

УДК 330.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.22>**Лобода О.М.**

кандидат технічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-9443>

Кириченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>

Loboda Olena, Kyrychenko Natalia

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ: ГОЛОВНІ ТRENДИ ТА ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ

MODERN DIGITAL TOOLS IN HR MANAGEMENT: KEY TRENDS AND DETERMINING FACTORS

Цифрові технології відіграють дедалі важливішу роль у всіх сферах сучасного життя та значно впливають на організаційні процеси, структури компанії і способи взаємодії між підрозділами. Збільшення частки кадрових практик, що переходять у цифрову форму, вимагає нових компетенцій від HR-фахівців, лінійних менеджерів та співробітників загалом. У статті проведено аналіз сучасних досліджень і практик цифровізації управління персоналом, приділено увагу ключовим тенденціям розвитку HR-технологій, факторам. На основі наукових праць і практичного досвіду розглянуто перспективи розвитку цифрових HR-систем, зокрема вплив автоматизації, аналітики даних, електронних платформ для навчання та розвитку персоналу, систем управління ефективністю та комунікаційних інструментів. Стаття також висвітлює важливість комплексного підходу до цифровізації HR, який включає технічні, організаційні та соціальні аспекти, а також підкреслює роль стратегічного планування.

Ключові слова: цифровізація HR-менеджменту, сучасні HR-технології, управління людськими ресурсами, HR-аналітика, цифрові інструменти управління персоналом, цифрові HR-системи, інноваційні практики у сфері управління персоналом.

Digital technologies are playing an increasingly significant role across all spheres of contemporary life and substantially transforming organizational processes, corporate structures, and patterns of interaction between departments. The growing share of HR practices that are shifting into digital formats requires the development of new competencies among HR professionals, line managers, and employees in general. Digital transformation in human resource management is not limited to the automation of routine administrative tasks; it also encompasses strategic workforce planning, talent acquisition, performance management, employee engagement, and data-driven decision-making. This article provides an analysis of recent academic research and practical approaches to the digitalization of human resource management. Particular attention is devoted to the key trends shaping the development of HR technologies, as well as to the factors influencing their implementation, integration, and effective utilization within organizations. Based on scholarly literature and practical experience, the study examines the prospects for the advancement of digital HR systems, including the impact of automation tools, people analytics, electronic learning and development platforms, performance



management systems, cloud-based HR solutions, and digital communication instruments that enhance collaboration and organizational flexibility. Furthermore, the article emphasizes the importance of adopting a comprehensive approach to HR digitalization, which incorporates technological, organizational, and social dimensions. Successful digital transformation requires strategic planning, leadership support, continuous professional development, and the alignment of digital initiatives with overall business objectives. The research highlights that sustainable implementation of digital HR technologies depends not only on technical infrastructure but also on organizational culture, change management practices, and employee readiness for innovation. It also underlines the strategic value of long-term digital HR transformation initiatives.

Keywords: *HR digitalization, modern HR technologies, human resource management, HR analytics, digital tools for personnel management, digital HR systems, innovative HR management practices.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує всі сфери суспільного життя, зокрема діяльність бізнес-структур. Процеси цифровізації спричинили глибокі зміни в організаціях, ставши фундаментом новітніх корпоративних стратегій та зумовивши перегляд традиційних бізнес-моделей і внутрішніх процесів управління.

Одним із ключових напрямів трансформації є управління персоналом (Human Resource Management – HRM), яке активно переходить у цифровий формат. Поширення цифрових рішень у сфері HR супроводжується динамічними змінами управлінських підходів, зростанням вимог до професійних компетентностей працівників і переосмисленням ролі HR-фахівців у структурі організації.

