

УДК: 005.96:004.9

JEL: M12; M15; O33.

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.118

Євген КАЧАН,
кандидат економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
e-mail: evhenkachan@gmail.com

Назарій ПОЛИВАНЧУК,
аспірант кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
e-mail: nazar.polyvanchuk@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток інформаційних технологій значно впливає на всі аспекти управління бізнесом, у тому числі на кадрову політику. Процес формування персоналу, який раніше був тривалим і ресурсомістким, сьогодні трансформується завдяки цифровим інструментам, що дають змогу автоматизувати рекрутинг, адаптацію та професійний розвиток працівників. Цифровізація кадрового менеджменту дає змогу не лише оптимізувати процеси підбору персоналу, а й підвищити його ефективність, використовуючи аналітику даних та штучний інтелект. Це відкриває нові можливості для створення високопродуктивних команд, що відповідають сучасним вимогам бізнесу.

Мета статті: дослідити методи цифровізації процесу формування персоналу організації, визначити основні етапи впровадження цифрових технологій у HR-сферу, розробити та описати методологію цифровізації процесу формування персоналу підприємства.

Методи дослідження: аналіз та узагальнення наукової літератури, порівняльний аналіз, економічний аналіз, метод експертного оцінювання.

Результати досліджень. Проведено дослідження світових трендів цифрової трансформації у сфері управління персоналом. Виявлено, що провідні компанії активно впроваджують автоматизовані системи рекрутингу, штучний інтелект для оцінювання кандидатів та аналітику Великих даних для прогнозування продуктивності працівників. Вивчено кейси таких компаній, як «Google», «Amazon», «Microsoft», «IBM», «Tesla», які успішно використовують цифрові HR-рішення. Досліджено методи автоматизації найму, навчання та управління кар'єрою, що дають змогу підвищити ефективність кадрових процесів. Проведено аналіз впливу цифровізації на витрати та продуктивність підприємств. Визначено, що впровадження сучасних HR-технологій дає змогу оптимізувати управління персоналом, підвищити якість ухвалення рішень і зменшити потребу в адміністративних ресурсах. Запропоновано стратегічні підходи до цифровізації управління персоналом, у тому числі використання штучного інтелекту, автоматизованих платформ та інструментів аналітики для ефективного підбору і розвитку персоналу. Описано та розроблено методологію цифровізації формування персоналу, що забезпечує комплексне використання сучасних інформаційних технологій на всіх етапах роботи з кадрами.

Висновки та пропозиції. На основі проведеного дослідження сформульовано стратегічні рекомендації щодо цифрової трансформації управління персоналом. Запропоновано інтеграцію

штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних для підвищення ефективності HR-процесів. Отже, цифровізація є необхідним етапом розвитку сучасного управління персоналом, що сприяє підвищенню його ефективності, зменшенню витрат і забезпеченню більш гнучкої системи управління персоналом.

Ключові слова: цифровізація, персонал, підприємство, організаційно-економічний механізм, HR-технології, автоматизація.

Формули 0; рис. 1; табл 0; бібл. 12

Yevhen KACHAN, Nazarii POLYVANCHUK

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ENTERPRISE WORKFORCE FORMATION PROCESS

ABSTRACT

Introduction: In modern conditions, digital transformation serves as a key factor in enhancing the competitiveness of enterprises. The rapid development of information technologies significantly impacts all aspects of business management, including HR policies. Personnel formation, which was previously a lengthy and resource-intensive process, is now being transformed by digital tools that enable the automation of recruitment, adaptation, and professional development of employees. The digitalization of HR management not only optimizes personnel selection processes but also enhances their effectiveness through data analytics and artificial intelligence. This opens up new opportunities for creating high-performance teams that meet the current demands of the business environment.

Purpose of the Article: To examine the methods of digitalizing the personnel formation process in organizations and to determine the key stages of implementing digital technologies in the HR sphere, develop and describe a methodology for digitizing the process of forming the company's personnel.

