

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48)

УДК 004:005.95/.96

JEL Classification: M12

### **Людмила Ремньова**

кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління персоналом та бізнес-технологій  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [remneva1962@ukr.net](mailto:remneva1962@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>  
**Researcher ID:** [F-5075-2016](https://orcid.org/0000-0002-5973-5912)

### **Сергій Хмелевський**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [sergeyv3x@gmail.com](mailto:sergeyv3x@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4395-2090>  
**Researcher ID:** [G-6517-2014](https://orcid.org/0000-0002-4395-2090)

## **ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ**

*У статті систематизовано існуючі на вітчизняному ринку диджитал-рішення для автоматизації HR-процесів (HURMA System, Zoho People, DData\_HRMS, Bamboo HR, PeopleForce, AcademyOcean, Effy.ai), виявлено їхні переваги та недоліки. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до інтеграції сучасних диджитал-рішень у практику HR-менеджменту з урахуванням досягнутого в організації рівня цифровізації бізнес-процесів, сформованості цифрового майндсету співробітників та готовності персоналу до масштабного використання цифрових HR-технологій. Запропоновано розглядати сутність цифрового майндсету як усвідомлення співробітниками важливості та переваг від впровадження цифрових технологій для вирішення професійних завдань, відкритість до інновацій та швидку адаптацію до використання цифрових рішень у практичній діяльності, а також готовність постійно удосконалювати свої цифрові навички. Сформульовані основні принципи формування цифрового майндсету персоналу сучасної бізнес-організації, а також запропоновано систему якісних та кількісних показників для оцінювання стану впровадження цифрових технологій в окремих структурних підрозділах, функціональних процесах та робочих місцях.*

**Ключові слова:** управління персоналом; людські ресурси; диджиталізація; автоматизація HR-процесів; інноваційні HR-технології; диджитал-трансформація; цифровий майндсет.

*Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 15.*

**Постановка проблеми.** Сучасним трендом розвитку технологій управління персоналом є подальше прискорення та поглиблення процесів їх цифровізації, що об'єктивно актуалізується потребою перебудови бізнес-процесів підприємств під вимоги нової реальності. Динамічні зміни зовнішнього середовища під впливом глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні стали каталізатором масштабної розробки інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють бізнес-організаціям автоматизувати процеси рекрутингу, онбордингу, навчання та перекваліфікації, оцінки ефективності використання персоналу. Водночас є багато об'єктивних чинників, які стримують використання цифрових технологій на

вітчизняних підприємствах, що потребує проведення більш глибоких досліджень теоретико-прикладних засад диджиталізації процесів управління персоналом підприємств як одного з найголовніших глобальних викликів управління людським капіталом та трансформації бізнес-моделей загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації процесів управління персоналом досліджувалася такими вітчизняними науковцями, як А. М. Колот, О. О. Герасименко [1], Е. В. Прушківська, А. М. Ткачук [5], С. Г. Рудакова, Н. С. Данилевич, Л. В. Щетініна, Я. А. Касяненко [11] та інші. У більшості публікацій процеси автоматизації функцій управління персоналом розглядаються в контексті тих змін, які є неминучими під впливом четвертої промислової революції. Так, зокрема, системне обґрунтування концептуальних засад трансформації сфери праці та зайнятості в їх нерозривній цілості зі змінами техніки, технологій та інститутів у координатах нової (цифрової) економіки здійснено в науковій статті А. М. Колота, О. О. Герасименко «Концепт “Праця 4.0”: теоретико-прикладні засади формування та розвитку» [1]. Е. В. Прушківська та А. М. Ткачук, оцінюючи можливий вплив Індустрії 4.0 на ринок праці в Україні, пов’язують процеси автоматизації HR-функцій із можливостями часткової нейтралізації проблеми відтоку мізків, а в контексті тривалої деіндустріалізації національної економіки вважають, що персонал бізнес-організацій скоріше буде споживати результати четвертої промислової революції, а не долучатися до їх розробки [5]. При цьому дуже важливо, що на фоні швидкої трансформації технологічних укладів з’явилося чітке розуміння того, що ХХІ століття є не лише періодом кардинальних змін в рамках четвертої промислової революції, але і «століттям людських ресурсів», яке диктує потребу не просто автоматизації сучасних бізнес-процесів, але й організації їх адекватної підтримки людськими ресурсами для функціонування розумних підприємств [7]. С. Г. Рудакова, С. Г. Данилевич, Н. С. Данилевич, Л. В. Щетініна, Я. А. Касяненко [11], досліджуючи процес еволюції HR-функцій під впливом диджиталізації, розглядають автоматизацію HR-процесів як революційну можливість для бізнес-організацій загалом вийти на якісно новий рівень та роблять важливий концептуальний висновок стосовно того, що цифрова трансформація HR повинна починатися зі зміни мислення самих HR-менеджерів. Разом з тим, більшість питань диджиталізації у зв’язку з їх новизною розглянуто в теоретичному постановочному контексті та потребують подальшого вивчення з урахуванням тих змін, які відбуваються на ринку праці під впливом глобальних викликів та кардинальних соціально-економічних зрушень.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне та не применшуючи роль проведених досліджень вітчизняними науковцями, вважаємо за доцільне зазначити, що швидкість сучасних змін та різний ступінь готовності персоналу до впровадження диджитал-технологій у процеси загального менеджменту та управління персоналом,

