



Менеджмент

УДК 005.95/.96:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20611612>

Цифрова трансформація системи управління персоналом у сучасних організаціях

Хлебнікова Наталія Борисівна,

канд.техн.наук, доцент кафедри

фінансового моніторингу та підприємництва,

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна;

студентка

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1487-1950>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація.** У статті досліджено сучасні технології управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій. Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, поширенням дистанційних форм зайнятості та зростанням потреби у підвищенні ефективності управління персоналом у динамічному бізнес-середовищі. Метою дослідження є аналіз сучасних HR-технологій, визначення їх основних видів і характеристик, а також обґрунтування їх впливу на ефективність управління персоналом у сучасних організаціях. Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових методах аналізу, синтезу, порівняння, класифікації та систематизації, що дозволило визначити сутнісні характеристики сучасних HR-технологій і встановити особливості їх упровадження в діяльність організацій. У дослідженні визначено основні*



групи HR-технологій, зокрема HRM-системи, технології e-HRM, HR-аналітику, інструменти штучного інтелекту, технології дистанційного управління персоналом і системи розвитку персоналу. Встановлено, що впровадження цифрових HR-рішень сприяє автоматизації рутинних кадрових процесів, покращенню комунікації, підвищенню якості управлінських рішень, продуктивності праці та залученості працівників. Результати дослідження засвідчують, що ефективність сучасних HR-технологій залежить від рівня цифрової зрілості організації, готовності персоналу до цифрової трансформації та здатності поєднувати технологічні й людиноцентричні підходи до управління. Особливу увагу приділено важливості інтеграції цифрових рішень у загальну систему управління організацією та адаптації HR-технологій до специфічних умов організаційного розвитку. Практичне значення статті полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення систем управління персоналом, оптимізації HR-процесів та підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: управління персоналом, HR-технології, цифровізація, HR-аналітика, e-HRM, штучний інтелект, ефективність управління, цифрова трансформація.

Digital transformation of the human resource management system in modern organizations

Nataliia Khliebnikova

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Financial Monitoring and Entrepreneurship,

Cherkasy State Professional Business College, Cherkasy, Ukraine;

Student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,

Cherkasy, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1487-1950>



Abstract. *The article examines modern human resource management technologies in the context of the digital transformation of organizations. The relevance of the topic is determined by the rapid development of digital technologies, the spread of remote forms of employment, and the growing need to improve the efficiency of personnel management in a dynamic business environment. The purpose of the study is to analyze modern HR technologies, determine their main types and characteristics, and substantiate their impact on personnel management effectiveness in contemporary organizations. The research methodology is based on general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, classification, and systematization, which made it possible to identify the essential characteristics of modern HR technologies and determine the specifics of their implementation in organizational activities. The study identifies the main groups of HR technologies, including HRM systems, e-HRM technologies, HR analytics, artificial intelligence tools, remote workforce management technologies, and personnel development systems. It is established that the implementation of digital HR solutions contributes to the automation of routine personnel processes, improvement of communication, enhancement of managerial decision-making, and increased employee productivity and engagement. The results of the research demonstrate that the effectiveness of modern HR technologies depends on the level of digital maturity of the organization, the readiness of personnel for digital transformation, and the ability to combine technological and human-centered approaches to management. Particular attention is paid to the importance of integrating digital solutions into the overall organizational management system and adapting HR technologies to the specific conditions of organizational development. The practical significance of the article lies in the possibility of using the obtained results to improve personnel management systems, optimize HR processes, and increase organizational competitiveness in the conditions of digital transformation.*



Keywords: *human resource management, HR technologies, digitalization, HR analytics, e-HRM, artificial intelligence, management efficiency, digital transformation.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, що охоплює всі сфери діяльності організацій, зокрема систему управління персоналом. У цих умовах традиційні підходи до кадрового менеджменту поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним технологічним рішенням, які забезпечують гнучкість, швидкість прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності організацій [4; 7].

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє формуванню нової парадигми управління персоналом, у межах якої ключову роль відіграють цифрові інструменти, автоматизовані системи обробки даних та аналітичні платформи. Їх використання забезпечує оптимізацію кадрових процесів, стратегічне планування та індивідуалізацію підходів до працівників [5; 13].

Особливої актуальності впровадження сучасних HR-технологій набуває в умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку праці, що вимагає підвищення ефективності управління персоналом, розвитку компетенцій працівників і вдосконалення систем мотивації [1; 3]. У цьому контексті цифрові HR-технології виступають не лише інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, а й чинником трансформації організаційної культури [14].