Research Methods: Analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis, economic analysis, and expert assessments.

Research Results: A study was conducted on global trends in the digital transformation of human resource management. It was revealed that leading companies actively adopt automated recruitment systems, artificial intelligence for evaluating candidates, and big data analytics for forecasting employee productivity. The experiences of Google, Amazon, Microsoft, IBM, and Tesla—enterprises successfully implementing digital HR solutions—were examined. Their methods of automating hiring, training, and career management were analyzed, demonstrating improvements in HR process efficiency. The impact of digitalization on corporate costs and productivity was analyzed. It was determined that implementing modern HR technologies optimizes personnel management, improves decision-making quality, and reduces the need for administrative resources. Strategic approaches were proposed for the digitalization of human resource management, including the use of artificial intelligence, automated platforms, and data analytics tools for effective recruitment and personnel development. A methodology for digitalizing personnel formation has been described and developed, which ensures the comprehensive use of modern information technologies at all stages of work with personnel.

Conclusions and recommendations. Based on the research, strategic recommendations were formulated regarding the digital transformation of HR management. The article proposes integrating artificial intelligence, machine learning, and data analytics to enhance the efficiency of HR processes. Thus, digitalization is an essential phase in the evolution of modern HR management, contributing to greater effectiveness, cost reduction, and the establishment of a more flexible personnel management system.

Keywords: digitalization, personnel, enterprise, organizational and economic mechanism, HR technologies, automation.

Formulas: 0, fig. 1: 0, tabl.: 0, bibl.: 12.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. У сучасних умовах цифрова трансформація є не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для підприємств, які прагнуть ефективно управляти своїми ресурсами, зокрема людським капіталом. Процес формування персоналу залишається однією з основних функцій управління, оскільки якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційний потенціал і стійкість бізнесу до зовнішніх змін (Drucker, 1999).

Традиційні методи підбору, навчання та адаптації працівників вимагають значних фінансових і часових ресурсів, що ускладнює оперативне реагування на виклики ринку. З огляду на це актуальним стає впровадження цифрових технологій, здатних автоматизувати й оптимізувати кадрові процеси. Проте, незважаючи на активний розвиток HR-технологій, виникають проблеми, пов'язані з вибором оптимальних цифрових рішень, їхньою економічною доцільністю та ефективністю впровадження.

Наукова значущість проблеми обґрунтована необхідністю розробки організаційно-економічного механізму цифровізації процесів управління персоналом, що поєднуватиме сучасні технології, аналітичні підходи та ефективні HR-стратегії (Ulrich, 1997). Практичне значення дослідження визначено необхідністю підбору ефективних методів цифровізації процесу формування персоналу, що дасть змогу підприємствам мінімізувати витрати, підвищити якість ухвалення рішень та адаптивність до змін бізнес-середовища.

Таким чином, вирішення цієї проблеми є важливим як для наукових досліджень у сфері управління персоналом, так і для реальної практики підприємств, що прагнуть підвищити ефективність своєї кадрової політики за допомогою цифрових технологій.

Мета дослідження. Метою проведеного дослідження є аналіз та обґрунтування організаційно-економічного механізму цифровізації процесу формування персоналу підприємства. Дослідження спрямоване на визначення основних етапів впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом, оцінювання їхньої економічної ефективності та розробку рекомендацій щодо застосування сучасних HR-технологій для підвищення продуктивності працівників та оптимізації кадрових процесів.

Аналіз досліджень і публікацій з питань відтворення людських ресурсів.

Проблематика відтворення людських ресурсів активно досліджується у сучасній науковій літературі, оскільки ефективне управління персоналом є основним фактором економічного розвитку підприємств і країни загалом.

У працях таких учених, як Д. Улріх, П. Друкер і Г. Мінцберг, значна увага приділяється стратегічному управлінню людськими ресурсами та їхньому розвитку в умовах цифрової трансформації. Дослідники наголошують, що сучасні компанії зазнають впливу викликів, пов'язаних з автоматизацією праці, необхідністю швидкого перенавчання персоналу та адаптацією до нових умов ринку (Mintzberg, 1994).

