

Кучинський Володимир Анатолійович, к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, volodymyr.kuchynskyi@khpi.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6058-3709

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Вознюк Єгор Олегович, аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Yehor.Vozniuk@emmb.khpi.edu.ua, ORCID ID: 0009-0005-2016-2554

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НОВІТНЬОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджуються основні аспекти цифрової трансформації процесу управління персоналом. Визначено основні етапи розвитку діджиталізованого управління персоналом та особливості його регіонального впровадження. Проаналізовано принципи та методи діджиталізованого управління персоналом. Проведено порівняльний аналіз діджиталізованої та традиційної форм управління персоналом. Досліджено питання ролі цифрової трансформації в побудові сучасних HR-процесів. Удосконалено поняття діджиталізованого управління персоналом.

Ключові слова: діджиталізація, діджиталізоване управління персоналом, автоматизація, оптимізація, HR-процеси, цифрові інструменти, цифровий опір, цифрова грамотність.

Kuchinskiy Volodimir, candidate of economic sciences, Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations, volodymyr.kuchynskyi@khpi.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6058-3709

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".
2, St. Kirpychova, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

Vozniuk Iegor, postgraduate of the Department of Business Economics and International Economic Relations, Yehor.Vozniuk@emmb.khpi.edu.ua, ORCID ID: 0009-0005-2016-2554

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".
2, St. Kirpychova, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

ASPECTS OF DIGITALIZED PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE NEW ECONOMY

Abstract. The article explores the main aspects of the digital transformation of the human resources management process. The main stages of digitalized personnel management development and the features of its regional implementation have been identified. The principles and methods of digitalized personnel management have been analyzed. A comparative analysis of digitalized and traditional forms of personnel management has been conducted. The role of digital transformation in building of

modern HR processes has been investigated. The concept of digitalized personnel management has been improved.

Keywords: *digitalization, digitalized personnel management, automation, optimization, HR processes, digital tools, digital resistance, digital literacy.*

Постановка проблеми. В сучасному світі успіх компанії суттєво залежить від ефективного управління персоналом. З розвитком нових технологій та динамічних змін на ринку ця сфера потребує постійного оновлення та вдосконалення. Глобальні світові кризи змушують бізнес-спільноту постійно корегувати свої підходи до управління персоналом для збереження своєї конкурентоспроможності. Нові виклики зробили бізнес-середовище нестабільним та змусили компанії шукати шляхи для оптимізації цього процесу. Діджиталізація HR-процесів стала необхідним напрямком розвитку як для старих компаній на ринку, так і для його нових учасників, та дозволила компаніям краще адаптуватися до ринкових змін, мінімізувати ризики та підвищити ефективність своєї діяльності. Розвиток діджиталізованого управління персоналом став важливим аспектом стратегічного планування та одним з ключових об'єктів досліджень як для великих корпорацій, так і для представників малого та середнього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки характеризуються підвищеним науковим інтересом до проблематики цифрової трансформації процесів управління персоналом, що зумовлено активним впровадженням технологій у всі сфери управлінської діяльності. Вагомий внесок у розробку теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо діджиталізованого управління персоналом зроблено рядом вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Tanya Bondarouk, Huub Ruel та Emma Parry у праці *Electronic HRM in the Smart Era* [1] розглядають концепцію e-HRM як ключову складову смарт-менеджменту та підкреслюють необхідність стратегічної інтеграції цифрових HR-рішень у загальну бізнес-модель компанії. Дослідники наголошують, що впровадження електронного HRM сприяє підвищенню продуктивності, прозорості й адаптивності організацій.

Суттєву увагу до впливу діджиталізації на економіку загалом приділено в роботі Олешко Т. І. та співавт. [2], де охарактеризовано цифрову економіку як нову парадигму розвитку суспільства, що визначає нові вимоги до функцій HR-служб. Подібний підхід відображено у роботі Джурук Н.І. [3], яка досліджує трансформацію ринку праці під впливом цифрових технологій.

Психологічні виклики цифрової трансформації в HR-сфері аналізуються у дослідженні Жавнерчик О.В. [8], яка підкреслює необхідність формування нових підходів до управління персоналом з урахуванням емоційної стійкості, цифрової тривожності та потреби в довірі до цифрових систем.

У свою чергу, Schwab К. [9] у праці *The Fourth Industrial Revolution* окреслює глобальний контекст діджиталізації як фундаментальної зміни соціально-економічних відносин, у тому числі і в управлінні людським капіталом, підкреслюючи важливість стратегічного переосмислення ролі персоналу в епоху цифрових технологій.