Поширення дистанційної та гібридної зайнятості зумовлює необхідність використання систем e-HRM, платформ дистанційної взаємодії, HR-аналітики та технологій штучного інтелекту, що забезпечують ефективну координацію діяльності працівників і підвищують якість управлінських рішень [9; 16].



Водночас упровадження сучасних HR-технологій супроводжується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу, значними витратами на впровадження та ризиками інформаційної безпеки [10].

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу сучасних технологій управління персоналом та визначення їх ролі у підвищенні ефективності діяльності організацій в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання сучасних технологій управління персоналом перебуває у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій та їх активним впровадженням у всі сфери управлінської діяльності. Водночас аналіз наукових праць свідчить про поступовий перехід від традиційного розуміння кадрового менеджменту до концепції цифрового управління людськими ресурсами, у межах якої визначальну роль відіграють інформаційні технології, аналітичні інструменти та автоматизовані системи.

Значний внесок у формування теоретичних засад управління персоналом здійснили зарубіжні дослідники, зокрема Gary Dessler та Michael Armstrong, у працях яких розкрито сутність, функції та основні напрями розвитку системи управління персоналом в організації [4; 7]. У межах класичних підходів управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на забезпечення ефективного використання людських ресурсів, проте вказані дослідження лише частково враховують сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією та технологічними трансформаціями.

Подальший розвиток наукових уявлень про управління персоналом пов'язаний із формуванням концепції стратегічного HR-менеджменту та посиленням ролі аналітики у прийнятті управлінських рішень. Зокрема, у працях Dave Ulrich обґрунтовується необхідність переходу від адміністративних функцій управління персоналом до стратегічного



партнерства HR-служби в організації, що передбачає використання сучасних аналітичних інструментів та даних для підвищення ефективності управління [15]. Це стало підґрунтям для розвитку HR-аналітики як окремого напрямку досліджень, що орієнтований на кількісну оцінку ефективності управління людськими ресурсами.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється впливу цифрових технологій на трансформацію HR-функцій, зокрема у контексті формування нових напрямів наукових досліджень у сфері управління персоналом та технологій [5; 13]. Зокрема, науковці підкреслюють, що впровадження інформаційних технологій змінює зміст і структуру управління персоналом, сприяючи автоматизації рутинних процесів та підвищенню якості управлінських рішень [13]. У цьому контексті формується концепція електронного управління персоналом (e-HRM), яка передбачає використання цифрових платформ для реалізації основних HR-процесів, включаючи підбір, адаптацію, оцінювання та розвиток персоналу [11].

Окремий напрям наукових досліджень становить вивчення HR-аналітики як інструменту підвищення ефективності управління персоналом. У працях зарубіжних дослідників підкреслюється, що використання аналітичних методів дозволяє організаціям приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати поведінку працівників та оптимізувати кадрову політику [8; 9]. Водночас наголошується, що практичне впровадження HR-аналітики часто супроводжується труднощами, пов'язаними з якістю даних, недостатнім рівнем аналітичної культури та обмеженими компетенціями персоналу [12].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають дослідження, присвячені використанню штучного інтелекту, роботизації та інших передових технологій у сфері управління персоналом. Зокрема, зазначається, що такі технології дозволяють автоматизувати процеси відбору персоналу, аналізу резюме, оцінювання результативності працівників та управління їх



професійним розвитком [16]. Водночас дослідники звертають увагу на етичні, соціальні та організаційні аспекти впровадження штучного інтелекту в HR-практику, що потребує додаткового наукового осмислення.

Поряд із цим у науковій літературі висвітлюються питання цифровізації HR-процесів у контексті загальної трансформації організацій. Зокрема, підкреслюється, що цифрові технології сприяють підвищенню гнучкості управління персоналом, розвитку дистанційних форм зайнятості та формуванню нових моделей організаційної взаємодії [10; 14]. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, багато аспектів використання сучасних HR-технологій залишаються недостатньо вивченими, зокрема питання їх адаптації до умов конкретних організацій, оцінювання ефективності впровадження та впливу на результати діяльності.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної теоретичної та емпіричної бази досліджень у сфері управління персоналом, однак сучасні умови цифрової трансформації зумовлюють необхідність подальшого поглибленого вивчення ролі та значення новітніх технологій у системі управління персоналом, що й визначає напрям даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління персоналом та цифровізації HR-процесів, недостатньо вивченими залишаються питання комплексної інтеграції сучасних HR-технологій у систему управління організацією, оцінювання ефективності їх упровадження та адаптації до специфіки різних організацій. Потребують подальшого наукового осмислення також проблеми розвитку цифрових компетентностей персоналу, використання HR-аналітики та штучного інтелекту, а також забезпечення балансу між автоматизацією управлінських процесів і людиноцентричними підходами до управління персоналом. У зв'язку з цим актуальним є подальше