Вітчизняні вчені, зокрема О. Грішнова, С. Ілляшенко і Н. Калина, досліджують питання формування, використання та розвитку людського капіталу в процесі цифровізації економіки. Науковці наголошують на важливості підготовки висококваліфікованих кадрів, що здатних адаптуватися до змінних умов ринку праці.

Значним у дослідженні проблем цифрової трансформації HR-сфери є внесок зарубіжних учених, таких як Дж. Маркес та Д. Берштейн, які аналізують вплив штучного інтелекту та аналітики Великих даних на процеси найму, оцінювання та розвитку персоналу (Marques, Bernstein, 2021). Дослідники стверджують, що використання цифрових рішень дає змогу не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, а й забезпечити персоналізований підхід до кожного працівника.

Аналіз наукових праць дає можливість зробити висновок, що цифровізація процесів управління персоналом нині є актуальним напрямом досліджень. Однак у сучасній науковій літературі дотепер недостатньо розкриті питання економічної ефективності цифрових рішень у HR-сфері, а також стратегічних підходів до їхнього впровадження. Це обґрунтовує необхідність

проведення подальших досліджень у цій сфері, зокрема щодо розробки організаційно-економічного механізму цифровізації процесу формування персоналу.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація формування персоналу – це використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації процесів пошуку, відбору, навчання й адаптації працівників.

Основні теоретичні засади цифровізації ґрунтуються на концепціях цифрової економіки, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та аналізу Великих даних. У міжнародній практиці широко використовуються моделі цифрової зрілості (Marques, Bernstein, 2021), які описують етапи від впровадження базових інструментів автоматизації до комплексної цифрової трансформації кадрового менеджменту.

Основними напрямками цифровізації процесу формування персоналу визначено такі:

- автоматизація рекрутингу – використання платформ на основі штучного інтелекту для аналізу резюме та прогнозування відповідності кандидатів (Amazon, 2021);
- онлайн-навчання та розвиток персоналу – цифрові платформи (Coursera, Udemy) для навчання, які забезпечують доступ до курсів, тренінгів та симуляцій;
- аналіз ефективності працівників – застосування аналітичних інструментів для оцінювання продуктивності персоналу та розробки програм розвитку (Bersin, 2022);
- організаційно-економічний механізм цифровізації охоплює такі складові;
- організаційні компоненти – реорганізація бізнес-процесів, адаптація корпоративної культури до цифрових змін, підготовка керівників та працівників;
- технологічні рішення – впровадження AI, Big Data, HRM-систем, автоматизованих чат-ботів для взаємодії з кандидатами;
- економічна ефективність – оцінювання витрат і вигод від цифровізації, оптимізація витрат на персонал, зниження рівня плинності кадрів.

Для успішного впровадження цифрових HR-рішень необхідно забезпечити належний рівень цифрової грамотності серед персоналу, а також розробити стратегію інтеграції нових технологій із кадровою політикою компанії. Крім того, важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників.

Сучасні цифрові технології дають змогу значно покращити процес підбору персоналу та підвищити ефективність кадрових служб. До найпоширеніших інструментів цифровізації належать такі.

1. Платформи автоматизованого рекрутингу (Workday, Taleo, SAP SuccessFactors) дають можливість автоматизувати аналіз резюме та швидко знаходити відповідних кандидатів.
2. Системи аналізу Великих даних застосовують для прогнозування потреб у персоналі та виявлення найбільш ефективних кандидатів, що дає змогу скоротити час найму.
3. Штучний інтелект і машинне навчання використовують для автоматизації обробки резюме, проведення відеоінтерв'ю та аналізу поведінки кандидатів під час співбесіди.
4. Blockchain-технології ефективні для перевірки відповідності дипломів і сертифікатів майбутніх працівників, що підвищує рівень довіри до кандидатів.
5. Гейміфікація та VR-технології застосовують у процесі навчання та оцінювання персоналу, що сприяє більш ефективному засвоєнню працівниками інформації та розвитку у них необхідних навичок.