зокрема, зумовлюють необхідність переосмислення проблеми формування цифрового майндсету в контексті пріоритетних задач розвитку бізнес-організацій в умовах нової реальності та рівня спроможності їхнього персоналу до впровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси та соціально-трудова відносини. Крім того, важливо оцінити представлену на вітчизняному ринку пропозицію технологій автоматизації HR-процесів із позицій наявності успішних кейсів їх використання.

**Мета статті** полягає в дослідженні взаємозв'язків між сучасними викликами та новими трендами в розвитку інноваційних технологій у сфері HR-менеджменту вітчизняних суб'єктів господарювання та обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів до інтеграції сучасних диджитал-рішень у практику управління персоналом з урахуванням досягнутого рівня диджитал-трансформації бізнес-організації та сформованості цифрового майндсету в її співробітників, а також готовності персоналу до масштабного використання цифрових інноваційних HR-технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Формування інноваційної економіки супроводжується тотальним проникненням наукомістких та інформаційних технологій у всі сфери та галузі, що неминуче призводить до трансформації структури та якості робочої сили, зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Як наслідок, відбувається поєднання професійних знань, виникають суміжні та прикордонні професії, відбувається зрощення цифрових вмінь з іншими професійними навичками та soft-skills. Водночас з урахуванням пріоритетної потреби інноваційної економіки в креативних інтелектуальних працівниках кардинально змінюються підходи до управління людськими ресурсами та впроваджуються інноваційні технології управління персоналом.

У широкому розумінні інноваційні HR-технології можна трактувати як процес впровадження нових ідей, методів і технологій з метою відповідності постійно зростаючим вимогам організації та її робочої сили з урахуванням передбачення майбутніх потреб і обставин, а не просто адаптації до постійних змін поточної ситуації [14]. Так, зокрема, останнє десятиліття принесло безліч інновацій в HR-індустрію під впливом розвитку штучного інтелекту, зростання гіг-економіки, збільшення поштовху до різноманітності й, нарешті, глобальної пандемії та повномасштабної війни в Україні, що кардинально змінили реальність мільйонів людей і насамперед у площині визначення місця і способу роботи.

На фоні таких радикальних трансформацій закономірно актуалізується питання стосовно можливих перспектив розвитку HR-галузі у майбутньому. Міжнародна компанія Deloitte щорічно оприлюднює свої дослідження сучасних трендів розвитку процесів управління людським капіталом [10]. Водночас більшість цих трендів стали можливими завдяки активному розвитку цифрових технологій в останні два десятиліття та їх проникнення в усі сфери бізнесу

та суспільного життя. Існуючий взаємозв'язок між сучасними глобальними викликами та основними трендами розвитку інноваційних технологій управління персоналом у диджитал-середовищі систематизовано нами в табл. 1.

Таблиця 1

*Інноваційні тренди в управлінні персоналом  
під впливом глобальних викликів та розвитку цифрових технологій*

