HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації

Орел Юрій Леонідович[1], Смаглюк Анна Андріївна[2]

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2023	Економіка	658.3.07:004.9

DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в контексті цифрової трансформації. Визначено, як побудова комплексної цифрової стратегії з використанням HR-технологій впливає на управління персоналом у компанії та на економічну ефективність діяльності підприємства. Сформовано основні завдання, які постають перед системою HR-менеджменту, а також те, як інноваційні технології здатні оптимізувати виконання таких завдань. Розглянуто основні напрями цифровізації управління персоналом у контексті сучасних умов функціонування вітчизняних бізнес-організацій. Обґрунтовано переваги й недоліки впровадження передових HR-технологій у менеджмент компанії, як для самої компанії, так і для її працівників. Також розглянуто декілька прикладів цифровізації та діджиталізації в практиці українських компаній. Зрештою, обґрунтовано необхідність розробки індивідуальної цифрової стратегії HR-менеджменту для компанії.

Ключові слова: діджиталізація, HR-технології, управління персоналом, людський капітал, цифрова трансформація.

HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization

Annotation. The article examines current trends in the development of HR management in the context of digital transformation. Progress never stands still and digital technologies are increasingly penetrating various business areas. We are witnessing fundamental changes in the labour market, which is developing dynamically, posing new challenges to business and HR management. Firms are able to use limited resources more efficiently, and people are able to work remotely (at home or in other convenient locations), using email, instant messaging, and virtual meeting tools. This saves time and improves their quality of life. At the current stage, digitalisation is interpreted as a tool for business transformation, transforming routine processes into automated ones to enable the company to reorient itself to build more flexible business models. It is determined how building a comprehensive digital strategy with the use of HR technologies affects the HR management in the company and the economic efficiency of the enterprise. The main tasks faced by the HR management system are outlined, as well as how innovative technologies can optimise the implementation of these tasks. The main

[1] к. держ. упр., доцент кафедри управління персоналом та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна, Харківська обл., 61022, м. Харків, майдан Свободи, 4, https://orcid.org/0000-0003-1419-9842
[2] к. е. н., доцент кафедри управління персоналом та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна, Харківська обл., 61022, м. Харків, майдан Свободи, 4, https://orcid.org/0000-0002-8874-3719

directions of digitalisation of HR management in the context of modern conditions of functioning of domestic business organisations are considered. The advantages and disadvantages of introducing advanced HR technologies into the company's management, both for the company itself and for its employees, are substantiated. Several examples of digitalisation and digitalisation in the practice of Ukrainian companies are also considered. Finally, the author substantiates the need to develop an individual digital HR management strategy for a company. Penetrating many areas of economic activity, digital transformation projects are expected to stimulate investment, transform traditional industries into efficient, high-tech, competitive industries, and create a range of new opportunities for human potential. Modern organisations face the following challenges important task of digitising all business processes, including the human resource management system. This will help businesses and organisations will be able to maintain a sustainable competitive position at the current stage of development.

Keywords: digitalisation, HR technologies, HR management, human capital, digital transformation.

Вступ

Визначення проблеми загалом. Глобалізаційні процеси й перебудова економіки на цифровий лад є сучасними тенденціями розвитку бізнесу й підприємництва. Цифрові трансформації в епоху глобалізації сприяють розвитку цифрового мислення, що входить в основу розвитку цифрового суспільства. Такі значні перетворення впливають на всі сфери функціонування суспільства, економіку, зокрема на бізнес-процеси. Стрімка поява нових технологій змушує організації активно впроваджувати їх під час бізнесової діяльності, починаючи від менеджменту й закінчуючи виробничими процесами.

Швидкість адаптації до інновацій і ведення економічної діяльності за принципами цифровізації визначає рівень конкурентоспроможності компанії на ринку.

Ефективне і правильне використання людського ресурсу на сьогодні є одним із найбільш вагомих факторів, що впливають на результативність діяльності підприємства. Управління персоналом під впливом цифровізації модернізується в новітню HR-стратегію, яка функціонує за принципами інноваційності, гнучкості й продуктивності.

Сучасні HR-технології дають змогу вибудовувати нові моделі підбору, підготовки, мотивації та навчання персоналу й значно підвищувати рівень ефективності людського капіталу в компанії.