Цифровізація управління персоналом дає змогу значно знизити витрати на рекрутинг, підвищити рівень задоволеності працівників та сприяє ефективному використанню людських ресурсів. Використання аналітики Великих даних дає змогу оцінювати продуктивність працівників та ухвалювати стратегічні рішення щодо їхньої кар'єри і розвитку. Це також сприяє створенню більш гнучких та адаптивних систем управління персоналом, що підвищує конкурентоспроможність компаній.

Крім того, завдяки цифровим рішенням можна значно знизити адміністративні витрати та підвищити прозорість процесів управління персоналом. Автоматизовані системи дають

можливість уникнути людського фактора при ухваленні рішень, що зменшує ризик допущення помилок та впливу суб'єктивності оцінювання у процесі відбору кадрів.

Серед найбільш поширених методологічних підходів цифровізації HR виокремимо такі.

- **Модель DevOps у HR** передбачає щільну взаємодію між HR-відділом і IT-командою для оперативного вдосконалення цифрових рішень;
- **Agile HR** акцентує на гнучких методах управління персоналом і постійному зворотному зв'язку;
- **People Analytics** використовує аналітику Великих даних для ухвалення рішень, що базуються на фактах (evidence-based HR);

Багато провідних компаній активно застосовують цифрові HR-технології. Наприклад, компанія «Google» використовує машинне навчання для прогнозування успішності кандидатів та оптимізації процесу рекрутингу. В результаті компанія зменшила тривалість рекрутингу на 35% та підвищила релевантність кандидатів на 40% (Google, 2020).

Amazon впроваджує AI-алгоритми для автоматичного аналізу резюме та підбору кандидатів відповідно до потреб компанії. Це дає можливість збільшити точність підбору на 25% та зменшити час найму на 30% (Amazon, 2021).

Microsoft використовує «хмарні» технології для навчання та розвитку персоналу. Це допомагає знизити витрати на навчання на 30% (Bersin, 2022).

IBM застосовує штучний інтелект та платформу «Watson» для аналізу продуктивності працівників і побудови ефективних кар'єрних траєкторій. Це дало змогу зменшити плинність кадрів на 15% (IBM, 2022).

Tesla впроваджує цифрові HR-рішення для адаптації нових працівників та підвищення їхньої залученості в корпоративну культуру. Компанія використовує аналітику Великих даних у режимі реального часу, що пришвидшує прийняття кадрових рішень (Tesla, 2021).

Ці приклади свідчать про те, що цифровізація HR-процесів є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Впровадження подібних рішень дає змогу компаніям підвищувати ефективність управління персоналом, зменшувати витрати та забезпечувати високу якість ухвалених рішень.

Концептуальна основа методології цифровізації формування персоналу базується на розумінні персоналу як стратегічного ресурсу підприємства, розвиток якого має відбуватися в цифровому середовищі. Мета методології - забезпечити перехід від фрагментарного використання окремих IT-інструментів до комплексної цифрової трансформації кадрових процесів. Такий підхід дає змогу підвищити якість управлінських рішень, скоротити часові витрати на підбір і адаптацію кадрів, створити умови для безперервного професійного розвитку працівників.

Основою методології становить принцип системності, який передбачає взаємозв'язок усіх елементів процесу формування персоналу - від планування потреб до оцінки результатів. Принцип інтеграції технологій означає поєднання різних цифрових рішень у єдиному інформаційному середовищі підприємства. Орієнтація на дані передбачає прийняття рішень на основі аналітики, прогнозних моделей і показників ефективності. Гнучкість означає здатність системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб бізнесу. Принцип безперервного розвитку персоналу визначає цифровізацію як постійний процес оновлення компетенцій і вдосконалення механізмів управління.