дослідження практичних аспектів ефективного впровадження сучасних HR-технологій в умовах цифрової трансформації організацій.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є комплексне дослідження сучасних технологій управління персоналом в організаціях, визначення їх сутності, основних видів та особливостей застосування, а також обґрунтування їх впливу на підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: узагальнити наукові підходи до визначення сутності сучасних технологій управління персоналом; здійснити класифікацію основних видів HR-технологій; дослідити особливості їх впровадження в діяльність організацій; визначити вплив сучасних HR-технологій на ефективність управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язані з активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності організацій. У цьому контексті особливого значення набуває поняття сучасних технологій управління персоналом, які формують нові підходи до організації HR-процесів, забезпечуючи їх ефективність, гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі відсутнє єдине усталене визначення поняття «технології управління персоналом», що зумовлено багатогранністю даного феномена та різноманітністю підходів до його трактування. У широкому розумінні технології управління персоналом розглядаються як сукупність методів, прийомів, інструментів та процедур, що застосовуються для реалізації функцій управління людськими ресурсами в організації [1; 2]. У межах такого підходу технології виступають як інструментальний компонент



системи управління персоналом, який забезпечує досягнення поставлених цілей.

Разом із тим сучасні наукові підходи значно розширюють зміст даного поняття, акцентуючи увагу на ролі цифрових технологій у трансформації HR-функцій. Зокрема, сучасні технології управління персоналом визначаються як комплекс цифрових рішень, програмних продуктів, аналітичних систем і платформ, що забезпечують автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію процесів управління персоналом [13; 14]. Такий підхід відображає перехід від традиційних кадрових процедур до цифровізованих моделей управління, у межах яких інформація та дані стають ключовим ресурсом.

Важливим аспектом розуміння сутності сучасних HR-технологій є їх зв'язок із концепцією електронного управління персоналом (e-HRM), яка передбачає використання інформаційних технологій для реалізації основних функцій управління персоналом. У межах цієї концепції HR-процеси, такі як підбір, адаптація, оцінювання, навчання та розвиток персоналу, здійснюються за допомогою цифрових платформ і автоматизованих систем [11]. Це дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити доступність даних та знизити рівень адміністративного навантаження.

Суттєвим елементом сучасних технологій управління персоналом є орієнтація на використання аналітичних підходів. Розвиток HR-аналітики як окремого напрямку досліджень сприяє переходу від інтуїтивного прийняття рішень до управління на основі даних (data-driven management). Застосування аналітичних інструментів дозволяє оцінювати ефективність використання персоналу, прогнозувати потребу в кадрах, визначати фактори плинності персоналу та оптимізувати кадрову політику організації [8; 9].

Важливу роль у структурі сучасних HR-технологій відіграють інструменти, засновані на використанні штучного інтелекту та машинного навчання. Такі технології забезпечують автоматизацію процесів підбору



персоналу, аналізу резюме, оцінювання кандидатів і персоналізоване управління розвитком працівників [16]. Водночас використання штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, але потребує врахування етичних аспектів і ризиків, пов'язаних з обробкою персональних даних.

Аналіз сутності сучасних технологій управління персоналом дозволяє виокремити їх основні характеристики: інтеграційний характер, орієнтацію на автоматизацію рутинних операцій, підвищення прозорості управлінських процесів та доступності інформації, а також індивідуалізацію підходів до управління персоналом з урахуванням потреб і особливостей працівників.

Крім того, сучасні технології управління персоналом відіграють важливу роль у формуванні нової моделі організаційного управління, у межах якої HR-служба трансформується з адміністративного підрозділу в стратегічного партнера бізнесу. Це передбачає активне використання цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень, розвитку персоналу та забезпечення конкурентних переваг організації [15].