HR-менеджмент в українських компаніях значно відстає від передових технологій. У кращому разі можна спостерігати точкове застосування технологій на окремих рівнях управління персоналу. Побудова комплексної стратегії HR-менеджменту на засадах цифрових трансформацій підвищить продуктивність праці персоналу, що зі свого боку позитивно вплине на ефективність роботи підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Через активні глобалізаційні процеси вчені почали більше уваги приділяти дослідженню впливу цифровізації, діджиталізації та розвитку інноваційних технологій на економіку, освіту, бізнес і суспільний розвиток. Цифровізацію та її вплив на економіку й бізнес-процеси досліджували у своїх працях Н. П. Перішко [1], С. Поліщук, Н. Прокопчук [2]. Активним вивченням розвитку малого й середнього бізнесу в Україні в епоху глобалізаційних змін займалися такі вчені, як: А. В. Церковна та К. С. Карелова [3], К. Я. Кучерява та Ю. Л. Орел [4]. Присвятили свої наукові праці вивченню цифрової трансформації управління людськими ресурсами також такі зарубіжні вчені: M. Gabert [5], G. Thomas [6], P. Vardarlier [7]. Їх наукові роботи

розкривають сутність цифровізації в контексті управління наявним у компанії людським капіталом.

Отже, *метою даної статті* є аналіз сучасних HR-технологій і дослідження наслідків їх упровадження в процеси HR-менеджменту українських компаній.

Результати

Перехід до цифрової економіки сприяє трансформації всіх традиційних функцій управління організацією, зокрема в галузі управління персоналом (HR-менеджмент). Людський капітал уважається однією з найважливіших складових успіху компанії та її ефективності. Кожна бізнес-організація усвідомлює значення якісної робочої сили: освіченого, вмотивованого, зацікавленого в результаті персоналу.

Галузь управління персоналом під впливом інноваційних технологій зазнає значних змін, що з одного боку сприяє автоматизації процесів, полегшенню і пришвидшенню роботи, але з іншого спричиняє труднощі з перекваліфікуванням персоналу на новий лад.

Проте, важливо розуміти, що стрімко зростаюча конкуренція нині не дозволяє підприємствам зволікати, спостерігаючи за глобальними змінами й новими тенденціями розвитку. Залишатися осторонь означає бути далеко позаду більш адаптивних і гнучких конкурентів. Сьогодні в бізнес-середовищі, яке висуває до підприємців і власників компаній суворі вимоги, не можна лишати поза увагою ті технології та інновації, які стають невід'ємною частиною суспільного життя.

Цифровізація людських ресурсів тісно пов'язана зі змінами в поведінці споживачів. Із розвитком технологій у користувачів усе більше вимог до простоти використання та швидкості доступу до продуктів і послуг. Прагнення вищої продуктивності за менших витрат [8].

Система HR-менеджменту на підприємстві має виконувати основні задачі, представлені на Рисунку 1.

Рис. 1. Основні задачі системи HR-менеджменту компанії

Джерело: складено авторами на основі аналізу [9].

Цифрові технології здатні полегшити, пришвидшити й оптимізувати виконання задач, які постають перед HR-менеджерами в компанії.

Розглянемо основні HR-технології та їх вплив на систему управління персоналом [10].

1. *Автоматизація HR-процесів завдяки мобільним застосункам*. Така інтеграція дає змогу швидко і зручно планувати робочі зустрічі, ставити задачі, спілкуватися в робочих чатах, займатися онлайн-навчанням і підвищенням кваліфікації в зручний час.
2. *Активне використання хмарних сервісів*. Необхідність працювати з великими обсягами даних забирає багато часу і зусиль. Хмарні сервіси допомагають із вирішенням багатьох задач, пов'язаних з обробкою інформації: пришвидшують пошук й обробку інформації, оптимізують її зберігання. Не менш важливою функцією хмарних сервісів є висока захищеність інформації, що гарантує конфіденційність і вбезпечує компанію від утрати важливої інформації.
3. *Прогнозна HR-аналітика й Big Data*. Використання HR-аналітики дає змогу прогнозувати сценарії розвитку на основі аналізу великих об'ємів даних і спрощувати прийняття управлінських рішень.
4. *Застосування доповненої реальності (VR-технологій)*. Інноваційні VR-технології дозволяють урізноманітнити процес навчання і розвитку персоналу, полегшити адаптацію працівника в організації. Новітні технології доповненої реальності здатні створити умови для отримання унікального різноманітного досвіду, що підвищить зацікавленість персоналу, і стимулювати підвищення ефективності роботи.
5. *Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ)*. ШІ здатний полегшити роботу HR-менеджера, залежно від потреб, для яких його застосовують. Технології ШІ успішно можна використовувати в рекрутингу, кар'єрному просуванні, навчанні й розвитку персоналу.