Сьогодні цифрові інструменти охоплюють широкий спектр HR-процесів – від виконання базових адміністративних функцій до комплексних процедур пошуку, відбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу. Підприємства активно впроваджують мобільні та хмарні технології, формують цифрові платформи самообслуговування, що забезпечують працівникам доступ до необхідних сервісів та ресурсів у режимі реального часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботі Асіке А., Дінсара А. та Мусліміна У. розглянуто трансформацію управління людськими ресурсами в умовах цифрової ери. Автори визначають, що цифрова трансформація HR-функцій передбачає комплексну цифровізацію кадрових процесів, впровадження штучного інтелекту, HR-аналітики та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень, що змінює підходи до організації праці та стратегічного планування персоналу [1]. У дослідженні Чугунової М. та Данілова А. проаналізовано використання цифрових технологій у HR-менеджменті німецьких компаній. Автори встановили, що цифрові інструменти сприяють підвищенню швидкості обробки кадрових даних, оптимізації рекрутингу та адміністрування персоналу, проте стримувальними факторами залишаються дефіцит цифрових компетенцій у HR-фахівців і значні фінансові витрати на впровадження технологій [2]. У роботі Амані С. здійснено огляд сучасних цифрових HR-практик, зокрема мобільних застосунків, електронних систем управління персоналом (e-HRM) та аналітичних платформ. Автор підкреслює, що впровадження таких інструментів підвищує ефективність діяльності HR-служб, однак водночас актуальні проблеми захисту персональних даних та інтеграції технологічних рішень у традиційні організаційні структури [3]. У дослідженні Брессани С., Феррарис А. та ін. оцінено ефективність цифрових HR-стратегій у приватних підприємствах за умов дистанційної роботи. Автори доводять, що цифрові інструменти у сфері рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу позитивно впливають на рівень залученості працівників та загальну результативність організації [4]. У роботі вітчизняних вчених Жосан Г.В., Кирилова Ю.Є. та Аверчева О.В. розглянуто глобальні виклики та можливості цифрового маркетингу, як комплексної системи управління, що забезпечує адаптивність, стійкість та стабільне фінансове зростання підприємства. Автори наголошують, що інтеграція цифрових HR-систем та аналітичних платформ сприяє

формуванню цифрових компетенцій HR-спеціалістів та підвищенню стратегічної ролі HR-функції у підприємствах [5]. Нами раніше проаналізовано застосування інноваційних HR-технологій у корпоративних практиках, зокрема в рекрутингу, навчанні та управлінні ефективністю працівників. Нами показано, що цифрові HR-інструменти підвищують залученість персоналу та оптимізують внутрішні процеси організації, водночас визначають фактори успішного впровадження таких технологій [6].

Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про активне впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом та зростання їх стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – здійснити комплексний аналіз та узагальнення наукових праць щодо цифровізації управління персоналом за останні двадцять років, виявити основні тенденції розвитку цієї галузі та окреслити перспективні напрямки подальших досліджень і практичних впроваджень.

Виклад основного матеріалу. У процесі розвитку інформаційних технологій сформувалося чимало підходів до трактування поняття HR-цифровізації. У наукових джерелах його часто визначають як узагальнювальну категорію, що об'єднує різні механізми інтеграції управління людськими ресурсами та інформаційних технологій. Такий підхід спрямований на створення доданої цінності як всередині організації, так і у взаємодії між організаціями, працівниками та управлінським персоналом. Інші визначення акцентують увагу на комплексності HR-цифровізації, підкреслюючи взаємопов'язаність її структурних елементів та багатовимірний характер. Таким чином, HR-цифровізацію доцільно розглядати як окремий напрям наукових досліджень, що охоплює всі процеси управління персоналом, реалізовані із застосуванням інформаційних технологій, та орієнтований на підвищення їхньої узгодженості, прозорості й результативності. Головною метою такого підходу є формування довгострокових можливостей розвитку організацій і створення цінності для всіх учасників взаємодії.