Таким чином, сучасні технології управління персоналом являють собою складну багаторівневу систему, що поєднує традиційні методи управління з інноваційними цифровими рішеннями. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності управління людськими ресурсами, сприяє адаптації організацій до умов цифрової економіки та створює передумови для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Розкриття сутності сучасних технологій управління персоналом потребує їх систематизації, що дозволяє не лише структурувати наявні інструменти, а й визначити їх функціональне призначення та місце у загальній системі управління людськими ресурсами. В умовах стрімкої цифровізації організацій класифікація HR-технологій набуває особливої актуальності,



оскільки забезпечує можливість комплексного підходу до їх впровадження та використання.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації технологій управління персоналом, які ґрунтуються на таких ознаках, як функціональне призначення, рівень автоматизації, ступінь інтеграції в управлінські процеси та характер використання інформаційних технологій [13; 14]. Узагальнення цих підходів з урахуванням сучасних тенденцій розвитку HRM і цифрових досліджень дозволяє виділити кілька основних груп сучасних HR-технологій, які формують цілісну систему цифрового управління персоналом [5].

Передусім доцільно виокремити технології, спрямовані на автоматизацію базових HR-процесів, що реалізуються за допомогою спеціалізованих програмних продуктів і інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем). Такі системи забезпечують ведення кадрового обліку, управління даними про працівників, контроль робочого часу, розрахунок заробітної плати та інші адміністративні функції. Їх використання дозволяє суттєво підвищити ефективність операційної діяльності HR-служби та знизити витрати часу на виконання рутинних процедур [7].

Поряд із цим важливе місце займають технології електронного управління персоналом (e-HRM), які передбачають використання цифрових платформ для реалізації широкого спектра HR-функцій, включаючи підбір, адаптацію, навчання та оцінювання персоналу [11]. Особливістю таких технологій є інтеграція різних процесів у єдину інформаційну систему, що забезпечує доступність даних у режимі реального часу та сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень.

Окрему групу становлять технології HR-аналітики, які базуються на використанні даних для прийняття управлінських рішень. Вони включають інструменти збору, обробки та аналізу інформації про персонал, що дозволяє оцінювати ефективність використання людських ресурсів, прогнозувати



кадрові потреби та визначати фактори, що впливають на продуктивність праці [8; 9]. Важливою особливістю таких технологій є їх орієнтація на стратегічне управління, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного підходу в управлінні персоналом.

У сучасних умовах все більшого поширення набувають технології, засновані на використанні штучного інтелекту та машинного навчання. Вони застосовуються для автоматизації процесів відбору персоналу, аналізу великих масивів даних, оцінювання кандидатів та формування індивідуальних програм розвитку працівників [16]. Використання таких технологій дозволяє значно підвищити точність управлінських рішень та зменшити вплив суб'єктивних факторів.

Крім того, важливим напрямом розвитку сучасних HR-технологій є впровадження цифрових інструментів для організації дистанційної роботи та комунікації персоналу. До них належать платформи для онлайн-взаємодії, системи управління завданнями, інструменти моніторингу ефективності працівників, що працюють у віддаленому форматі. Такі технології забезпечують гнучкість організаційних процесів та сприяють формуванню нових моделей трудових відносин [10].

З огляду на різноманітність підходів до класифікації сучасних технологій управління персоналом, доцільним є їх узагальнення у вигляді систематизованої структури, яка відображає основні групи HR-технологій, їх функціональне призначення та характерні особливості. Узагальнена класифікація сучасних технологій управління персоналом наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація сучасних технологій управління персоналом

№	Група HR-технологій	Зміст та характеристика	Основні функції	Приклади застосування
----------	----------------------------	--------------------------------	------------------------	------------------------------



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

1	HRM-системи (системи управління персоналом)	Інформаційні системи для автоматизації кадрових процесів та обліку персоналу	Ведення кадрових даних, облік робочого часу, розрахунок заробітної плати	SAP HR, Workday, BambooHR
2	e-HRM (електронне управління персоналом)	Комплекс цифрових платформ для реалізації HR-функцій в електронному середовищі	Підбір, адаптація, оцінювання, навчання персоналу	Корпоративні HR-портали, LMS-системи
3	HR-аналітика	Системи збору, обробки та аналізу даних про персонал	Прогнозування, оцінка ефективності, прийняття рішень	Power BI, Tableau, People Analytics
4	Технології штучного інтелекту (AI в HR)	Використання алгоритмів машинного навчання для автоматизації HR-процесів	Скринінг резюме, оцінка кандидатів, персоналізація розвитку	чат-боти для рекрутингу, AI-рекрутери
5	Технології дистанційного управління персоналом	Цифрові інструменти для організації віддаленої роботи	Комунікація, контроль завдань, координація діяльності	Zoom, Microsoft Teams, Trello
6	Системи навчання та розвитку персоналу	Платформи для підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників	Онлайн-навчання, тестування, розвиток навичок	Moodle, Coursera for Business
7	Системи управління ефективністю (Performance Management)	Інструменти для оцінювання результатів діяльності персоналу	KPI, оцінка результативності, зворотний зв'язок	360°-оцінювання, OKR-системи