Можливості, які надає цифровізація HR-менеджменту в компанії в контексті основних функцій менеджменту, представлені в Таблиці 1.

Таблиця 1

Діджиталізація основних функцій менеджменту в контексті HR-менеджменту

Основні функції менеджменту	***Діджиталізація функцій в контексті HR-менеджменту***
Планування	Аналіз і визначення потреби в кадрах. Планування підбору персоналу на основі автоматизованих баз даних.
Організація	Рекрутинг через чат-боти, цифровізація отримання резюме від претендента на вакансію. Оптимізація оформлення угод про співпрацю.
Мотивація	Створення і розвиток систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу за допомогою новітніх технологій. Тестування й атестація працівників із використанням спеціальних платформ. Створення безпечних умов праці й розвиток корпоративної культури.
Контроль	Аналіз роботи працівників за допомогою можливостей, які надають системи HR-аналітики.

Джерело: складено авторами на основі аналізу [11; 12].

Інтенсивне й різке зростання рівня впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси було пов'язане з пандемією COVID-19. Кризова ситуація фактично змусила

шукати шляхи продовження бізнесової діяльності в нових умовах. Цифровізація, яка сприймалася виключно як точкове оцифровування певних окремих процесів, перетворилася в глобальну стратегію розвитку й подальшого функціонування підприємств [13].

Після початку повномасштабного вторгнення росії український бізнес опинився в дуже скрутній ситуації. Це дозволяє вважати, що першочерговою функцією українських компаній є виживання, а прагнення йти в ногу з передовими HR-технологіями не на часі. Проте, саме впровадження інноваційних технологій здатне допомогти українському бізнесу триматися на плаву в цей скрутний час й оптимізувати свою роботу, зробити її безпечнішою для працівників компаній та оперативною задля збереження ефективності функціонування організації.

Розглянемо напрями діджиталізації HR-менеджменту (рис. 2).

Рис. 2. Напрями діджиталізації HR-менеджменту

Джерело: складено авторами на основі аналізу [14].

Перший напрям — цифрова робоча сила. Сучасне суспільство розвивається в епоху глобалізації та діджиталізації, тому в представників цього суспільства формується так зване «цифрове мислення». На сьогодні ще існує значний розрив у цифровому мисленні молодого покоління, так званого “покоління Z”, і старших поколінь. Компанії часто зіштовхуються з невдоволенням представників старшого покоління, у зв’язку з упровадженням інноваційних технологій. HR-менеджеру варто проаналізувати колектив, оцінити рівень діджиталізації і розробити шляхи підвищення рівня цифровізації робочої сили. Працівники із цифровим мисленням активно приймають і використовують у роботі новітні технології, виступають за розвиток і набуття нових знань і навичок [15].

Другий напрям — цифрове робоче місце. Цей напрям передбачає створення максимально комфортного середовища для працівника, у якому він зможе ефективно працювати. Створення такого робочого місця неможливе без застосування технологій. Використання спеціальних платформ, інтегрованих мобільних застосунків дасть змогу швидко й ефективно виконувати завдання, підтримувати комунікацію з керівництвом, колегами, клієнтами й оперативно надавати зворотний зв’язок.

Третій напрям передбачає використання технологій та інноваційних інструментів для HR-менеджера, щоб ефективно контролювати персонал, мотивувати його, аналізувати роботу й виконувати всі управлінські функції.

Розглянемо можливості й загрози цифровізації управління персоналом для працівника й компанії в Таблиці 2.

Таблиця 2

Можливості й загрози цифровізації управління персоналом для працівника й компанії

Суб'єкт	***Можливості***	***Загрози***
Компанія	Економія витрат	Залежність ефективності роботи від якості зв'язку
	Зростання оперативності роботи	Зниження контролю в дистанційній роботі
	Більш умотивовані працівники	Відсутність живого спілкування в колективі
Працівник	Висока мобільність	Відсутність особистих контактів із колегами, керівництвом
	Заощадження особистого часу	Висока залежність продуктивності роботи від якості зв'язку
	Поява можливостей для людей із вадами	Зменшення рухливості через цифрове робоче місце
	Вища зацікавленість у роботі	Ризики кібербезпеки

Джерело: складено авторами на основі аналізу [16].