У межах цього дослідження HR-цифровізація трактується як сукупність апаратно-програмних рішень і цифрових ресурсів, що забезпечують електронну взаємодію в системі управління персоналом. Вона передбачає координацію, моніторинг і обробку даних на індивідуальному та груповому рівнях, створення аналітичної інформації та її ефективний обмін у межах організаційного середовища [4].

Характерною особливістю більшості наукових досліджень у цій сфері є відсутність єдиної фундаментальної теоретичної основи. Водночас активно використовуються теоретичні підходи мікрорівня, зокрема теорія атрибуції, теорія залучення, відбору та плинності персоналу, теорія управління змінами, концепції організаційної поведінки, теорія процедурної справедливості та соціально-когнітивна теорія. Окремі дослідження спираються також на напрацювання в галузі інформаційних систем, зокрема модель прийняття технологій. Проте наявні концепції не формують цілісної парадигми, що свідчить про недостатню теоретичну узгодженість цієї наукової галузі та потребу в подальшому її концептуальному розвитку [3].

Перший напрям цифрових трансформацій пов'язаний із поколінням людей, які з раннього віку взаємодіяли з цифровими технологіями. Такий досвід сприяв формуванню у них специфічних компетентностей і моделей поведінки. У науковій літературі наголошується як на позитивних, так і на потенційно негативних наслідках тривалого використання цифрових продуктів для професійної діяльності особистості.

Передусім увага зосереджується на представниках покоління, які ще в дитинстві інтегрували цифрові інструменти у повсякденне життя. Їхня цифрова грамотність виходить за межі базових навичок користування програмами та застосунками. Вона охоплює здатність опрацьовувати значні масиви даних, візуалізувати інформацію нестандартними способами, знаходити креативні рішення складних завдань, а також моделювати нові продукти, послуги та бізнес-процеси.

Для цього покоління характерними є відкритість до експериментування, уміння працювати у режимі багатозадачності, швидке налагодження професійних контактів, а також орієнтація на оперативний зворотний зв'язок і швидке професійне зростання. Нерідко їм притаманні розвинуті лідерські здібності, стратегічне бачення, уміння врегульовувати конфлікти та знаходити баланс між інтересами різних стейкхолдерів. Вони схильні навчатися через практичний досвід та метод «спроб і помилок», що стимулює інноваційне мислення.

За таких умов система HR-менеджменту має адаптуватися до нових характеристик потенційної робочої сили. Організаціям необхідно аналізувати трансформацію ціннісних орієнтирів та очікувань молодого покоління працівників. У зв'язку з цим багато компаній впроваджують спеціальні програми навчання для керівників, спрямовані на формування навичок ефективної взаємодії з новими співробітниками. Зокрема, увага приділяється правильному формулюванню завдань, добору проєктів, побудові мотиваційних механізмів, визначенню кар'єрних перспектив і наданню конструктивного зворотного зв'язку [1].

Водночас дослідження вказують і на певні ризики, пов'язані з тривалим і інтенсивним використанням цифрових пристроїв. Зокрема, це може впливати на здатність до глибокого самовираження, формування міцних соціальних зв'язків і ефективної командної взаємодії. Звичка до фрагментарної комунікації короткими повідомленнями іноді ускладнює участь у живих переговорах, що може викликати психологічне напруження. Окремо підкреслюється потенційний вплив гаджетів на самосвідомість: використання цифрових пристроїв для заповнення пауз очікування зменшує можливість для саморефлексії, яка є важливим чинником особистісного розвитку [2].

Крім того, поширення соціальних мереж створює можливість конструювання бажаного публічного образу, що інколи ускладнює формування цілісного уявлення про власну ідентичність. Тривале перебування у цифровому просторі може сприяти розмиттю особистісних меж і впливати на процес самопізнання. Дослідники також звертають увагу на зв'язок між постійним використанням цифрових технологій і поступовим зниженням рівня емпатії. Водночас здатність до співпереживання є критично важливою для професійного зростання в корпоративному середовищі, адже дефіцит емпатії може свідчити про обмежений потенціал співробітника щодо розвитку управлінських і комунікативних компетентностей.