<b>Глобальні виклики сучасності</b>	<b>Інноваційні тренди розвитку HR- технології</b>
Масштабне впровадження цифрових рішень (чат-ботів, хмарних технологій, SAAS, штучного інтелекту тощо) в управлінні бізнес-процесами та людськими ресурсами	Можливість передачі чат-ботам частини рутинних завдань з обробки великих баз даних у процесі рекрутингу та оцінки персоналу, вивільнення часу топменеджменту та всього персоналу для вирішення креативних задач, розробки та впровадження інновацій, вирішення нестандартних проблем.
Стрімкий розвиток технологій Індустрії 4.0 та їх швидке моральне старіння	Реалізація LLL (Long Life Learning) програм, в тому числі в цифровому середовищі, зосередження на безперервному навчанні персоналу та постійному розвитку кадрів, активне використання індивідуальних траєкторій розвитку.
Загострення демографічних проблем та збільшення міграційних потоків робочої сили за кордон	Розвиток програм лояльності з метою утримання персоналу в умовах високої конкуренції за таланти, можливість дистанційної участі працівників у глобальних та регіональних проектах, розширення можливостей онлайн-зайнятості завдяки використанню ринку праці глобальних цифрових платформ, зростання частки функцій, що виконуються на умовах аутсорсингу, поєднання традиційних форм праці з новими нетрадиційними (фрилансер, контрактники, гіг-працівники).
Посилення ролі психологічних та соціологічних аспектів в умовах посилення невизначеності та нестабільності суспільних процесів	Інтеграція програм добробуту в дизайн роботи, планування діяльності бізнес-організацій з піклуванням про співробітників, пошук балансу між роботою та особистим життям, пошук ефективних форм командної роботи.
Зростання обсягів інформації та поява нових цифрових каналів комунікації	Впровадження хмарних технологій та розвиток реорлеаналітики для обробки значних масивів інформації, розробка інтегративних інтранет-платформ для покращення комунікації персоналу в умовах мультиканальної архітектури систем передачі ділової інформації.
Об'єктивна необхідність соціального дистанціювання під впливом глобальної пандемії COVID-19	Масовий перехід персоналу на віддалену роботу та гібридний формат співпраці і навчання, важливість безпекового аспекту у взаємовідносинах між співробітниками та клієнтами.
Ризики втрати енергетичної, виробничої та соціальної інфраструктури підприємств та загроза життю персоналу в умовах повномасштабної війни в Україні	Адаптація до ризиків воєнного часу, швидке реагування, посилення безпекових заходів, релокація підприємств та персоналу у випадку форс-мажорних обставин, збереження кадрового ядра, перенавчання персоналу, пошук нових співробітників та ефективних форм організації праці, відновлення соціально-психологічного стану працівників.

Джерело: складено авторами на підставі систематизації [2; 6; 10].

Аналіз нових глобальних викликів і сучасних реалій ведення бізнесу дає підстави для висновку, що сучасний концепт управління персоналом повинен базуватися на поєднанні людських ресурсів з цифровими технологіями.

Процес впровадження диджитал-технологій у бізнес-процеси та управління персоналом суттєво прискорився під впливом глобальної пандемії COVID-19. Водночас вітчизняні підприємства відчують значний дефіцит кваліфікованих спеціалістів, які мають необхідні навички роботи із сучасними ІТ-продуктами. Особливо зросла потреба в керівниках вищої ланки, які розуміються не лише в сучасних принципах та методах управління, але і спроможні здійснити диджитал-трансформацію бізнес-процесів. Попит на таких фахівців особливо зростає в умовах, коли організаційна структура та методи цифрового управління бізнесом набувають дедалі більшого значення і стають ключовими на загальнодержавному рівні.

Саме тому необхідність поєднання професійних навичок з навичками використання цифрових технологій перетворюється на пріоритетну вимогу до топменеджменту в сучасних умовах господарювання. Крім того, запорукою успіху будь-якої організації є наявність команди професіоналів, здатних ефективно взаємодіяти в умовах підвищеної турбулентності та невизначеності бізнес-середовища. Як свідчать успішні західні та вітчизняні кейси, конкурентну перевагу здебільшого отримують ті організації, які змогли створити так звані «суперкоманди» на основі доповнення інтелекту і професійних навичок співробітників інноваційними цифровими технологіями. Процес формування таких команд має такі особливості [12]:

- застосування абсолютно нових методів організації і контролю роботи персоналу (зокрема, використання тайм-трекерів для обліку часу);
- впровадження сучасних стимулів для підвищення ефективності праці в цифровому середовищі;
- зміни організаційної та функціональної структури компанії для забезпечення підвищення адаптаційних навичок, а також емоційної стійкості у працівників у разі доцільності;
- безперервне навчання працівників та підвищення їхньої кваліфікації у використанні сучасних ІТ-продуктів для виконання професійних завдань на новому якісному рівні.

До основних чинників, що стримують активне впровадження та розвиток цифрових технологій вітчизняних бізнес-організацій, слід віднести: дефіцит кваліфікованих спеціалістів, готових до масштабного впровадження процесів диджиталізації бізнес-процесів та менеджменту персоналу; низький рівень розвитку професійних та технічних компетенцій персоналу, низьку соціальну мобільність працівників, відкритість ринку праці, що сприяє вимиванню талантів та висококваліфікованої робочої сили за кордон. Крім того, ситуація ще більше ускладнюється наявністю на ринку праці різних поколінь, які не лише відрізняються своїм світоглядом, ціннісними

орієнтирами та підходами до роботи, але й рівнем сформованості цифрових навичок та психологічної готовності до використання цифрових рішень у повсякденних трудових процесах.

Диджиталізація процесів управління персоналом являє собою використання програмного забезпечення для цифровізації та автоматизації повторюваних і трудомістких завдань, зокрема адміністрування адаптації співробітників, нарахування заробітної плати, обліку часу та виплат. Це дозволяє співробітникам відділу кадрів зосередитися на більш стратегічних завданнях, які є більш цінними для компанії. Також підвищується ефективність і безпека, одночасно зменшується ймовірність людських помилок.