Таким чином, сучасна наукова думка концентрується на інтеграції цифрових технологій в управління персоналом, приділяючи увагу не лише технічним аспектам автоматизації, а й трансформації ролі HR-процесу, психологічним чинникам та новим моделям організаційної взаємодії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження тенденцій, які спостерігаються в процесах управління персоналом під впливом діджиталізації, та розробка ефективного підходу до діджиталізованого управління персоналом в умовах новітньої економіки, що надасть можливість для прийняття ефективних і оптимальних управлінських рішень, які зможуть забезпечити компаніям конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати історичний контекст розвитку діджиталізованого управління персоналом та особливості його регіонального впровадження;
- дослідити принципи та методи діджиталізованого управління персоналом;
- зробити порівняльний аналіз діджиталізованої та традиційної форм управління персоналом;

- дослідити розуміння науковою спільнотою ролі діджиталізації в управлінні персоналом;
- запропонувати удосконалене розуміння поняття діджиталізованого управління персоналом;
- проаналізувати психологічні аспекти впливу впровадження діджиталізованого управління персоналом на підприємстві.

Досягнення поставленої мети дозволить зрозуміти сутність цифрової трансформації процесів управління персоналом для підвищення ефективності їх практичної оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Діджиталізація бізнес-процесів почалась у другій половині 20-го століття та розвивалась відповідно до появи нових цифрових технологій та інструментів. Необхідність ручного виконання інтелектуальних завдань була однією з проблем, яку компанії повинні були вирішити задля свого розвитку та підвищення ефективності. З появою нових технологічних можливостей, провідні світові компанії з різних галузей почали автоматизацію своїх бізнес-процесів, що зробило їх флагманами у переході до нового етапу економіки. Наприклад, у 1960-х роках компанія American Airlines разом з IBM розробила систему SABRE (Semi-Automatic Business Research Environment). Ця система була створена спочатку для автоматичного бронювання авіаквитків, але завдяки масштабуванню та вдосконаленню з часом її функціонал був розширений. Це дозволило керувати більш широким спектром функціональних напрямків компанії: бронюванням авіаквитків, формуванням розкладу рейсів, управлінням фінансами та персоналом. Приклад компанії American Airlines, яка стала лідером свого часу в автоматизації бізнес-процесів авіаційної індустрії, надав стимул для впровадження подібних автоматизованих систем серед інших компаній цієї галузі.

Більш активної цифрової трансформації процес управління персоналом почав набувати після впровадження однією з крупних компаній принципово нового підходу до реалізації. Компанія General Electric, використовуючи

комп'ютерне обладнання IBM, першою розробила та інтегрувала систему для автоматизації окремих напрямків управління персоналом, таких як облік заробітної плати та управління кадровими даними. Їх приклад довів на практиці ефективність оптимізації подібних процесів та створив передумови для появи перших комерційних HRM-систем [1].

При розгляданні розвитку діджиталізації управління персоналом в історичному контексті, авторами виділені шість основних етапів, які пов'язані з появою нових цифрових інструментів та автоматизацією певних напрямків (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи розвитку діджиталізованого управління персоналом

№ з/п	Період	Напрямок
1	1950-1960-ті роки	Автоматизація обліку заробітної плати. Використання перших комп'ютерних систем для розрахунків заробітної плати, що скоротило кількість ручної праці та помилок при обробці заробітних відомостей
2	1970-1980 ті роки	Розробка та поява перших комерційних HRM-систем. Наприклад, система PeopleSoft (1987) мала різні модулі для управління рекрутингом, навчанням, оцінкою продуктивності та подальшим кар'єрним ростом співробітника. Це дало змогу HR-спеціалістам керувати всіма аспектами професійної діяльності працівника за допомогою єдиної платформи
3	1990-ті роки	Онлайн-рекрутинг. Інтернет-технології дозволили компаніям створювати онлайн-платформи для розміщення заявок на вакансії, управління рекрутингом та комунікації з потенційними кандидатами
4	2000-ті роки	Використання цифрових інструментів HR-аналітики для збору та аналізу даних про продуктивність працівників, плинність кадрів та інші метрики.
5	2010-ті роки	Поява хмарних платформ, які дозволили компаніям керувати HR-процесами віддалено
6	2020-ті роки – теперішній час	Впровадження штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань: обробка резюме, проведення попередніх інтерв'ю, прогнозування потреб у персоналі, аналіз трендів в управлінні персоналом.

Слід зазначити, що у другій половині 20-го та на початку 21-го століття впровадження інформаційних систем та цифрових інструментів для управління персоналом мало свої певні регіональні особливості (рис. 1).