Отже, залучення роботодавцями представників нового покоління відкриває значні перспективи завдяки їхнім цифровим навичкам, гнучкості та інноваційному мисленню. Однак одночасно виникають і серйозні виклики, пов'язані з відмінностями у кар'єрних очікуваннях, стилі взаємодії та підходах до організації праці, які можуть суттєво різнитися від традиційних управлінських моделей, сформованих у попередні десятиліття.

Окремий напрям досліджень присвячений працівникам старших вікових груп, для яких цифровізація стала невід'ємною частиною професійного життя вже у зрілому віці. Для них трансформація означає не лише опанування нових цифрових інструментів для виконання основних службових обов'язків, а й зміну звичних способів взаємодії з HR-службами. Якщо раніше отримання довідок чи консультацій вимагало особистого звернення до фахівця з персоналу, то нині значна частина таких послуг реалізується через корпоративні портали самообслуговування або автоматично генерується в особистому кабінеті працівника. Подібним прикладом є впровадження чат-ботів, які надають відповіді на типові запити співробітників, замінюючи традиційні аутсорсингові моделі консультаційної підтримки [5].

Передбачається, що такі інновації сприяють оптимізації витрат, прискоренню процедур та підвищенню якості управлінських процесів. Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків, серед яких – недостатній рівень сприйняття змін з боку користувачів, загрози інформаційній безпеці та конфіденційності даних, зменшення особистісної взаємодії, перевантаження HR-фахівців технічними функціями, а також

недостатня дослідженість довгострокового впливу цифрових інструментів на поведінку працівників.

Другим стратегічним напрямом HR-цифровізації є трансформація змісту та організації праці. Зміни у змісті роботи передбачають поступову автоматизацію ручних і рутинних операцій, зростання частки складних, творчих і нестандартних завдань, а також глибоку інтеграцію цифрових технологій у щоденну професійну діяльність. У зв'язку з цим змінюються й кваліфікаційні вимоги до працівників: провідною компетентністю стає цифрова грамотність та здатність ефективно працювати в технологічно насиченому середовищі.

Науковці активно досліджують передумови та наслідки майбутніх трансформацій ринку праці. Тенденція до масштабної автоматизації створює ризики втрати мільйонів робочих місць і посилює загрозу структурного безробіття. Якщо раніше кожна зникла через механізацію професія компенсувалася появою нової, то нині економічне зростання в розвинених країнах не завжди супроводжується пропорційним збільшенням кількості робочих місць.

У попередні історичні періоди технологічні інновації переважно конкурували з фізичними можливостями людини, залишаючи за нею перевагу в когнітивній сфері. Механізація в аграрному секторі та промисловості стимулювала появу посад, що вимагали навичок навчання, аналітичного мислення та емоційного розпізнавання. Проте розвиток штучного інтелекту поступово охоплює і ті функції, які ще донедавна вважалися виключно людськими. Це означає, що навіть за умов створення нових робочих місць рівень необхідної експертизи суттєво зростає, а проблема зайнятості для некваліфікованих або малокваліфікованих працівників може поглибитися. Деякі дослідники припускають можливість формування соціальної групи осіб, менш залучених до трудової діяльності, хоча подібні твердження викликають дискусії в академічному та бізнес-середовищі. Водночас частина авторів звертає увагу на компетентності, які складніше піддаються автоматизації та можуть забезпечити конкурентні переваги на ринку праці. До них належать ефективна комунікація, здатність впливати на аудиторію, емоційний інтелект, уміння інтерпретувати контекст і приймати зважені рішення в умовах невизначеності.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені трансформації змісту праці самих HR-фахівців. У цифровій реальності перед ними постає завдання не лише впровадження технологічних рішень, а й підтримки продуктивності та залученості персоналу, оскільки наслідки цифровізації не завжди є однозначно позитивними. Практика показує, що замість суттєвого скорочення адміністративного навантаження часто відбувається лише його перенесення в електронний формат: паперові процедури замінюються цифровими операціями, які потребують постійної роботи в системах та контролю за їх функціонуванням.