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9; 11;13; 14; 16].

Представлена класифікація дозволяє розглядати сучасні HR-технології як комплекс взаємопов'язаних інструментів, що забезпечують реалізацію як операційних, так і стратегічних функцій управління персоналом. Вона також демонструє, що сучасні технології охоплюють усі етапи життєвого циклу працівника в організації – від підбору до розвитку та утримання.



Таким чином, класифікація сучасних технологій управління персоналом відображає їх багатофункціональний характер та підтверджує, що ефективне управління людськими ресурсами в сучасних умовах неможливе без комплексного використання цифрових інструментів, інтегрованих у єдину систему управління організацією.

Практичне впровадження сучасних технологій управління персоналом є складним багаторівневим процесом, що передбачає трансформацію управлінських підходів, організаційної структури та корпоративної культури. На відміну від традиційної автоматизації окремих кадрових процедур, сучасні HR-технології інтегруються у ключові бізнес-процеси, що зумовлює необхідність їх системного впровадження відповідно до стратегічних цілей організації.

Однією з ключових особливостей впровадження HR-технологій є їх зв'язок із загальною цифровою трансформацією організації. У цьому контексті технології управління персоналом виступають складовою єдиної цифрової екосистеми, що об'єднує фінанси, виробництво, маркетинг та управління проектами. Така інтеграція забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує прозорість процесів і сприяє формуванню єдиного інформаційного простору [13; 14].

Важливою умовою ефективного впровадження HR-технологій є відповідність обраних інструментів специфіці діяльності організації, її розміру, галузевим особливостям та рівню цифрової зрілості. Універсальні рішення не завжди забезпечують очікуваний результат, тому поширення набуває підхід, орієнтований на адаптацію технологічних рішень до конкретних умов функціонування організації.

Характерною рисою є поетапність впровадження сучасних HR-технологій. У більшості випадків організації переходять до цифрового управління персоналом поступово – від автоматизації окремих процесів до



інтеграції комплексних систем управління персоналом. Такий підхід дозволяє зменшити ризики впровадження та забезпечити адаптацію персоналу до нових умов роботи.

Суттєвим аспектом упровадження є розвиток цифрових компетентностей працівників. Використання сучасних HR-технологій вимагає від персоналу навичок роботи з інформаційними системами, аналітичними інструментами та здатності швидко адаптуватися до змін. У зв'язку з цим організації змушені інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації працівників [9].

Водночас упровадження сучасних технологій управління персоналом супроводжується низкою викликів, серед яких – опір змінам з боку працівників, значні витрати на впровадження та ризики інформаційної безпеки. Ефективне подолання цих проблем потребує належної комунікації, залучення працівників до процесу впровадження та створення сприятливого організаційного клімату.

Разом із тим сучасні HR-технології відкривають значні можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Автоматизація рутинних процесів дозволяє зосередити увагу HR-фахівців на стратегічних завданнях, а використання аналітичних інструментів забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень і підвищує ефективність використання людського капіталу організації [6; 8; 16].

Отже, ефективне впровадження сучасних технологій управління персоналом потребує комплексного підходу, який поєднує технічні, організаційні та соціальні аспекти та забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації в умовах цифрової економіки.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом суттєво трансформує підходи до організації праці та прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних методів управління, сучасні HR-технології



забезпечують можливість прийняття рішень на основі об'єктивних даних, що підвищує їх обґрунтованість та результативність [8; 9].

Одним із ключових напрямів впливу сучасних технологій є підвищення продуктивності праці персоналу. Автоматизація рутинних операцій дозволяє зменшити витрати часу на виконання адміністративних функцій, оптимізувати робочі процеси та знизити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором.