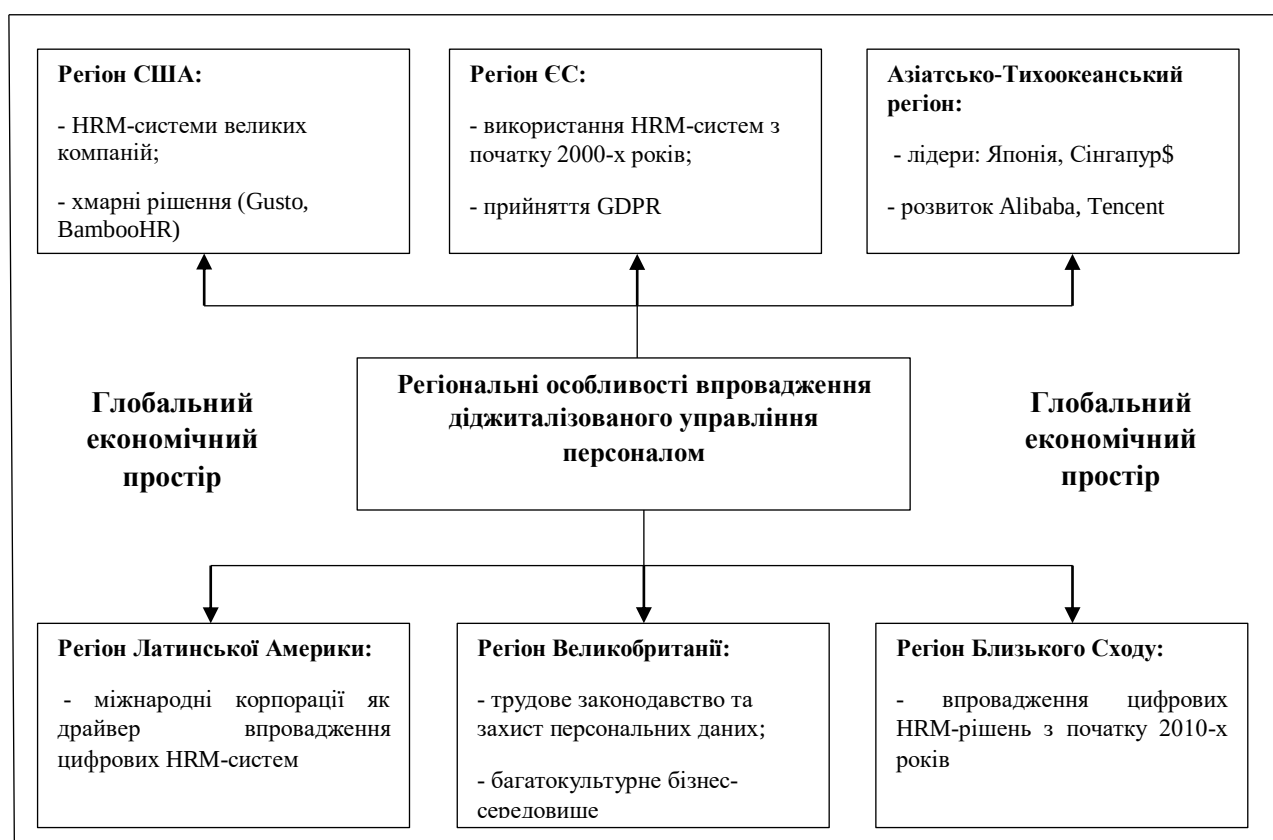


Рисунок 1 – Регіональні особливості впровадження діджиталізованого управління персоналом

Впровадження діджиталізованого управління персоналом в різних регіонах світу мало наступні особливості:

- США. Великі корпорації швидко адаптували HRM-системи до своїх потреб, використовуючи свої технологічні бази та доступ до передових розробок у цій сфері (PeopleSoft, Oracle HRMS). Але оскільки впровадження цифрових HRM-систем потребувало додаткових фінансових та технічних ресурсів, представники малого та середнього бізнесу почали їх активно використовувати лише на початку 2010-х років, коли на ринку з'явилися більш доступні хмарні рішення (Gusto, BambooHR) ;

- Європейський Союз. Країни ЄС (Німеччина, Франція) активно використовували цифрові системи управління персоналом ще з початку 2000-х років. Проте їх впровадження потребувало інтеграції з нормативними вимогами країн ЄС, що в подальшому стало основою для прийняття GDPR (Загальний

регламент захисту даних). Цей нормативно-правовий акт ЄС, що встановлює єдині правила захисту персональних даних для всіх країн-членів ЄС, був прийнятий у квітні 2016-го року та набув обов'язкової сили у травні 2018-го. Це стало важливим фактором для масштабування процесу діджиталізації управління персоналом в цих країнах;

- Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Впровадження цифрових HRM-систем почалось в Японії та Сінгапурі, де технологічна база була більш розвинутою. У Китаї цифрові рішення для управління персоналом отримали прискорений розвиток після 2000-х років, що було зумовлено зростанням національних IT-компаній (Alibaba, Tencent), які почали впроваджувати власні HRM-системи;

- Країни Близького Сходу. В цьому регіоні впровадження цифрових HRM-рішень почалось лише у 2010-х роках з орієнтацією на західні технологічні платформи та міжнародні стандарти;

- Великобританія. Впровадження цифрових систем для управління персоналом суттєво залежало від жорстких вимог трудового законодавства та необхідного рівня захисту персональних даних. Оскільки країна є важливим центром міжнародного бізнесу, компаніям потрібно було впроваджувати HRM-систем, які за своїм функціоналом підходили для багатокультурних колективів та могли запропонувати мультифункціональні рішення, адаптовані під різні мовні та юридичні особливості;

- Латинська Америка. В цьому регіоні ключовими драйверами для розвитку цифрових HR-систем стали міжнародні корпорації (Procter&Gamble, Nestle), які впроваджували свої глобальні стандарти в управлінні персоналом на локальному рівні.