Автоматизація HR-процесів дозволяє скоротити витрати часу на величезну кількість фізичної паперової роботи, пов'язаної з адмініструванням повсякденними управлінськими процесами. Водночас перехід до автоматизації HR-функцій вимагає певного рівня навичок та підготовки у використанні технологій. Але переваги автоматизації HR-процесів для всіх співробітників значно цінніші за час, енергію та гроші, які необхідно інвестувати в розробку диджитал-інструментів [13].

Однією з головних позитивних сторін впровадження диджитал-технологій в процес управління персоналом є підвищення його ефективності. У порівнянні з ручною роботою з документами, коли документи «застрягли» в черзі або на столі в однієї людини і досить високою є ймовірність допущення помилок через людський фактор, диджиталізація базується на оцифруванні всіх процесів, що в кінцевому результаті підвищує продуктивність та ефективність бізнесу. З'являється більше часу для розбудови корпоративної культури, організації навчання співробітників, більш змістовної комунікації на робочому місці [15].

У табл. 2 нами систематизовано найпоширеніші онлайн-платформи для автоматизації HR-процесів, які вже активно використовуються на українському ринку диджитал-рішень.

Таблиця 2

*Систематизація існуючих на вітчизняному ринку диджитал-рішень для автоматизації HR-процесів*

<b>Назва платформи</b>	<b>Основні можливості інтегрованої платформи</b>	<b>Переваги використаних диджитал-рішень</b>
1	2	3
HURMA System	Хмарний сервіс, що автоматизує всі HR-процеси, рекрутинг та управління цілями (OKR). Система звільняє HR-фахівців від рутини, оптимізує залучення талантів, адаптацію та утримання співробітників, збирає статистику та аналітику. Допомогає керувати цілями та ключовими результатами компанії.	HRM system, CRM для рекрутингу та HR. Має мобільну версію та чат-бот в Telegram, в системі наявні наступні модулі: рекрутинг, управління робочим часом та продуктивністю, аналітика, управління цілями.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Zoho People	Online-система управління персоналом від Zoho, що допомагає ефективно автоматизувати усі кадрові процеси: залучення, утримання, супровід, заохочення.	Легко адаптується до мобільних пристроїв, інтегрується до інших систем, наявні спеціальні модулі, що дозволяють відстежувати робочий час працівників, управляти продуктивністю, формувати HR-аналітику, а також здійснювати рекрутинг.
DData_HRMS	Онлайн-система повної автоматизації HR-процесів компанії, що використовує елементи штучного інтелекту для налаштування та адаптації бізнес-процесів з урахуванням найкращих практик та передових тенденцій в управлінні персоналом.	HRMS рішення на базовій безкодовій платформі Creatio дозволяє інтегрувати управління персоналом, добір персоналу, онбординг / оффбординг персоналу, його оцінку та HR-аналітику.
Bamboo HR	Платформа, створена для введення та відстеження даних з урахуванням інформаційних потреб HR-команд, нарахування заробітної плати, функцій управління та бухгалтерського обліку. Використання платформи дозволяє користувачам зберігати всю необхідну інформацію в одному місці, а також генерувати необхідні звіти.	Надається технічна підтримка, існує можливість використання на мобільних пристроях, доступні модулі відстеження робочого часу працівників, керування продуктивністю, аналітики даних.
PeopleForce	Комплексна HRM-система для автоматизації HR-процесів, що допомагає сформуванню культури високої продуктивності та суттєво полегшує і оптимізує роботу HR відділу та відділу рекрутингу.	Автоматизація всього спектру HR-процесів (CRM для HR), є можливість адаптації платформи під будь-які бізнес-процеси та завдання, наявні 5 модулів, дозволяють здійснювати рекрутинг та онбординг персоналу, відстежувати робочий час співробітників, керувати продуктивністю, оцінювати персонал, формувати аналітику даних.
AcademyOcean	Платформа для створення навчальних курсів, проведення опитувань та тестувань, створення команд, що дозволяє здійснювати процеси навчання та адаптації персоналу (онбордингу) з урахуванням індивідуальних запитів та персоналізованого підходу, а також організовувати віддалену роботу команд у зручному режимі.	LMS 2.0 (Learning Management System), що має мобільну версію, дозволяє забезпечити єдину структуру матеріалів компанії, повну статистику прогресу навчання, сертифікацію за результатами навчання, а також інтеграцію з іншими системами.
Effy.ai	HR-система, що дозволяє керівникам реалізувати свій управлінський потенціал та спростити взаємодію з командою	Дозволяє відстежувати та направляти розвиток співробітників, розуміти операційні процеси, обмінюватися зворотним зв'язком.