Важливим аспектом є вплив сучасних HR-технологій на якість управлінських рішень. Використання аналітичних систем дозволяє здійснювати комплексний аналіз інформації про персонал, прогнозувати зміни та своєчасно реагувати на виклики організаційного розвитку [13]. У цьому контексті управління персоналом набуває проактивного характеру, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління.

Суттєвий вплив сучасні технології мають і на систему мотивації та залученості персоналу. Використання цифрових платформ забезпечує індивідуалізацію підходів до управління працівниками, а системи управління ефективністю та інструменти зворотного зв'язку сприяють підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів.

Важливе значення сучасні технології мають для комунікації та організаційної взаємодії. Цифрові інструменти забезпечують оперативність обміну інформацією, спрощують координацію діяльності працівників та сприяють ефективній взаємодії в умовах дистанційної та гібридної зайнятості [10].

Водночас ефективність сучасних HR-технологій залежить від рівня готовності організації до цифрових змін, наявності необхідної інфраструктури, компетентності персоналу та якості управління процесом упровадження. Надмірна автоматизація може призводити до зниження ролі людського фактора, тому важливим є забезпечення балансу між



технологічними рішеннями та гуманістичними підходами до управління персоналом [16].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сучасні технології управління персоналом є важливим чинником підвищення ефективності діяльності організації, оскільки забезпечують оптимізацію процесів, підвищення якості управлінських рішень, розвиток персоналу та зміцнення конкурентних позицій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні технології управління персоналом виступають ключовим чинником трансформації системи управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Їх розвиток зумовлений процесами цифровізації, глобалізації та посилення конкуренції, що вимагає від організацій підвищення ефективності управлінських процесів і адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що сучасні технології управління персоналом являють собою комплекс інтегрованих цифрових рішень, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та аналітичну підтримку HR-процесів. Вони забезпечують перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління персоналом, у межах якого ключову роль відіграє використання даних і цифрових інструментів.

У ході дослідження систематизовано основні види сучасних HR-технологій, серед яких виділено HRM-системи, технології електронного управління персоналом (e-HRM), HR-аналітику, інструменти штучного інтелекту, технології дистанційного управління персоналом та системи розвитку персоналу. Встановлено, що їх комплексне застосування забезпечує охоплення всіх етапів життєвого циклу працівника та сприяє підвищенню узгодженості управлінських процесів.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Доведено, що впровадження сучасних технологій управління персоналом має комплексний характер і потребує врахування технічних, організаційних та соціальних аспектів. Ефективність їх застосування залежить від рівня цифрової зрілості організації, наявності відповідної інфраструктури, рівня підготовки персоналу та якості управління процесами змін. Особливу роль відіграє адаптація технологічних рішень до специфіки діяльності організації та забезпечення поетапності їх впровадження.

Обґрунтовано, що використання сучасних HR-технологій позитивно впливає на ефективність управління персоналом, зокрема сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень, розвитку системи мотивації та залученості працівників, а також удосконаленню комунікаційних процесів. Водночас встановлено, що їх вплив не є однозначним і залежить від здатності організації забезпечити баланс між технологічними рішеннями та гуманістичними підходами до управління персоналом.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій, проте їх ефективне використання можливе лише за умови комплексного підходу до впровадження та інтеграції у систему управління.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом ефективності окремих видів HR-технологій, зокрема технологій штучного інтелекту та HR-аналітики, а також із вивченням особливостей їх адаптації до умов різних типів організацій і галузей економіки.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.



2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 308 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
4. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. London : Kogan Page, 2020. 824 p.
5. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management. 2016. Vol. 27, No. 21. P. 2652–2671. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
6. Boudreau J. W., Cascio W. F. Human capital analytics: why are we not there? Journal of Organizational Effectiveness. 2017.
7. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. Pearson, 2017. 720 p.
8. Fitz-enz J. The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York : AMACOM, 2010. 256 p.
9. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
10. Minbaeva D. B. Disrupted HR? Human resource management in the digital age. Human Resource Management. 2021.
11. Parry E., Tyson S. Desired goals and actual outcomes of e-HRM. Human Resource Management Journal. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 335-354.
12. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. Organizational Dynamics. 2015. Vol. 44, No. 3. P. 236-242.



13. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, No. 2. P. 216–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
14. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, No. 3. P. 345-365.
15. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*. 2015. Vol. 54, No. 2. P. 175–185.
16. Vrontis D., Christofi M., Pereira V. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>