Протягом історичного розвитку діджиталізованого управління персоналом компанії з усіх регіонів світу стикались зі спільними викликами, пов'язаними з його впровадженням. Витрати на оновлення IT-інфраструктури, програмне забезпечення, технічну підтримку та обслуговування цифрових інформаційних систем ускладнювали їх використання для представників малого та середнього бізнесу. Адаптація інформаційних систем під локальні вимоги та відсутність

єдиних стандартів в цій сфері ускладнювали їх інтеграцію із наявними бізнес-процесами компаній. Окремою проблемою для країн з низьким рівнем цифрової грамотності став цифровий опір працівників, яким бракувало компетентності для роботи в цифровому середовищі. На початку 2020-х років, особливим спільним викликом для світової бізнес-спільноти стало питання кібербезпеки, оскільки великі бази даних персоналу компаній стали ціллю для чисельних кібератак. Проте діджиталізоване управління персоналом підтвердило на практиці свою ефективність, а подолання вищеназваних викликів призвело компанії до нових етапів розвитку своїх внутрішніх бізнес-процесів та персоналу. [2;3]

Принципи та методи діджиталізованого управління персоналом мають свої специфічні відмінності, зумовлені впливом цифрових технологій та інструментів (рис. 2).



Рисунок 2 – Принципи та методи діджиталізованого управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Принципи діджиталізованого управління персоналом, як систему правил, положень та норм, що формують механізми взаємодії між керівниками та фахівцями, можна поділити на загальні та інноваційні. Загальними принципами діджиталізованого управління персоналом є науковість, системність, ефективність, комплексність, справедливість, тощо. Але процес діджиталізації сприяє утворенню нових інноваційних принципів в управлінні персоналом, які відрізняються характерними рисами: гнучкість у організації робочого процесу, залежність персоналу від цілей компанії, залучання керівників та власників

компанії до процесів управління персоналом, акцент на потенціал кандидатів при проведенні співбесід, стимулювання впровадження нових ефективних рішень. До таких інноваційних принципів діджиталізованого управління персоналом відносяться:

- принцип постійного навчання: з розвитком технологій виникає необхідність постійної адаптації працівників до змін на ринку, яка потребує активного сприяння з боку компанії;

- принцип персоналізації: сучасна система управління персоналом компанії потребує більш індивідуального підходу до потреб своїх працівників, який може бути реалізований за допомогою технологій штучного інтелекту, Big Data та додаткових аналітичних інструментів;

- принцип прозорості: цифрові інструменти надають співробітникам доступ до необхідних даних у режимі реального часу, що сприяє кращій координації та прозорому прийняттю рішень.

Методи діджиталізованого управління персоналом можна поділити за трьома головними напрямками:

- оптимізації операційних процесів: автоматизація рутинних процесів, удосконалення процесу взаємодії між керівництвом та персоналом, прийняття рішень на основі аналізу великих даних, оптимізація процесів рекрутингу та навчання персоналу, гнучка організація робочого процесу, впровадження сучасних рішень для захисту інформації;

- підвищення економічної ефективності HR-процесів: оптимізація витрат на рутинні процеси та ручну працю, удосконалення планування бюджету на оплату праці, підвищення результативності працівників на основі аналізу їх продуктивності, інвестування в розвиток талантів, зниження витрат на рекрутинг та управлінські процеси;

- розумної комунікації персоналу: оптимізація комунікаційних процесів, розвиток корпоративної культури, підтримка психічного та фізичного здоров'я колективу, , оптимізація процесу отримання зворотного зв'язку [3-6].

Перехід від традиційної форми управління персоналом до діджиталізованої активно впроваджується в світовому бізнес-середовищі, але існують компанії, в яких перевага все ще надається саме традиційній формі. Цей перехід обумовлює багато переваг для своїх послідовників, проте несе з собою певні виклики, які не завжди готові приймати представники малого та середнього бізнесу. Проте саме діджиталізоване управління персоналом надає компаніям змогу оптимізувати ресурси та підвищити потенційну конкурентоспроможність у майбутньому. Якщо порівняти ці дві форми, можна виділити вісім основних критеріїв, які відображають відмінності між ними (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняння діджиталізованої та традиційної форм управління персоналом