Третім напрямом трансформацій є безпосереднє впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом організацій, тобто практична реалізація HR-цифровізації. Йдеться про застосування сучасних технологій для виконання всього спектра HR-функцій. З часом їх використання суттєво розширилося: від автоматизації базових адміністративних процедур до підтримки рекрутингу, розвитку співробітників, управління результативністю та системами винагороди. Найбільш поширеними сферами цифрової модернізації залишаються підбір персоналу, навчання, оцінювання та внутрішня комунікація.

Цифровий рекрутинг є одним із найактивніше впроваджуваних напрямів. У практиці компаній застосовуються онлайн-форми подання резюме, дистанційні тестування, елементи гейміфікації під час виконання завдань, а також відеоінтерв'ю. Однією з сучасних тенденцій стало впровадження безстрокових вакансій, які дозволяють формувати широку базу кандидатів і надалі розподіляти їх відповідно до актуальних бізнес-потреб. Такий підхід є ефективним для компаній, що систематично наймають

працівників зі схожим профілем компетентностей, проте не можуть завчасно визначити, у який саме підрозділ чи регіон знадобиться новий співробітник. Це дає змогу скоротити час закриття вакансії, адже відповідний кандидат уже перебуває в резерві. Водночас дослідження свідчать, що значне розширення пулу претендентів іноді призводить до зниження середнього рівня їхньої якості, що ускладнює процес відбору та може подовжувати строк пошуку оптимального кандидата [1].

Другим важливим напрямом цифрових змін є навчання та професійний розвиток персоналу. З огляду на швидкість оновлення знань організації змушені впроваджувати більш гнучкі формати підготовки кадрів. Онлайн-навчання стає дедалі популярнішим завдяки можливості опановувати матеріал у зручний час і темп. Інтернет-платформи також створюють умови для професійної взаємодії та обміну досвідом між працівниками з різних підрозділів і навіть країн.

Серед переваг цифрового формату виокремлюють індивідуалізацію темпу навчання, незалежність від конкретного місця проведення занять, постійну доступність навчальних матеріалів, а також економію ресурсів. Багато великих міжнародних і національних компаній, уже впровадили власні онлайн-платформи з навчальними модулями для співробітників. З огляду на значні обсяги доступної інформації дедалі частіше застосовуються алгоритми штучного інтелекту для персоналізації освітніх траєкторій. Такі системи аналізують поточну посаду працівника, його попередній досвід, набуті компетентності та професійні інтереси, після чого формують індивідуальні рекомендації щодо проходження курсів.

Однак цифровізація навчання має й низку обмежень. Відсутність безпосередньої міжособистісної взаємодії може спричинити труднощі з розумінням матеріалу, зменшення готовності звертатися за допомогою до викладача та ослаблення відчуття приналежності до навчальної групи. Крім того, цифрове середовище впливає на особливості сприйняття інформації: зростає ризик відволікання на другорядні або розважальні елементи, що знижує концентрацію уваги. Також існує ймовірність формування надмірної прив'язаності до одного алгоритму розв'язання завдання, що може обмежувати здатність до пошуку альтернативних підходів.

Оцінка персоналу є поширеною практикою, яка активно зазнала процесу цифровізації. У корпоративному середовищі робляться різноманітні кроки для збору даних про діяльність співробітників та формування на їхній основі рекомендацій для керівництва. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє отримувати аналітичну інформацію, що дає змогу визначати співробітників на ранніх стадіях вигорання, зі зниженим рівнем залученості або тих, хто потенційно планує залишити компанію найближчим часом. Крім того, системи відстежують щотижневі дані про те, скільки часу працівник витратив у певних комп'ютерних програмах, як часто виникали перерви в роботі та з ким із колег відбувалася найбільша взаємодія. Такі дані можуть мати позитивну мету – підвищити ефективність роботи.

