

**Олена КАХОВСЬКА,**  
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет, Україна  
ORCID 0000-0002-6235-968X  
[o.kakhovska@knu.edu.ua](mailto:o.kakhovska@knu.edu.ua)

**Ірина МИКОЛАЙЧУК,**  
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
ORCID 0000-0001-7380-5000  
[i.mykolaichuk@knu.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knu.edu.ua)

**Діана АБРАМЕНКО,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
освітня програма «Менеджмент персоналу»  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна  
[D.Abramenko\\_FEMP\\_14\\_21\\_B\\_d@knu.edu.ua](mailto:D.Abramenko_FEMP_14_21_B_d@knu.edu.ua)

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТА ЗМІНИ ПРОЦЕСІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ**

*Анотація.* Визначено досліджено актуальні виклики та можливості, які відкриваються в контексті цифровізації для управління персоналом, зокрема враховуючи зміни в споживчій поведінці та розвитку цифрового покоління "Z". Проаналізовано вплив цифровізації на HR-бренд компанії і виявлення можливостей для підвищення його привабливості серед молодих співробітників, що також є однією з ключових задач. Досліджено вплив цифрових технологій на продуктивність та ефективність роботи персоналу, а також на виявлення можливостей для оптимізації процесів HR-менеджменту з використанням цифрових інструментів.

*Ключові слова:* цифрові технології, HR-менеджмент, людські ресурси, покоління Z

**Актуальність.** Цифрові технології перетворюють управління бізнесом і спричиняють потребу в адаптації та оптимізації управління людськими ресурсами. Розуміння цих тенденцій стає критичним для підприємств, через вплив на їхню конкурентоспроможність, мотивацію персоналу та їх HR-бренд. Зростання ролі людського чинника в сучасному світом керує його цінність і значимість потенціал розвитку, причому не тільки в поточний період але також і в довгостроковій перспективі [1].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування впливу цифровізації на процеси HR-менеджменту в українських компаніях. Проаналізувати зміни в HR-процесах, враховуючи розвиток цифрового покоління «Z» і надати рекомендації щодо ефективного використання цифрових технологій для підвищення мотивації, продуктивності та HR-бренду компанії.

**Результати дослідження.** Цифровізація сучасного світу змінює підходи до управління бізнесом у всіх його аспектах. У цьому контексті управління людськими ресурсами в Україні не залишається осторонь. Цифрові технології стають необхідною складовою у розвитку ефективних HR-процесів. Функціональна сфера HR-менеджменту 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 [2].

Цифровізація процесу HR-менеджменту – це процес організації зручного цифрового середовища для співробітників з метою підвищення їхньої мотивації та зацікавленості в роботі, а також покращення HR-бренду самої організації. Цифровізація спричинила зміну тенденцій розвитку галузі HR-менеджменту, серед яких можна виділити (таблиця):

Таблиця – Тенденції розвитку HR-менеджменту

Перелік тенденцій	Характерні особливості
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.
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.
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.
Фокус на продуктивність	Завдяки великій кількості технологій, багато процесів вдалося пришвидшити, автоматизувати й оптимізувати.

*Джерело: Оформлено автором на основі [2]*

Використання цифрових технологій у компанії, де є молоді співробітники – це метод мотивації та підвищення зацікавленості молодих співробітників (зокрема покоління «Z») у роботі. Крім того, можна відзначити позитивний вплив цифровізації процесу HR-менеджменту на підвищення HR-бренду компанії [3].

На сьогоднішній день компанії, які не втілюють процес диджиталізації в процес управління людськими ресурсами погіршують свій HR-бренд і, тому, в організації спостерігається висока плинність кадрів або перенасиченість співробітниками дорослого покоління, що також призводить до неефективності роботи компанії [4].

Представники покоління «Z» значно відрізняються від попередніх поколінь («X» та «Y») оскільки вони народилися і живуть у реаліях «цифровізованого» середовища, яке сформувалося в результаті якісних змін інтернетного простору. Покоління «Z» ще називають «диджитал покоління», «інтернет-покоління» або «цифрове покоління». За експертною оцінкою Джейсона Дорси, президента Центру вивчення поколінь, покоління «Z» – це найшвидша група персоналу в сучасних організаціях. Тому можна відзначити, що процес цифровізації в галузі HR-менеджменту є важливим аспектом для відбору молодих співробітників.

Молоді співробітники покоління Z – це покоління Digital. Мотивація та зацікавленість співробітників цього покоління – це використання методів за допомогою digital, тобто цифрових методів. Тому саме зараз аналітики приділяють дуже велику увагу наймолодшому поколінню, яке вступає у трудове життя, це покоління «Z». Визначення можливостей взаємодії з поколінням «Z» набуває знакового характеру. Це дуже важливо, оскільки представники покоління «Z», здебільшого, демонструють небажання бути відданими одному єдиному роботодавцю протягом усього свого життя, і воліють періодично міняти роботу, шукаючи не просто високооплачувану, а насамперед цікаву роботу.

**Висновки.** Отже, український HR-менеджмент уміло адаптується до вимог цифрової епохи, впроваджуючи цифрові технології для оптимізації та поліпшення процесів управління персоналом. Цифровізація спричинила не лише зміни в самому управлінні, а й вимагає нового підходу до праці з молодшим поколінням, зокрема поколінням "Z", для якого є великою перевагою використання цифрових методів у роботі. Зрозуміло, що успішні компанії мають намір пристосуватися до цих тенденцій, оскільки цифровізація стає ключем до підвищення мотивації, ефективності роботи персоналу, а також покращення HR-бренду.

#### *Список використаних джерел*

1. Borshch V., Sheremet O., Mykolaichuk I., Bashuk H., Pavlenko O., Danilko M. Investment Strategy for the Development of Human Capital of the Enterprise. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Volume 20. P.1517-1526. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2023/c725107-2068.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
2. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
3. Cheliadinova N., Kudelya V. HR management and digitalization in a modern organization. *Market Infrastructure*. 2022. № 69. С.8-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-2>
4. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С.13–17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
5. Жуковська В. М., Силкіна Ю. О., Миколайчук І. П. Гейміфікація як диджитал технологія в HR менеджменті. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: "Економічні науки". 2023. 2 т. №5(73). С.9-17. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872>

**Olena KAKHOVSKA,**  
Ph.D., Professor,  
Department of Management  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine  
**Iryna MYKOLAICHUK,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Department of Management  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine  
**Diana ABRAMENKO,**  
obtaining the first (bachelor) level of higher education,  
educational program «HR Management»  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

## **THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT AND CHANGES OF PROCESSES HR-MANAGEMENT IN UKRAINE**

*Abstract. Current challenges and opportunities that open up in the context of digitization for personnel management are identified and studied, in particular, taking into account changes in consumer behavior and the development of the digital generation "Z". The impact of digitization on the HR brand of companies and the identification of opportunities to increase its attractiveness among young employees, which is also one of the key tasks, were analyzed. The influence of digital technologies on the productivity and efficiency of personnel work, as well as on the identification of opportunities for optimizing personnel management processes using digital tools, was investigated.*

*Keywords: digital technologies, HR management, human resources, generation Z*