020) Tendentsii zainiatosti v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Employment trends in the digital economy]. *BiznesInform*, 10, 143–148. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-143-148> [in Ukrainian].

5. Zubarev S. V. (2023) Dydzhytalizatsiia upravlinnia hr na pidpriemstvakh sfery posluh [Digitalization of HR management at service companies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 4(87), 282-286. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.33> [in Ukrainian].

6. Kobelia, Z. I., Todoruk, S. I. (2022) Dydzhytalizatsiia HR: maibutnie kadrovoho administruvannia [Діджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування]. *BiznesInform*, 1, 397–402. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402> [in Ukrainian].

7. Mohylova M., Holosenko D. (2024) Tekhnolohichna transformatsiia hr-menedzhmentu: tsyfrovi rishennia i mozhlyvosti [Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities]. *Empirio*, 1, 2, 106-115. Retrieved from <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115> [in Ukrainian].

8. Pysarevska H.I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia digital tekhnolohii v upravlinni personalom [Trends in the use of digital technologies in human resources management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 41, 54-60. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10 [in Ukrainian].

9. Barney N., Daniel D. Digital HR. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/digital-HR> [in Ukrainian].

10. Obydiennova T., Vasyliiev V. (2024) Aktualnist hr-protseviv u rozvytku tsyfrovizatsii na pidpriemstvakh [Relevance of HR processes in the development of digitalization at enterprises]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Serii «Ekononika», 19(38). Retrieved from [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13) [in Ukrainian].

11. Digital HR: the digital transformation of the human resources function. Retrieved from <https://www.reactive-executive.com/en/digital-hr-the-digital-transformation-of-the-human-resources-function/> [in Ukrainian].

12. Sarkisian N. A. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom [Features of digital transformation of the HR management system]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(39), 173-181. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) [in

Ukrainian].

13. Pimienov V.V. (2023) HR-funktsii v umovakh didzhytalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120> [in Ukrainian].

Статтю отримано 26 листопада 2024 року.