Водночас слід враховувати два важливі моменти: по-перше, не кожен працівник готовий ділитися подібною інформацією; по-друге, не завжди варто повністю покладатися на цифрові показники. Наприклад, програма може зафіксувати двогодинну паузу у роботі, що на перший погляд може виглядати негативно. Але в цей час співробітник міг вести переговори з клієнтом по телефону або організувати особисту зустріч, під час якої успішно переконав клієнта скористатися послугами компанії. Такі дії зазвичай залишаються поза «кадром» цифрового контролю, що ставить питання про достовірність даних під сумнів.

Отже, напрямки цифровізації HR-сфери охоплюють широкий спектр аспектів і змінюють традиційне уявлення про те, хто виконує роботу, як саме та за допомогою яких засобів (табл. 1). Дослідження показують, що результати використання цифрових HR-технологій неоднозначні та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, які інколи важко передбачити.

Фактори, що впливають на впровадження та застосування HR-технологій, можна поділити на три основні групи:

- 1) організаційні;
- 2) технічні;
- 3) людські.

Насамперед слід відзначити розмір організації, який у літературі найчастіше розглядається як важливий контекстуальний аспект. У великих компаніях перехід до цифровізації відбувається значно частіше, що цілком логічно, адже більша кількість працівників створює потребу у більш комплексному адміністративному управлінні [3].

Хоча малі організації також починають усвідомлювати важливість цифрових інструментів та вкладати в них ресурси, основною проблемою залишається відсутність цілісної стратегії. Цифровізація не обмежується простою закупівлею техніки та програмного забезпечення – це комплекс планових дій, спрямованих на приведення бізнесу у відповідність до умов сучасної цифрової економіки. Водночас цікаво, що малі компанії зазвичай легше сприймають зміни та успішніше їх реалізують у порівнянні з великими організаціями.

Крім того, доцільно підкреслити узгодженість дій між різними відділами компанії. Для ефективного впровадження та використання цифрових HR-систем недостатньо активної участі лише співробітників відділу кадрів. Зазвичай це комплексні зусилля, які потребують залучення інших департаментів, особливо тих, що пов'язані з інформаційними технологіями, а також підтримки топ-менеджменту та безпосередніх керівників. Важливе значення має узгодження загальнокорпоративних цілей із цілями цифровізації HR-процесів.

У корпоративній практиці значущу роль у прийнятті HR-цифровізації відіграє довіра користувачів до систем: наскільки безпечно зберігається особиста інформація, чи дотримується компанією відповідне законодавство та чи може обрана HR-система гарантувати захист даних.

Передусім дослідники відзначають важливість відповідності характеристик програмного забезпечення потребам організації та готовності компанії до його впровадження. Щодо цифрових HR-програм ключовими є такі параметри: зручність користування, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, цілісність і точність даних, безпека та

Таблиця 1

Розвиток цифровізації HR: ключові складові

Напрямок цифрової трансформації	Основний зміст і характерні прояви
Діджиталізація трудової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Перехід робочих процесів у цифровий формат. • Автоматизація стандартних, повторюваних і рутинних операцій. • Формування віртуального робочого середовища та використання онлайн-інструментів для організації праці
Цифрова трансформація працівника	<ul style="list-style-type: none"> • Активне використання цифрових технологій із раннього віку. • Постійна взаємодія з цифровими сервісами у професійній діяльності. • Зміна ролей і компетентностей персоналу відповідно до вимог цифрової економіки
Діджиталізація HR-процесів	<ul style="list-style-type: none"> • Використання цифрових платформ для рекрутингу та відбору кандидатів. • Запровадження онлайн-навчання та цифрових програм розвитку персоналу. • Автоматизовані системи оцінювання ефективності та управління результативністю працівників

Джерело: власна розробка авторів

надійність системи, функціональні можливості, сумісні з поставленими завданнями, інтеграція з іншими технічними компонентами та можливість адаптації під внутрішні потреби організації.