№ з/п	Критерій	Традиційна форма	Діджиталізована форма
1	Автоматизація	Рутинні процеси реалізуються на основі ручної праці, що потребує значного людського втручання та підвищує ризик помилок	Рутинні процеси автоматизуються за допомогою цифрових інструментів, що підвищує продуктивність людської праці та знижує ризик помилок
2	Аналіз даних та прийняття рішень	Висновки ґрунтуються на неструктурованих даних та інтуїції, що призводить до суб'єктивних рішень	Цифрові інструменти дозволяють проводити детальний аналіз великого обсягу структурованих даних для прийняття обґрунтованих рішень
3	Комунікація та співпраця	Обмежена комунікація негативно впливає на ефективність діяльності персоналу, особливо у випадку розподілених команд	Цифрові комунікативні інструменти забезпечують швидкий та ефективний обмін інформацією між співробітниками та командами
4	Навчання та розвиток	Традиційне навчання призводить до обмежень за часом та місцем проведення, що ускладнює підвищення компетентності персоналу	Цифрові навчальні платформи забезпечують гнучкість та адаптивність навчального процесу, що дає змогу реалізовувати принцип постійного навчання
5	Рекрутинг та управління талантами	Рекрутинг та управління талантами здійснюються на основі ручної праці, що займає багато часу та викликає ризик упередженості	Використання автоматизованих систем для рекрутингу та виявлення талантів допомагають оптимізувати робочий час HR-фахівців та зменшити ризик упередженості
6	Залучання та мотивація	Залучання та мотивація персоналу базується на традиційних складових (бонуси, підвищення заробітної плати), що зменшує можливість індивідуального підходу до потреб персоналу	Використання принципу зворотного зв'язку, програм для визнання досягнень та мотиваційних інструментів забезпечує індивідуальний підхід до потреб співробітників, що підвищує рівень їх залучання та мотивації

7	Інтеграція та системний підхід	Обмежена інтеграція між різними аспектами управління персоналом ускладнює доступ до інформації та процес прийняття рішень	Інтеграція всіх аспектів управління персоналом в єдину платформу забезпечує більшу ефективність та зручність у використанні
8	Гнучкість та адаптивність	Через високий обсяг ручної праці та відсутність якісного зв'язку між функціональними напрямками управління персоналом є менш адаптивним до мінливих умов бізнес-середовища	Використання цифрових технологій та систем управління надає можливість гнучкості та кращої адаптації до змін на ринку

Крім суттєвих переваг, цифрова трансформація процесу управління персоналом одночасно несе з собою певні виклики. Впровадження цифрових технологій потребує значних витрат та підвищення рівня кваліфікації персоналу, який їх використовує. Об'єднання великого обсягу персональної інформації в єдиній цифровій системі підвищує ризик витоку даних, тому вимагає посиленого контролю за безпекою їх зберігання. Цифрова комунікація скорочує обсяг особистої взаємодії, що може мати негативні наслідки для корпоративної культури. Плинність кадрів несе з собою додаткової загрози, оскільки компанія стає більш залежною від висококваліфікованих співробітників, які володіють не тільки професійними навичками, але й сучасними цифровими технологіями та інструментами. Проте всі ці виклики можуть бути вирішені завдяки професійному управлінню персоналом та необхідній підтримці з боку керівництва компанії, а такі здобутки, як покращення ефективності, масштабування бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності компанії роблять діджиталізоване управління персоналом сучасним перспективним підходом, що є значно вигіднішим за традиційні аналоги [3;7].

Наразі багато світових вчених, спеціалістів в сфері HR та профільних видань займаються вивченням процесів діджиталізованого управління персоналом. Всі вони визнають базову роль цифрових технологій в формуванні сучасних HR-процесів, проте мають різне трактування загальної концепції діджиталізованого управління персоналом (табл. 3).

Таблиця 3 – Тракткування поняття «діджиталізованого управління персоналом» світовою науковою спільнотою

№ з/п	Дослідник / організація або видання / країна	Тракткування поняття «діджиталізованого управління персоналом»
1	Калліопі Платану, Фінляндія	Діджиталізоване управління персоналом – використання цифрових технологій для підвищення ефективності, результативності та стратегічної спрямованості HRM-діяльності, практик та процесів [8]
2	Пелін Вардарлієр, Туреччина	Діджиталізоване управління персоналом – використання комп’ютерних систем, телекомунікаційних мереж та інтерактивних електронних медіа для виконання функцій HR-менеджменту
3	Суніл Дешпанде, Індія	Діджиталізоване управління персоналом – процес цифрової трансформації HR-практик та процедур з метою підвищення їх ефективності шляхом застосування електронних медіа, мобільних технологій, аналітики та ІТ
4	Моган Тхіте, Австралія	Діджиталізоване управління персоналом охоплює роль і внесок технологій у стратегічне управління талантами в цифровому світі, інтегруючи соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології у HR-практики
5	Штефан Штромаєр, Німеччина	Діджиталізоване управління персоналом – фактично цифрова трансформація всіх функцій та процесів управління персоналом в організації, яка не принципово відрізняється від попередніх перспектив, а, натомість, розвиває та розширює їх [9]
6	Єрун Майєрінк, Нідерланди	Діджиталізоване управління персоналом – це взаємодія, за допомогою якої організація застосовує цифрові дані про роботу та HR-практики для виконання кадрових функцій
7	Джессі Англен, США	Діджиталізоване управління персоналом – інтеграція цифрових технологій в усі аспекти управління персоналом, що призводить до кардинальної зміни роботи HR з акцентом на покращенні досвіду співробітників, підвищенні ефективності та використанні сучасних цифрових рішень [10]
8	Наталі Пуяр та Емма Жиль, Франція	Діджиталізоване управління персоналом – сукупність процесів, що дозволяють дематеріалізувати (перевести в цифрову форму) HR-практики за допомогою спеціалізованих цифрових інструментів
9	Джефф Майк, США	Діджиталізоване управління персоналом має узгоджувати культуру, таланти, структуру і процеси в компанії, знаходячи баланс між ефективністю та інноваціями, аби забезпечити відчутний позитивний вплив на всю організацію в умовах постійних змін [11]
10	Джулі Бевакуа, Канада	Діджиталізоване управління персоналом має на меті проникнення цифрового мислення в усі напрями роботи з людьми. Це не просто нові інструменти, йдеться про глибоку інтеграцію HR з іншими бізнес-підрозділами для підвищення якості досвіду співробітників, продуктивності та ефективного управління талантами [11]
11	Кріста Дегнан Меннінг, США	Сутність діджиталізованого управління персоналом полягає в тому, щоб прибрати зайві кроки і надати працівникам лише потрібні інструменти та зручний досвід, аби вони могли зосередитися на своїй основній роботі та важливих для них аспектів життя [12]