Джерело: складено авторами на основі систематизації [3; 4; 8].

Таким чином, до основних переваг автоматизації HR-процесів належать[9; 15]:

- зменшення часу та спрощення виконання багатьох рутинних завдань (відбір резюме, розсилка запрошень на співбесіди та обробка їх результатів, створення та зберігання профілів співробітників, оновлення даних у разі потреби, проведення тестувань тощо);

- зменшення кількості технічних помилок та забезпечення більшої точності в роботі з даними та організації бізнес-процесів;

- зменшення витрат матеріальних ресурсів та кількості людиногодин на ведення документообігу, підготовку звітів, друкування та зберігання документів;

- вивільнення часу у HR-менеджерів на стратегічне планування та виконання креативних завдань, спроможних створити нову додану вартість для компанії загалом. Водночас вони матимуть більше часу для перевірки нових кандидатів та ефективної адаптації нових працівників на новому робочому місці;

- збільшення можливостей щодо пошуку персоналу з необхідними знаннями та навичками за рахунок обробки великих баз даних, інтеграції даних з різних електронних платформ, оптимізації добору кандидатів під вимоги вакансій на підставі автоматизованої обробки тестів;

- збереження часу працівників і швидше задоволення їхніх запитів щодо оформлення документів на відпустки, оновлення особистої інформації, нарахування заробітної плати та бонусів, пошуку необхідної інформації про діяльність компанії та її нормативно-правове забезпечення тощо;

- збільшення можливостей щодо формування бази даних про співробітників і використання відповідних HR-метрик, проведення анкетувань,

- тестувань та опитувань для виявлення рівня задоволеності співробітників, подальшого удосконалення трудових процесів та підвищення рівня залученості працівників;

- покращення якості комунікації між співробітниками за рахунок більш системного підходу до підготовки інформації, її передачі та збереження, використання спільних корпоративних каналів комунікації як у синхронному, так і в асинхронному режимах;

- зменшення сумарних витрат на здійснення HR-процесів завдяки скороченню частки ручної роботи та паперової документації;

- використання інноваційних диджитал-рішень у корпоративному навчанні персоналу, реалізації програм онбордингу / оффбордингу, формуванні віддалених команд, управлінні проектами, моніторингу досягнення конкретних цілей.

Впровадження інноваційних цифрових рішень у практику HR-менеджменту сучасних організацій значною мірою залежить від сформованості цифрового майндсету співробітників. Цифровий майндсет у цьому контексті можна визначити як усвідомлення співробітниками важливості



та переваг від впровадження цифрових технологій для вирішення професійних завдань, відкритість до інновацій та швидка адаптація до використання цифрових рішень в практичній діяльності, а також готовність постійно удосконалювати свої цифрові навички. Формування цифрового майндсету співробітників може відбуватися з урахуванням концептуальних засад, представлених на рис. 1.