Важливо пам'ятати, що оновлення або закупівля нового програмного забезпечення недостатньо – потрібно розуміти, як ці системи взаємодітимуть між собою та чи можна буде інтегрувати дані для подальшого ефективного аналізу. Ігнорування цього аспекту або часткове оновлення інструментів може призвести до розрізненості даних, потреби в ручному внесенні інформації та помилок у аналітиці.

Це найважливіша група чинників, що впливають на впровадження HR-технологій. Дослідження показують, що співробітники, які побоювалися ускладнення своїх обов'язків через цифровізацію або сумнівалися у власних навичках для роботи з новими процесами, виявляли вищу стійкість до змін. Автори наголошують на необхідності тісної взаємодії з тими, кого зміни безпосередньо торкнуться, та отримання від них зворотного зв'язку до, під час та після впровадження новацій. Позитивно впливають на прийняття змін також працівники з інших відділів, які демонструють приклад відкритості до нововведень і готовності користуватися ними.

У великих компаніях поширеною практикою є обов'язкові тренінги для розвитку гнучкості мислення, де акцент робиться на протиставленні фіксованого та гнучкого типу мислення. Люди з фіксованим мисленням вважають свої знання і навички статичними, уникають змін і бояться виходити з зони комфорту. Працівники з гнучким мисленням сприймають зміни як можливість навчитися новому, експериментувати та розкрити свої приховані таланти.

У сучасних умовах, коли зміни стають невід'ємною частиною бізнесу, підготовка персоналу через розвиток гнучкого мислення є звичною практикою. Наприклад, Microsoft підтримує неформальні об'єднання співробітників з ідеями, даючи їм можливість презентувати їх на корпоративному рівні.

Деякі автори виділяють ключові види поведінки, що сприяють успішному впровадженню змін: віра в існування ефективніших методів виконання завдань, активна взаємодія всередині і поза компанією, готовність експериментувати навіть з ризиком тимчасових невдач, а також надання працівникам повноважень діяти без додаткових узгоджень. Важливо донести, що пасивність у довгостроковій перспективі є неефективною.

Інколи страх змін виникає через побоювання втрати робочих місць внаслідок автоматизації. Компанії намагаються його мінімізувати, пояснюючи, що час, звільнений від рутинних завдань, можна використати для реалізації значущих проєктів та досягнення стратегічних цілей.

Крім розвитку мислення, ефективними вважаються тренінги з використання нових цифрових систем та сервісів. Важливо навчати не лише HR-спеціалістів, а й рядових співробітників, щоб вони могли максимально ефективно користуватися інструментами. Окрема увага приділяється навчанням лінійних менеджерів, роль яких зросла у процесі цифровізації.

Існує теорія, що освоєння лише 30% знань у новій сфері вже створює платформу для зміни мислення та готовності до подальших змін. Під навчанням розуміють не лише технічні навички роботи з системою, а й усвідомлення нових ролей і відповідальності.

Таким чином, організаційні, технічні та людські фактори впливають на прийняття цифрових змін. Позитивний результат досягається при комплексному підході та одночасній увазі до всіх цих чинників.

Аналіз літератури виявляє кілька недостатньо вивчених аспектів. По-перше, контекстуальні фактори, такі як культурні та національні особливості, різні вимоги до конфіденційності та використання даних, досліджуються недостатньо. Розмір компанії визначає масштаб і інтенсивність застосування HR-систем.

По-друге, мало уваги приділяється менш дослідженим HR-процесам. Більшість робіт зосереджені на цифровому наборі та навчанні персоналу, тоді як автоматизація компенсацій та пільг, наприклад, у системі Workday, вивчена недостатньо.