12	Академія AIHR, США	Діджиталізоване управління персоналом – інтеграція цифрових технологій у HR-процеси з метою зробити їх більш ефективними, результативними та взаємопов'язаними [13]
13	HRLineup, США	На думку фахівців HRLineup, діджиталізоване управління персоналом означає інтеграцію цифрових технологій у різні функції та процеси HR, охоплюючи широкий спектр відповідних інструментів та платформ [14]
14	HRD Connect, США	Спеціалісти цього галузевого видання стверджують, що діджиталізоване управління персоналом – форма оптимізації HR-процесів за допомогою соціальних мереж, мобільних платформ, аналітичних інструментів та хмарних технологій, яка робить функцію управління персоналом більш ефективною, результативною та взаємопов'язаною з усіма бізнес-процесами
15	International Journal of Enginnering, Management and Huamnities	Діджиталізоване управління персоналом – це автоматизація або онлайн-управління всіма основними HR-службами та процесами (від найму до управління даними персоналу), що переводить HR на якісно новий технологічний рівень

Таким чином, враховуючи досвід світових фахівців HR-галузі та спираючись на аналіз впливу сучасних цифрових технологій на операційні HR-процеси, авторами сформовано трактування діджиталізованого управління персоналом. *Діджиталізоване управління персоналом* – це діяльність з ефективного використання людського капіталу, яка передбачає оптимізацію і автоматизацію трудових процесів з впровадженням сучасних цифрових технологій, основою яких є штучний інтелект, в умовах проактивного інформаційно-цифрового простору, що здійснюється на засадах компетентнісного підходу до управління персоналом та системного управління талантами.

Цифрова трансформація системи управління персоналом впливає не лише на структуру операційних процесів, але й на психологічний клімат в організації. Перехід до діджиталізованого управління персоналом вимагає глибокої перебудови у сприйнятті ролі HR-служби з боку як керівництва, так і працівників.

Одним з розповсюджених явищ цього процесу є психологічний опір змінам з боку персоналу компанії, особливо серед працівників з довгим досвідом роботи в традиційній HR-системі. Він виникає внаслідок страху втрати контролю над звичними процесами, невизначеності щодо нових очікувань, технофобії та зниження рівня впевненості у власних цифрових навичках. Окремим додатковим

елементом цього явища є цифрова тривожність, яка проявляється в постійному відчутті співробітником необхідності бути спроможним надати швидкий зворотний зв'язок, відповідати на запити в онлайн-режимі та орієнтуватися в новому цифровому середовищі. Крім того, запровадження систем автоматизованого моніторингу продуктивності може викликати відчуття постійного нагляду, що негативно впливає на мотивацію співробітника та відчуття його довіри до компанії.

Перехід до діджиталізованого управління персоналом потребує певних змін від самого HR-спеціаліста. Його роль суттєво змінюється: від адміністратора до стратега, фасилітатора змін та технологічного інтегратора. Це формує новий тип професійної ідентичності, який вимагає розвитку емоційного інтелекту та емпатії в цифровому середовищі, здатності до адаптації, аналітичного мислення, готовності до плідної співпраці з IT-відділом компанії та вміння керувати гібридними командами. Таке розширення службових обов'язків може бути джерелом стресу для досвідчених кадрів, які звикли до класичних адміністративних моделей.

Впровадження цифрових каналів комунікації (чат-боти, CRM, цифрові HR-платформи) суттєво знижує частоту особистого спілкування, що ускладнює неформальну підтримку та емоційний контакт, зменшує інтуїтивне розуміння емоційного стану команди та підвищує ризик відчуження, особливо у віддалених працівників.