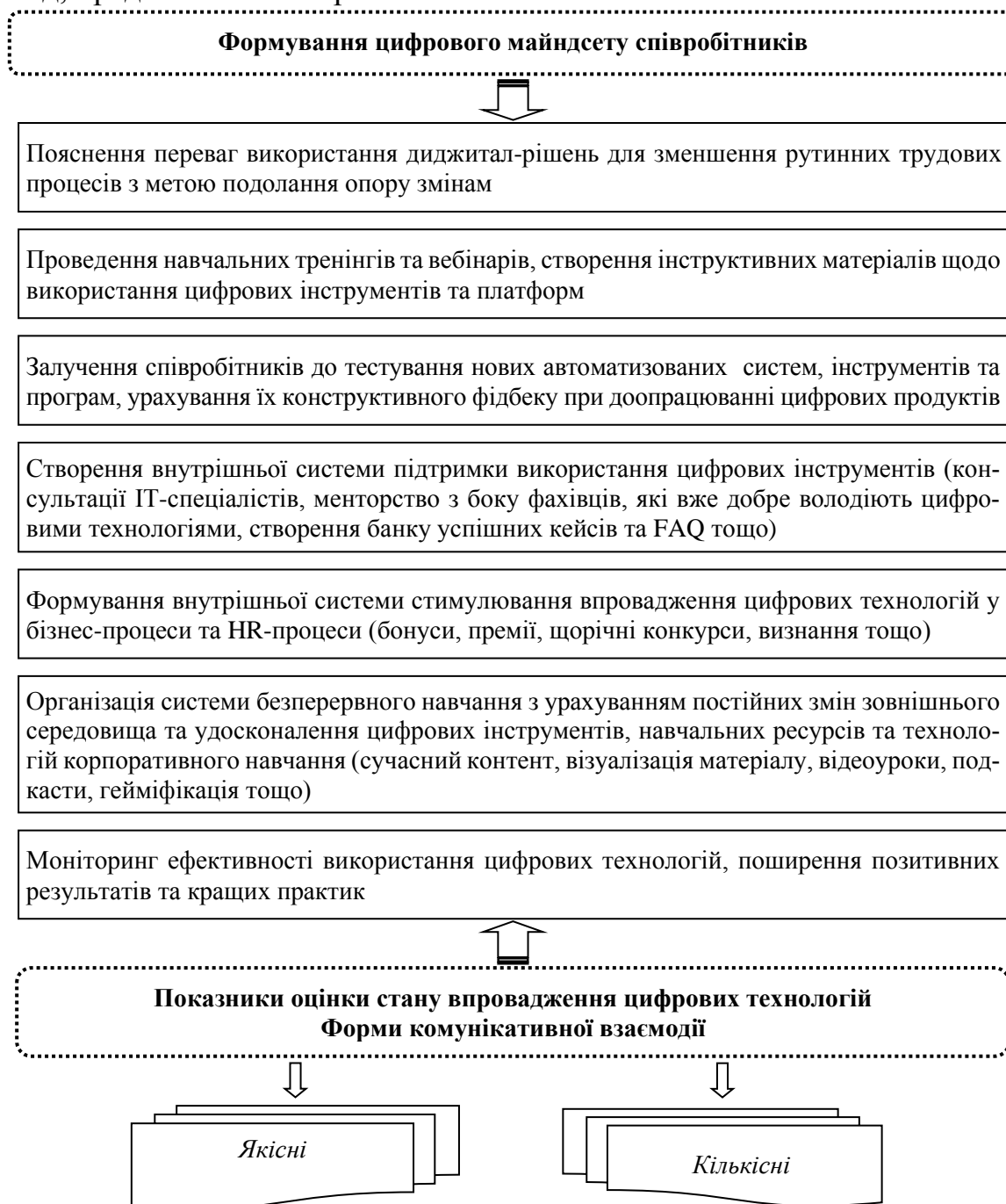


Рис. 1. Концептуальні засади формування цифрового майндсету співробітників

Джерело: складено автором.

Покроковий алгоритм формування цифрового майдану співробітників сучасної організації повинен базуватися на наступних принципах:

- системний підхід до впровадження цифрових технологій як стратегічного напрямку підвищення конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів;

- визначення пріоритетних напрямків цифровізації бізнес-процесів та трудових процесів з урахуванням загальної стратегії розвитку організації та її функціональних стратегій;

- першочергове створення інформаційних ресурсів, навчальних матеріалів та системи підтримки процесу впровадження автоматизованих HR-технологій;

- максимальне залучення співробітників до апробації програмних продуктів та диджитал-рішень, налагодження ефективної системи зворотного зв'язку для доопрацювання цифрових інструментів з метою їх максимальної адаптації до умов праці та специфіки трудових процесів;

- інноваційні підходи до формування необхідних знань та навичок для використання цифрових HR-технологій з урахуванням необхідності поєднання форм групового навчання та індивідуальних траєкторій розвитку співробітників, особливостей сприйняття інформації та навчального контенту представниками різних вікових груп, використання крос-менторства між різними поколіннями;

- розробка адекватної системи індикаторів для оцінки стану впровадження цифрових технологій в окремих структурних підрозділах, функціональних процесах та робочих місцях.

При цьому можуть використовуватися як якісні, так і кількісні параметри. Так, зокрема, до кількісних показників, що характеризують рівень використання цифрових технологій, належать: 1) середній час використання співробітником цифрових інструментів, спеціалізованих програмних продуктів чи автоматизованих систем для виконання професійних завдань за день / тиждень / місяць; 2) кількість цифрових інструментів, спеціалізованих програмних продуктів, автоматизованих систем тощо, які освоїв працівник і використовує в професійній діяльності; 3) кількість людиногодин навчання (тренінгів) з формування цифрових навичок за місяць / квартал / рік; 4) кількість людиногодин, відпрацьованих з ментором для формування власних цифрових навичок; 5) кількість людиногодин, відпрацьованих у ролі ментора для передачі власного досвіду використання цифрових технологій менш досвідченим працівникам та новачкам тощо. До якісних показників можна включити наступні характеристики: 1) бальна оцінка зручності використання окремих цифрових інструментів для виконання виробничих задач; 2) бальна оцінка рівня готовності працівника до впровадження нових цифрових технологій і адаптації до зміни трудових процесів під їх впливом; 3) надані конструктивні відгуки і пропозиції для удосконалення існуючих цифрових рішень тощо.