По-третє, соціальні аспекти змін – зміна ролей, нові взаємодії між HR та іншими відділами – потребують більш глибокого вивчення. Автоматизація звільняє час лінійних менеджерів, що ставить компанії перед вибором: скоротити їх кількість або змінити очікування щодо ефективності керівників.

По-четверте, технічні аспекти часто розглядаються на загальному рівні без системної категоризації. Недостатньо опрацьовано термінологію цифрових HR-технологій, що ускладнює їх розуміння.

По-п'яте, мало уваги приділено довгостроковим наслідкам цифровізації HR, оскільки наявні дослідження дають суперечливі результати та не мають достатньої теоретичної бази.

Висновки. Отже, незважаючи на популярність тенденції цифровізації HR-процесів та її швидкий розвиток, залишається значне поле для подальших досліджень у цій сфері.

У статті систематизовано результати досліджень проблематики HR-цифровізації, визначено та класифіковано її основні напрями, а також окреслено фактори, що впливають на ефективне впровадження HR-технологій. Представлені результати мають як практичну, так і теоретичну цінність.

Компанії, які вже проходять процес цифровізації HR або планують його впровадження, можуть спиратися на висновки статті для ефективної реалізації та використання цифрових HR-систем. Дослідники, зацікавлені у вивченні цієї теми, отримують огляд літератури та можуть визначити перспективні напрями для власних наукових досліджень на основі представлених у статті результатів.

Список використаних джерел:

1. Asike A., Dinsar A., Muslimin U. Human Resource Management Transformation in the Digital Era: Literature Review. *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*. 2024. Vol. 4(2). pp. 508–518. DOI: <https://doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.327>
2. Chugunova M., Danilov A. Use of Digital Technologies for HR Management in Germany: Survey Evidence. *CESifo Economic Studies*. 2023. Vol.69. pp. 69–90. DOI: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifad005>
3. Amany, S. A Review of Digital Human Resource Management: Transforming HR Practices Through Technology. *Luminis Applied Science and Engineering*. 2025. Vol. 21. pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.69760/lumin.20250001011>
4. Bresciani S, Ferraris A, Romano M, Santoro G. Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 128. pp. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>
5. Zhosan, H., Kurylov, Y., & Averchev, O. Strategic digital marketing management as a driver of enterprise competitiveness and performance in turbulent economic environments. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2026 Vol. 12(1), pp. 96–208. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2026-12-1-196-208>
6. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Вплив цифрової економіки на ринок праці в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2025. Вип. 22. pp. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.7>

References:

1. Asike A., & Dinsar A., & Muslimin U. (2024) Human Resource Management Transformation in the Digital Era: Literature Review. *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, vol. 4, no. 2, pp. 508–518. DOI: <https://doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.327>
2. Chugunova M., & Danilov A. (2023) Use of Digital Technologies for HR Management in Germany: Survey Evidence. *CESifo Economic Studies*, vol. 69, pp. 69–90. DOI: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifad005>

3. Amany S. (2025) A Review of Digital Human Resource Management: Transforming HR Practices Through Technology. *Luminis Applied Science and Engineering*, vol. 21, pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.69760/lumin.20250001011>

4. Bresciani S., & Ferraris A., & Romano M., & Santoro G. (2021) Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, vol. 128, pp. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>

5. Zhosan, H., Kyrylov, Y., & Averchev, O. (2026) Strategic digital marketing management as a driver of enterprise competitiveness and performance in turbulent economic environments. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 12(1), pp. 96–208. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2026-12-1-196-208>

6. Loboda O.M., & Kyrychenko N.V. (2025) Vplyv tsyfrovoyi ekonomiky na rynek pratsi v suchasnykh umovakh [Impact of digital economy on the labor market in modern conditions]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika: Nauk. zhurnal*, vol. 22, pp. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.7>

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026