Цифрова трансформація — поняття доволі загальне. Проте, застосовувати таку трансформацію кожна компанія повинна індивідуально, на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників. Технологій, які можна застосувати для автоматизації, оптимізації, діджиталізації бізнес-процесів є багато, але впроваджувати все не варто. Насамперед слід оцінити рентабельність упровадження, адже витрати на інновації високі, й не всі компанії можуть отримати очікувані переваги він них. Розглядати різні підходи й методи, комбінувати їх, тестувати й лише тоді вибудовувати окрему індивідуальну для підприємства цифрову стратегію розвитку HR-менеджменту.

Розглянемо цифровізацію HR-процесів на прикладі відомих українських компаній:

- *Проєкт «Поможи тобі бот» від компанії Eldorado*. Проєкт полягав у тому, щоб створити чат-бота — онлайн-асистента для персоналу компанії Eldorado. Він доступний цілодобово й у ньому можна всього за декілька кліків дізнатися залишок днів відпустки, оформити відрядження, замовити довідку з місця роботи або ж довідку про доходи, знайти контакти колег. Також доступними є функції навчання, яке можна просто в чат-боті призначити собі й своїм підлеглим.
- *Проєкт «VARUS-people» від компанії VARUS*. Мова йде про корпоративний чат-бот для працівників компанії у вайбері. Мета — оптимізація і пришвидшення процесів обміну інформацією між персоналом, зручний доступ до контактів працівників, швидке оновлення інформації про товар тощо. Доступ 24/7. За даними компанії VARUS, створення і впровадження цього чат-боту позитивно вплинуло на рівень задоволення працівників і плинність кадрів у компанії [17].
- *Чат-бот для співбесіди від компанії Salateira*. Цей Job Bot доступний у телеграмі, вайбері чи фейсбуці й з ним можливо пройти первинну співбесіду за 90 секунд. Це вигідно й для кандидата на вакансію і для компанії. Практика використання цього чат-боту показує, що кандидати швидше наважуються на проходження співбесіди, ніж із менеджером, а компанія знизила витрати на залучення працівників у 2,2 рази.
- *Фідбек-опитування від компанії SoftServe*. Компанія кожні 4 місяці проводить опитування своїх працівників. Кожна сесія опитувань — це окремий раунд, після

якого підбиваються підсумки й виставляються оцінки. Ці опитування стимулюють активну замученість персоналу у справи компанії, обговорення планів упровадження тих чи інших інновації. Така практика дала змогу підвищити лояльність працівників до компанії і відчути їх залученість в організаційні питання [18].

Цифровізація спричинила зміну тенденцій розвитку галузі HR-менеджменту. Серед основних напрямів розвитку HR можна виділити наступні [19]:

1. *Віддалене управління дистанційною роботою*. Досвід останніх років демонструє, що більшість компаній почали працювати віддалено й зуміли виокремити переваги цієї ситуації. Тому, це незмінна тенденція, навіть за явної зміни зовнішніх умов, наприклад повернення до ситуації, яка була перед пандемією COVID-19 і до початку повномасштабної війни.
2. *Високоінтелектуальна робоча сила*. Із появою технологій штучного інтелекту з'явилися побоювання, що ШІ зможе повністю замінити людину. Але це не до кінця так. Штучний інтелект і роботизація дійсно автоматизували багато процесів і певною мірою знизити потребу в людській праці, проте, потребу у висококваліфікованих кадрах ШІ не знизив.
3. *HR-менеджмент як внутрішній маркетинг*. Людський капітал — одна з найважливіших складових успіху компанії. Цей факт беззаперечний і всі компанії це розуміють, тому намагатимуться використовувати маркетингові інструменти для залучення нових талановитих, інтелектуальних працівників, а також для побудови якісної та ефективної корпоративної культури.
4. *Фокус на продуктивність*. Завдяки великій кількості технологій, багато процесів вдалося пришвидшити, автоматизувати й оптимізувати. Час — важливий ресурс для кожної компанії, яка діє в умовах конкуренції, а тому від працівників вимагатимуть максимальної продуктивності. Кожен працівник має використовувати наявні технології для оптимізації своєї роботи, що зі свого боку буде корисним для компанії.

Висновки

Цифровізація економіки й глобалізаційні процеси спричинили значні цифрові трансформації у сфері управління персоналом. Світові тенденції діджиталізації, упровадження новітніх технологій поставили перед HR-менеджментом нові завдання. У високо конкурентному середовищі, де компанії використовують фактично будь-яку можливість хоч на крок випередити конкурента, залишатися осторонь нових технологій та ігнорувати тенденції розвитку означає бути неефективним на ринку.