**Висновки і пропозиції.** Розуміння важливості процесів цифрової трансформації як нової реальності нового десятиліття потребують інноваційних підходів до формування цифрового майндсету (мислення) співробітників, розвитку їх готовності до впровадження процесів диджиталізації, подолання опору змінам, легшого сприйняття необхідності цифровізації процесів, підвищення особистої мотивації та рівня залучення у вищезазначені процеси.

У контексті вищезазначеного до головних завдань у сфері цифрової трансформації процесів управління персоналом слід віднести впровадження автоматизованих процесів рекрутингу, адаптації, навчання та кар'єрного розвитку при одночасній мотивації тих співробітників, які здатні генерувати інновації, досягати ефективності та результативності праці. Разом з тим, потрібно усвідомлювати, що на початковому етапі автоматизація HR-процесів потребує значних інвестицій у придбання програмного забезпечення, формування у персоналу навичок його повсякденного використання, а також може викликати у співробітників певний опір організаційним змінам у зв'язку із впровадження інновацій.

### Список використаних джерел

1. Колот А. М. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку [Електронний ресурс] / А. М. Колот, О. О. Герасименко // Економіка і прогнозування. №1. 2020. С. 7-31. – Режим доступу: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_20\\_1\\_07\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf).
2. Колобердянко І. І. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки [Електронний ресурс] / І. І. Колобердянко, Н. С. Метельська // Економіка і суспільство. – 2018. – № 19. – С. 63-68. – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/10.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf).
3. Огляд популярних систем для HR: BambooHR, Zoho People, CakeHR і Hurma [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/employer/2308/?setlp=ua>.
4. Продукт. AcademyOcean – інструмент нового покоління для адаптації та навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://academyocean.com/ua/product>.
5. Прушківська Е. В. Четверта промислова революція та модифікація зайнятості в Україні [Електронний ресурс] / Е. В. Прушківська, А. М. Ткачук // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5-6(84). – С. 13-18. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/inneco/ua/article/view/623/691>.
6. Ремньова Л. М. Сучасні глобальні тренди та інноваційні підходи до управління персоналом в умовах турбулентного бізнес-середовища / Л. М. Ремньова // Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти: монографія / за заг. ред. М. М. Забаштанського – Чернігів : ЧНТУ, 2020. – С. 91-103.
7. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua/career/faktor-uspihu-yak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva>.
8. Що таке HRM і навіщо потрібна оптимізація HR-процесів? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-hrm-i-navishho-potribna-optimizatsiya-hr-protseviv>.
9. Automation, augmentation, and the future of HR: The business case for Digital HR [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.aihr.com/blog/automation-digital-hr-benefits>.

10. Deloitte Global Human Capital Trends (2021) [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>.

11. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування [Електронний ресурс] / С. Г. Рудакова, Н. С. Данилевич, Л. В. Щетініна, Я. А. Касяненко // Бізнес Інформ. – 2020. № 1. – С.265-270. – Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-1\\_0-pages-265\\_270.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-265_270.pdf).

12. Goel R.K. Determinants of process innovation introductions: evidence from 115 developing countries / R.K. Goel, M.A. Nelson // *Managerial and Decision Economics*. – 2018. – Vol. 39(5). – С. 515-525.

13. Pouwels I. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study / I. Pouwels, F. Koster // *International Journal of Innovation Science*. – 2017. – Vol. 9. No. 2. – Pp. 184-204.

14. Verlinden N. 5 Examples of Successful HR Innovation [Electronic resource] / N. Verlinden. – Accessed mode: <https://www.aihr.com/blog/examples-successful-hr-innovation/>.

15. What is HR Automation? A Guide with Practical Examples. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.aihr.com/blog/hr-automation>.

## References

1. Kolot, A.M., Herasyenko, O.O. (2020). Kontsept «Pratsia 4.0»: teoretyko-prykladni zasady formuvannya ta rozvytku [The concept of "Work 4.0": theoretical and applied principles of formation and development]. *Ekonomika ta prohnozuvannya – Economy and prognosis, 1*, 7-31. [http://eip.org.ua/docs/EP\\_20\\_1\\_07\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf).

2. Koloberdianko, I.I., Metelska, N.S. (2018). Innovatsiini zrushennia u sferi upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi ekonomiky [Innovative changes in the field of personnel management in the conditions of the global economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 19*, 63-68. [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/10.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf).

3. Ohliad populiarnykh system dlia HR: BambooHR, Zoho People, CakeHR i Hurma [Overview of popular systems for HR: BambooHR, Zoho People, CakeHR and Hurma]. (n.d.). <https://www.work.ua/articles/employer/2308/?setlp=ua>.

4. Produkt. AcademyOcean — instrument novoho pokolinnia dlia adaptatsii ta navchannia [Product. AcademyOcean – a new generation tool for adaptation and training]. (n.d.). <https://academyocean.com/ua/product>.