Слід зазначити, що різні вікові групи по-різному реагують на цифрову трансформацію. Покоління Z та Y (1981-2012 рр.) є звичними до цифрових технологій та є відкритими до цифрової зручності, самостійного керування кар'єрою та мобільності. Покоління X та Baby Boomers (1946-1980 рр.) орієнтовані на стабільність, особисту взаємодію та традиційні моделі лідерства, тому вони потребують додаткової підтримки в цифровому середовищі.

Формування довіри до цифрових рішень потребує від HR-спеціалістів прозорої комунікації, здатної пояснити співробітникам, які саме дані збираються цифровою системою, як вони захищені та як їх буде використано. Це сприяє

позитивному ставленню персоналу до цифрових систем. Створення віртуальних середовищ для неформального спілкування, розвиток цифрового емоційного інтелекту співробітників та проведення зустрічей у гібридному форматі допомагають розвивати персональну комунікацію та підвищувати рівень довіри до нових цифрових інструментів. Урахування вікових особливостей персоналу сприяє формуванню ефективної внутрішньої HR-комунікації та розробці персоналізованих цифрових стратегій навчання персоналу [15; 16].

Висновки. Таким чином, глобальні зміни ринкових умов та впровадження цифрових технологій у професійну діяльність людини призвели до поступової діджиталізації управління персоналом, як одного з ключових бізнес-процесів у компанії. Від появи перших автоматизованих облікових систем, всі наступні етапи діджиталізації цього процесу були безпосередньо пов'язані з розвитком цифрових інструментів, які надавали нових можливостей для автоматизації та оптимізації. Діджиталізація призвела до еволюції самої суті процесу управління персоналом: від функціонального управління кадрами, що носило облікову функцію, до управління людським капіталом, що має стратегічне значення для довгострокового зберігання конкурентоспроможності компанії на відповідному рівні.

Традиційні принципи управління персоналом також набули трансформації, змінюючи фокус з рутинних завдань та персоніфікованого управління кадрами на управління талантами та командну роботу. З'явилися нові підходи, які в сукупності з новими цифровими інформаційними системами та інструментами надали змогу масштабувати цей процес та відкрити нові можливості для подальшого розвитку.

Діджиталізована форма управління персоналом має суттєві переваги над традиційною, дозволяючи оптимізувати усі операційні процеси цього напрямку та підвищити ефективність діяльності компанії в цілому. Виклики, які несе з собою цифрова трансформація, водночас стають новими стимулами для розвитку персоналу, що надає змогу для кар'єрного росту співробітників та підвищує загальну конкурентоспроможність компанії на ринку. Процеси діджиталізованого

управління персоналом вивчаються багатьма науковцями та практиками в цій сфері, проте їх бачення сутності та ролі цього явища іноді суттєво відрізняються. Саме тому авторами було сформовано окреме трактування поняття діджиталізованого управління персоналом, яке дозволяє вивчати цей напрямок з точки зору підвищення ефективності цього бізнес-процесу через оптимізацію та автоматизацію окремих операційних процесів, які базуються на провідних цифрових технологіях.

Перехід до діджиталізованої форми управління персоналом несе з собою певні психологічні виклики, які потребують окремої уваги та комплексного підходу до вирішення, оскільки вони складаються з різних психологічних аспектів, які впливають на загальну ефективність впровадження цифрових технологій та інструментів в усі бізнес-процеси компанії.

Практична реалізація процесу управління персоналом на засадах цифрових технологій та інструментів підлягає додатковому поглибленому дослідженню, оскільки його ефективність безпосередньо залежить від загального HR-підходу компанії та коректного використання цифрового інструментарію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tanya Bondarcuk, Huub Ruel, Emma Parry. Electronic HRM in the Smart Era. Emerald Publishing Limited, 2017. 384 p.
2. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С.Ф. та ін. Цифрова економіка: підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
3. Джурук Н. І. Вплив діджиталізації на розвиток світового ринку праці // Діджиталізація міжнародного економічного розвитку : збірник матеріалів студентської науково-практичної Інтернет-конференції. Київ, 2020. С. 122–126.
4. Мехович С. А., Кучинський В. А., Кузьминський А. М. Теоретико-практичні підходи до побудови системи управління трансформацією бізнесу під впливом процесів діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2024. № 10 (201). С. 78–98. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711>
5. Кучинський В. А. Стратегічні засади розвитку інноваційних кластерів в умовах діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2023. № 11 (189). С. 148–169. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/314441>
6. Кучинський В. А., Погорєлов С. М. Використання економіко-математичних моделей для прийняття ефективних рішень в сфері управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) // Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 2. С. 109–116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/73807>