Запропонована концепція формує підґрунтя для створення цілісної методології цифровізації, у межах якої всі HR-процеси перетворюються на взаємопов'язану систему збору, аналізу та використання інформації для підвищення ефективності людського капіталу.

Етапи цифровізації формування персоналу охоплюють послідовний процес переходу від традиційних методів управління кадрами до інтегрованих цифрових систем (рис.1). Першим кроком є діагностика, яка передбачає оцінку цифрової зрілості HR-процесів. На цьому етапі визначається рівень автоматизації, наявність цифрових компетенцій у персоналу та здатність організації працювати з даними. Результати діагностики формують базу для подальших рішень і допомагають виявити ключові проблеми, що стримують цифровий розвиток.

Наступним етапом є проєктування. Воно спрямоване на формування цілей цифрової трансформації, вибір технологічних рішень і визначення показників ефективності. У процесі проєктування узгоджуються вимоги бізнесу з можливостями цифрових інструментів, створюється план упровадження та обираються платформи, які забезпечують аналітику, автоматизацію та інтеграцію даних.

Третій етап - інтеграція, коли цифрові інструменти впроваджуються у практику роботи з персоналом. Вона включає автоматизацію процесів рекрутингу, навчання, оцінювання результативності та розвитку працівників. Успішна інтеграція потребує не лише технічного налаштування, а й адаптації організаційної культури до цифрових змін.

Далі відбувається аналіз ефективності. Оцінюються ключові показники - час найму, плинність кадрів, залученість працівників, досягнення цілей розвитку. Цей етап забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє визначити, наскільки цифрові зміни вплинули на якість роботи HR-служби.