5. Prushkivska, E.V., Tkachuk, A.M. (2020). Chetverta promyslova revoliutsiia ta modyfikatsiia zainiatosti v Ukraini [Fourth industrial revolution and employment modification in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy, 5-6(84)*, 13-18. <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/623/691>.

6. Remnova, L.M. (2020). Suchasni hlobalni trendy ta innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh turbulentnoho biznes-seredovyscha [Modern global trends and innovative approaches to personnel management in the turbulent business environment]. In M.M. Zabashtanskyi (Ed.), *Realizatsiia ekonomichnoho potentsialu Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty – Realisation of Ukraine's Economic Potential: Theoretical and Practical Aspects* (pp. 91-103). ChNTU.

7. Faktor uspihku: yak HR mozhe spriyaty formuvanniu rozumnoho pidpriemstva [Success factor: how HR can contribute to the formation of a smart enterprise]. (n.d.). <https://budni.rabota.ua/ua/career/faktor-uspihu-yak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriemstva>.

8. Shcho take HRM i navishcho potribna optymizatsiia HR-protseviv? [What is HRM and why is optimization of HR processes necessary?]. (n.d.). Retrieved from: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-hrm-i-navishho-potribna-optimizatsiya-hr-protseviv>.

9. Automation, augmentation, and the future of HR: The business case for Digital HR. (n.d.). URL: <https://www.aihr.com/blog/automation-digital-hr-benefits/>.

10. Deloitte Global Human Capital Trends. (2021). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>.

11. Rudakova, S.H., Danylevych, N.S., Shchetinina, L.V., Kasianenko, Ya.A. (2020). Digital HR – maibutnie kadrovoho administruvannia. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 265-270. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-1\\_0-pages-265\\_270.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-265_270.pdf).

12. Goel, R.K., Nelson, M.A. (2018). Determinants of process innovation introductions: evidence from 115 developing countries. *Managerial and Decision Economics*, 39(5), 515-525.

13. Pouwels, I., Koster, F. (2017). Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 184-204.

14. Verlinden, N. (n.d.). *5 Examples of Successful HR Innovation*. <https://www.aihr.com/blog/examples-successful-hr-innovation/>.

15. What is HR Automation? A Guide with Practical Examples. (n.d.). <https://www.aihr.com/blog/hr-automation>.

Отримано 22.11.2023

UDC 004:005.95/.96

### ***Lyudmyla Remnova***

PhD in Economics, Professor, Head of Department  
of Human Resources Management and Business Technology  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [remneva1962@ukr.net](mailto:remneva1962@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>

**ResearcherID:** [F-5075-2016](https://orcid.org/0000-0002-5973-5912)

### ***Serhii Khmelevskiy***

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Human Resources Management and Business Technology  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [sergeyv3x@gmail.com](mailto:sergeyv3x@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4395-2090>

**Researcher ID:** [G-6517-2014](https://orcid.org/0000-0002-4395-2090)

## **DIGITALIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT PROCESSES AS THE CURRENT TREND OF THE INNOVATIVE HR-TECHNOLOGIES DEVELOPMENT**

*The article examines innovative trends in personnel management under the influence of global challenges and the development of digital technologies. Among the main factors restraining the active implementation and development of digital technologies in business organizations the following barriers are identified: a shortage of qualified specialists which are ready for the large-scale implementation of digitization into business processes and personnel management; low level of personnel's professional and technical competences; the presence on the labor market of different generations with different outlooks, values, job approaches, the level of digital skills and psychological readiness for using digital solutions in everyday work processes. Digital solutions for automating HR processes existing on the Ukrainian market such as HURMA System, Zoho People, DData\_HRMS, Bamboo HR, PeopleForce, AcademyOcean, Effy.ai were systematized, and their advantages and disadvantages were identified. The*

*theoretical and methodological approaches to the integration of modern digital solutions into the practice of HR management have been substantiated, taking into account the existing level of business processes' digitalization in the organization, the formation of the digital mindset of employees, and the readiness of the staff for the large-scale use of innovative digital HR technologies. It is proposed to consider the essence of the digital mindset as employees' awareness of the importance and benefits of implementing digital technologies to solve professional tasks, openness to innovation and quick adaptation to the use of digital solutions in practical activities, as well as readiness for constant improvement of digital skills. The main principles of forming the personnel's digital mindset in the modern business organization are formulated. A system of qualitative and quantitative indicators is proposed for assessing the state of implementation of digital technologies in individual structural divisions, functional processes and workplaces.*

**Key words:** *personnel management; human resources; digitalisation; automation of HR processes; innovative HR technologies; digital transformation; digital mindset.*

*Fig.: 1. Table: 2. References: 15.*