7. Вознюк Є. О. Діджиталізація бізнес-процесів як основа цифрової економіки. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* // *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. № 6. С. 40–47. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/765eeb9e-f0e5-47c6-ae47-1c383ecf127f/content>
8. Kalliopi Platanou. Twittering about Digital Human Resource Management: Digital field development in the context of social media. Doctoral thesis. Helsinki, School of Business, 2023. 95 P. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/0ed587c9-0810-4206-b23f-32881e7c81c3/content>
9. Unraveling the Conceptual Ambiguity of Digital Human Resource Management : a state-of-the-art review. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2395101#:~:text=,the%20digital%20transformation%20of>
10. Digital HR Transformation. Services & Solutions. URL: <https://www.rapidinnovation.io/post/digital-hr-transformation-services-solutions#:~:text=Digital%20HR%20transformation%20refers%20to,experience%2C%20improving%20efficiency%2C%20and%20leveraging>
11. How Digital HR is Disrupting the Status Quo. URL: <https://risepeople.com/blog/digital-hr-disrupting-status-quo/#:~:text=It%27s%20about%20more%20than%20just,Mike%2C%20from%20Bersin%20by%20Deloitte>
12. Digital HR's Biggest Challenge. URL: <https://www.benefitnews.com/news/bersin-by-deloitte-christa-degnan-manning-on-digital-hrs-biggest-challenge#:~:text=The%20concept%20of%20digital%20HR,to%20employee%20engagement%20and%20productivity>
13. Digital HR. The Ultimate Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/#:~:text=Put%20simply%2C%20digital%20HR%20is,It%27s>
14. Digital HR: Meaning, Benefits & Implementation. URL: <https://www.hrlineup.com/digital-hr-meaning-benefits-implementation/#:~:text=Digital%20HR%3A%20Meaning%2C%20Benefits%20%26,spectrum%20of%20tools%20and%20platforms>
15. Жавнерчик О. В. Психологія управління: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161 с.
16. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2016, 208 p.

REFERENCES:

1. Tanya Bondarcuk, Huub Ruel, Emma Parry. *Electronic HRM in the Smart Era*. Emerald Publishing Limited, 2017. 384 p.
2. Oleshko T.I., Kasiyanova N.V., Smerichevskiy S.F. and oth. *Digital economy: textbook*. Kyiv, NAU, 2022, 200 p.
3. Djuruk N.I. The impact of digitalization on the development of the global labor market // *Digitalization of international economic development : collection of materials of the student scientific and practical Internet conference*. Kyiv, 2020. P. 122–126.
4. Mehovich S.A., Kuchinskiy V.A., Kuzminskiy A.M. Theoretical and practical approaches to building a business transformation management system under the influence of digitalization processes. *Energy saving. Energy. Energy audit*, 2024. № 10 (201). P. 78–98. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711>
5. Kuchinskiy V.A. Strategic principles of innovation clusters development in the context of digitalization. *Energy saving. Energy. Energy audit*, 2023. № 11 (189). P. 148–169. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/314441>
6. Kuchinskiy V.A., Pogorelov S.M. Using economic and mathematical models for effective decisions in the field of personnel development. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*

(economic sciences) : col. of scien. works. Kharkiv: NTU "KhPI", 2023. № 2. С. 109–116. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/73807>

7. Vozniuk I.O. Digitalization of business processes as the basis of the digital economy. *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : col. of scien. works. Kharkiv : NTU "KhPI", 2024. № 6. P. 40–47. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/765eeb9e-f0e5-47c6-ae47-1c383ecf127f/content>

8. Kalliopi Platanou. Twittering about Digital Human Resource Management: Digital field development in the context of social media. Doctoral thesis. Helsinki, School of Business, 2023. 95 P. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/0ed587c9-0810-4206-b23f-32881e7c81c3/content>

9. Unraveling the Conceptual Ambiguity of Digital Human Resource Management : a state-of-the-art review. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2395101#:~:text=,the%20digital%20transformation%20of>

10. Digital HR Transformation. Services & Solutions. URL: <https://www.rapidinnovation.io/post/digital-hr-transformation-services-solutions#:~:text=Digital%20HR%20transformation%20refers%20to,experience%2C%20improving%20efficiency%2C%20and%20leveraging>

11. How Digital HR is Disrupting the Status Quo. URL: <https://risepeople.com/blog/digital-hr-disrupting-status-quo/#:~:text=It%27s%20about%20more%20than%20just,Mike%2C%20from%20Bersin%20by%20Deloitte>

12. Digital HR`s Biggest Challenge. URL: <https://www.benefitnews.com/news/bersin-by-deloitte-christa-degnan-manning-on-digital-hrs-biggest-challenge#:~:text=The%20concept%20of%20digital%20HR,to%20employee%20engagement%20and%20productivity>

13. Digital HR. The Ultimate Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/#:~:text=Put%20simply%2C%20digital%20HR%20is,It%27s>

14. Digital HR: Meaning, Benefits & Implementation. URL: <https://www.hrlineup.com/digital-hr-meaning-benefits-implementation/#:~:text=Digital%20HR%3A%20Meaning%2C%20Benefits%20%26,spectrum%20of%20tools%20and%20platforms>

15. Javnerchik O. V. Psychology of management: lecture notes. Odessa : OSENU, 2020. 161 p.

16. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2016, 208 p.

Надійшла до редакції 19.02.2025 р.