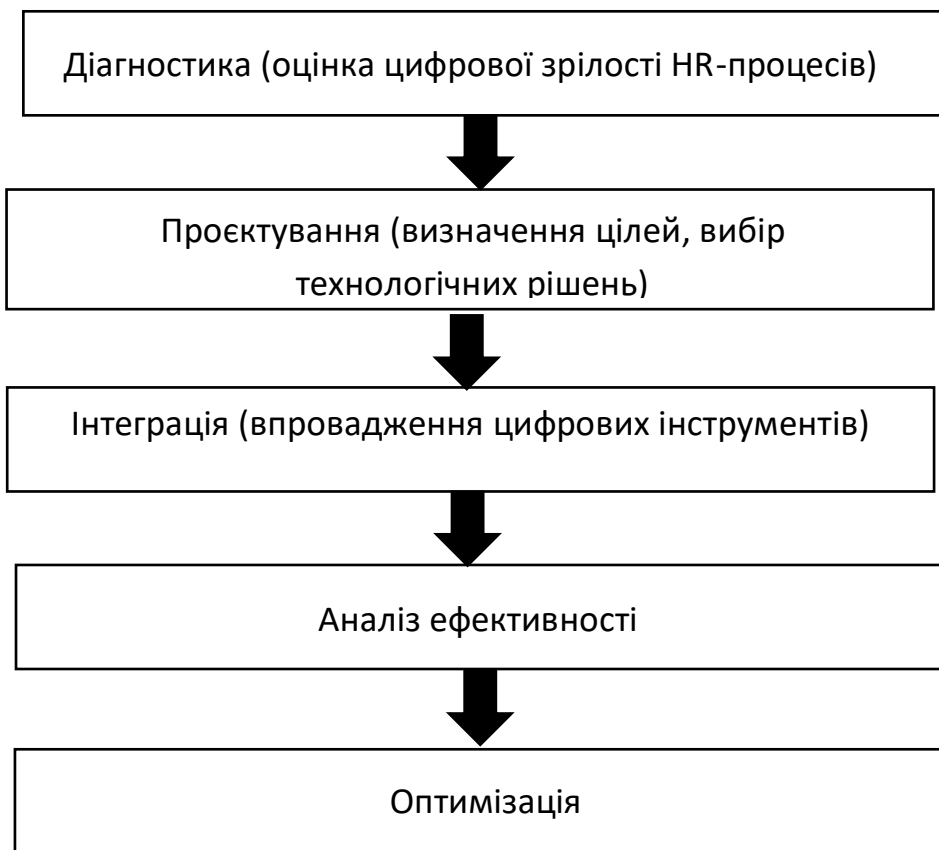


Рис. 1. Етапи цифровізації формування персоналу

Примітка. Сформовано автором

Завершальним етапом є оптимізація. Вона передбачає використання зворотного зв'язку, аналіз отриманих результатів і вдосконалення застосованих технологічних рішень. Оптимізація робить процес цифровізації безперервним і забезпечує його відповідність динамічним умовам ринку праці.

Очікувані результати впровадження методології цифровізації формування персоналу полягають у підвищенні ефективності кадрових процесів та оптимізації ресурсів підприємства. Одним із ключових ефектів є скорочення часу найму, що забезпечує швидке комплектування команд і оперативне реагування на потреби бізнесу. Впровадження цифрових рішень дозволяє знизити витрати на рекрутинг і навчання, усунути дублювання процесів та зменшити адміністративне навантаження.

Підвищується точність відбору кандидатів завдяки використанню аналітики, машинного навчання та прогнозних моделей, що дозволяє забезпечити відповідність компетенцій працівників реальним вимогам посади. Цифровізація сприяє розвитку цифрових компетенцій персоналу, формуючи навички роботи з інформаційними системами та сучасними інструментами управління. Загалом очікувані результати створюють умови для більш гнучкого, прозорого та адаптивного управління персоналом, підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Порівняльний аналіз свідчить, що компанії з високим рівнем цифрової зрілості HR більш успішні у швидкому формуванні проєктних команд і зменшують адміністративні витрати на 25–30% порівняно з тими, які застосовують традиційний підхід.

Важливо не лише визначати переваги цифровізації, а й вимірювати її економічний ефект. За результатами досліджень міжнародної консалтингової фірми «McKinsey & Company» (2023) та OECD (2022):

- адміністративні витрати на HR-функції знижуються на 20–40%;
- час закриття вакансій зменшується на 30–50%;
- точність відбору (quality of hire) зростає до 85%;
- плинність кадрів зменшується на 10–15%.

Такі показники безпосередньо впливають на фінансову результативність підприємств, оскільки зменшення витрат і підвищення продуктивності працівників позитивно корелює з рівнем прибутковості.

Висновки та пропозиції. Цифровізація процесу формування персоналу є основним фактором підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Впровадження сучасних HR-технологій дає змогу оптимізувати рекрутинг, навчання та адаптацію працівників, що сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності підприємств.

У процесі дослідження було проаналізовано світові тенденції цифровізації HR-процесів і вивчено досвід провідних компаній. Встановлено, що використання автоматизованих HR-систем дає змогу зменшити час найму на 30–40%, а застосування штучного інтелекту для оцінювання кандидатів підвищує точність відбору до 85%. Дослідження підтвердило, що компанії, які впровадили аналітику Великих даних у кадрову політику, на 25% ефективніше прогнозують продуктивність співробітників (McKinsey & Company, 2023).

Економічний аналіз дав можливість обґрунтувати вплив цифрових рішень на витрати підприємств. Визначено, що автоматизація HR-процесів дає змогу зменшити адміністративні витрати на 20–35%, а онлайн-навчання сприяє зменшенню затрат на підготовку персоналу на 40% (OECD, 2022). На основі дослідження сформульовано такі стратегічні рекомендації щодо цифрової трансформації управління персоналом:

- інтеграція AI та Big Data з основними HR-процесами (рекрутинг, оцінювання, адаптація);
- розробка комплексної цифрової HR-стратегії з урахуванням особливостей галузі та корпоративної культури;
- регулярне оцінювання економічного ефекту (ROI) від упровадження технологій, для оперативного коригування підходів;
- інвестування у розвиток цифрових навичок (digital skills) як HR-фахівців, так і керівників;
- забезпечення високого рівня кібербезпеки та конфіденційності даних працівників.