Цифровізація впливає на всі завдання, які постають перед HR-менеджерами в компанії, починаючи з пошуку й відбору персоналу, його адаптації і навчання, закінчуючи аналізом роботи кожного окремого працівника. Цифрові технології, які активно впроваджуються в процеси управління персоналом, здатні оптимізувати виконання задач менеджера з персоналу. Серед основних технологій, які на сьогодні активно впроваджуються в HR, варто вказати про застосування мобільних застосунків, які здатні автоматизувати певні HR-процеси, хмарні сервіси, що допомагають обробити інформацію, використання прогнозної HR-аналітики, що спрощує прийняття управлінських рішень і застосування доповненої реальності й технологій ШІ.

Процес цифровізації HR-менеджменту умовно можна поділити на три напрями: цифровізація робочої сили, цифровізація робочого місця і цифровізація управлінської діяльності. Застосування інноваційних технологій у розвитку кожного із цих напрямів позитивно впливає на компанію та її працівників.

Для українського бізнесу на сьогодні активна цифровізація в HR-менеджменті є і можливістю, і загрозою одночасно. Досвід українських компаній дає змогу говорити про ефективність цифрових стратегій управління персоналом, але й водночас про недостатній рівень їх упровадження.

Тенденції розвитку галузі HR-менеджменту, які спостерігаються в останні роки, дають змогу стверджувати, що перехід від класичних підходів до управління, до новітніх підходів за принципами адаптивності, продуктивності й інноваційності відбувається доволі стрімко. Тому проблематика цифровізації галузі HR-управління для компанії потребує подальших досліджень у напрямі пошуку можливостей упровадження таких технологій, як штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Перішко Н. П. Вплив цифровізації на економіку: переваги та ризики. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Житомир, 3—4 листопада 2022 року, Житомир, 2022. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/146.pdf (дата звернення: 30.04.2023).
2. Поліщук С., Роспопчук Т. Вплив цифровізації на зміни бізнес-моделей підприємств. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»*. 2021. № 18. С. 199—202. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175 (дата звернення: 30.04.2023).
3. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, № 2 (45). С. 328–339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_2_21 (дата звернення: 30.04.2023).
4. Кучерява К. Ю., Орел Ю. Л. Теоретичні аспекти державного регулювання малого та середнього підприємництва. *Актуальні проблеми державного управління.* 2020. № 2 (58). С. 32–41. DOI: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19420 (дата звернення: 30.04.2023).
5. Gabert M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity. *Transforming Organizations. Management for Professionals* / ed. by J. Chlopczyk, C. Erlach. Cham: Springer, 2019. P. 271—285. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-17851-2_17 (date of access: 30.04.2023).
6. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 56–61. DOI: https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p56-62 (date of access: 30.04.2023).
7. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science* / ed. by U. Hacioglu. Cham: Springer, 2020. P. 239—264. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (date of access: 30.04.2023).
8. Шаповалова О. В., Шевченко Л. С., Стріжкова А. В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України*: монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків, 2019. С. 48—70. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_2019_%D0%BF%D0%B21.pdf (дата звернення: 30.04.2023).

9. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, № 2. С. 51—57. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324 (дата звернення: 30.04.2023).
10. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління.* 2019. № 2 (34). С. 93—101. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10 (дата звернення: 30.04.2023).
11. Сватюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 210—222. DOI: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29533/220972maket-214-226.pdf (дата звернення: 30.04.2023).
12. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу* : матеріали Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 5-6 листопада 2020 р. Житомир, 2020. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf (дата звернення: 30.04.2023).
13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73 (дата звернення: 30.04.2023).
14. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice.* 2021. № 6 (41). P. 534—543. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527 (дата звернення: 30.04.2023).
15. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами.* 2022. № 69. С. 125—129. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22 (дата звернення: 30.04.2023).
16. Маковоз О. С., Передерій Т. С. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіко-управлінські аспекти функціонування та розвитку суб'єктів господарювання* : колективна монографія / за ред. І. В. Ящишиної. Кам'янець-Подільський, 2018. С. 184—203. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4371 (дата звернення: 30.04.2023).
17. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. *European Business Association*. URL: https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantiv-premiyi-hr-brend/ (дата звернення: 30.04.2023).
18. Чому ваша компанія має діджиталізуватись та 4 приклади того, як це робити. *European Business Association*. URL: https://eba.com.ua/chomu-vasha-kompaniya-maye-didzhytalizuvatys-ta-4-pryklady-togo-yak-tse-robyty/ (дата звернення: 30.04.2023).
19. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3 (дата звернення: 30.04.2023).