Отже, цифровізація є необхідним етапом розвитку сучасного менеджменту персоналу, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності, зменшенню витрат на підготовку кадрів та забезпеченню більш гнучкої системи управління персоналом.

Література:

1. Amazon. Роль автоматизації в управлінні персоналом: кейс-дослідження на основі штучного інтелекту. Amazon HR Research, 2021.
2. Drucker P. Виклики менеджменту XXI століття. HarperBusiness, 1999.
3. Google. Машинне навчання для рекрутингу: покращення відбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту. Google Research Paper, 2020.

4. IBM. Штучний інтелект у HR: як штучний інтелект змінює підбір персоналу та управління талантами. Дослідницький звіт IBM, 2022.
5. Marques J., Bernstein D. Цифрова трансформація HR: використання штучного інтелекту та аналітики даних. Harvard Business Review, 2021.
6. McKinsey & Company. Майбутнє роботи: цифрова трансформація HR. Звіт McKinsey, 2023.
7. OECD. Цифрові HR-рішення та глобальні тенденції в управлінні персоналом. Аналітичний документ OECD, 2022.
8. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5
9. Ілляшенко С. Інноваційний розвиток та цифрова трансформація економіки України. Науковий вісник НАН України, 2020, № 5, с. 25–39.
10. Stone D. L., Deadrick D. L. Виклики та можливості, що впливають на майбутнє управління людськими ресурсами. Human Resource Management Review, 2015.
11. Tesla. Цифрова трансформація HR: найкращі практики та отримані уроки. Tesla Corporate Report, 2021.
12. Ulrich D. Лідери управління людськими ресурсами: наступний порядок денний для створення цінності та досягнення результатів. Harvard Business Review Press, 1997.

References:

1. Amazon. (2021). Rol avtomatyzatsii v upravlinni personalom: keis-doslidzhennia na osnovi shtuchnoho intelektu [The role of automation in human resource management: An AI-based case study]. *Amazon HR Research*.
2. Drucker, P. (1999). *Vyklyky menedzhmentu XXI stolittia* [Management challenges for the 21st century]. New York: HarperBusiness.
3. Google. (2020). Mashynne navchannia dlia rekrutynhu: pokrashchennia vidboru kandydativ za dopomohoiu shtuchnoho intelektu [Machine learning for recruitment: Improving candidate selection using artificial intelligence]. *Google Research Paper*.
4. IBM. (2022). Shtuchnyi intelekt u HR: yak shtuchnyi intelekt zminiue pidbir personalu ta upravlinnia talantamy [Artificial intelligence in HR: How AI is transforming recruitment and talent management]. *IBM Research Report*.
5. Marques, J., & Bernstein, D. (2021). Tsyfrova transformatsiia HR: vykorystannia shtuchnoho intelektu ta analityky danykh [Digital transformation of HR: Leveraging artificial intelligence and data analytics]. *Harvard Business Review*.
6. McKinsey & Company. (2023). Maibutnie roboty: tsyfrova transformatsiia HR [The future of work: Digital transformation of HR]. *McKinsey Report*.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Tsyfrovi HR-rishennia ta hlobalni tendentsii v upravlinni personalom [Digital HR solutions and global trends in human resource management]. *OECD Analytical Paper*.
8. Hrishnova, O. A. (2014). Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5 [in Ukrainian].
9. Illiashenko, S. (2020). Innovatsiinyi rozvytok ta tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy [Innovative development and digital transformation of Ukraine's economy]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, 5, 25–39. [in Ukrainian].
10. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139–145.
11. Tesla. (2021). Tsyfrova transformatsiia HR: naikrashchi praktyky ta otrymani uroky [Digital transformation of HR: Best practices and lessons learned]. *Tesla Corporate Report*.
12. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Статтю отримано 29.03.2025