

УДК 005.95/.96:658.5:004

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V57\(2026\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-14)

Курепін В. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0003-4383-6177

e-mail: kypins@ukr.net

Лимар О. О., кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри тракторів та сільськогосподарських машин, експлуатації і технічного сервісу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0301-7313

e-mail: mnaulimar@gmail.com

Управління людською складовою бізнесу як чинник промислового менеджменту в умовах цифрової трансформації

Анотація. У статті розглядається роль управління людською складовою бізнесу як ключового фактора ефективності промислового менеджменту в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано вплив сучасних цифрових технологій на HR-процеси, зокрема автоматизацію кадрового обліку, планування розвитку персоналу, оцінку компетентностей та формування мотиваційних і соціальних політик. Встановлено, що інтеграція цифрових рішень у систему управління людськими ресурсами сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, оптимізації використання трудового потенціалу та адаптації бізнес-структур до динамічних змін ринку праці. Особлива увага приділяється формуванню інформаційного простору для професійного діалогу та порівняння національних систем кваліфікацій з міжнародними стандартами, що забезпечує систематизацію знань та підвищення компетентності персоналу. Результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу, який поєднує цифровізацію, розвиток професійних компетенцій та організаційних трансформацій для досягнення сталого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифрова трансформація; HR-процеси; автоматизація обліку; адаптація бізнес-структур; інформаційний простір; компетентності персоналу; організаційні трансформації; конкурентоспроможність.

Kurepin Viacheslav, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Vocational Training Methodology Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Lymar Oleksandr, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Tractors and Agricultural Machinery, Operation and Technical Service Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Managing the Human Component of Business as a Factor of Industrial Management in the Context of Digital Transformation

Abstract. This article examines how managing the human component of business is a key factor in the effectiveness of industrial management, particularly in the context of digital transformation. It analyzes the impact of modern digital technologies on HR processes, particularly the automation of personnel accounting, personnel development planning, competency assessment, and motivational and social policy formation. The article establishes that integrating digital solutions into the human resources management system increases managerial decision-making efficiency, optimizes the use of labor potential, and adapts business structures to dynamic changes in the labor market. Particular attention is given to creating an information space for professional dialogue and comparing national qualification systems with international standards, ensuring the systematization of knowledge and increasing personnel competence. The study's findings underscore the importance of an integrated approach combining digitalization, professional competency development, and organizational transformation to promote the sustainable growth and increased competitiveness of enterprises.

Purpose. This study aims to determine the role of human capital management as a strategic factor in industrial management effectiveness in the context of digital transformation. It also seeks to analyze the impact of digital technologies on HR processes, assess their potential to optimize personnel accounting, develop personnel competencies, and form motivational and social policies. Additionally, it aims to identify mechanisms for integrating digital solutions into enterprise management systems to enhance competitiveness.

Results. Deepening the digitalization of human resources management entails the transformation of traditional management practices, in particular through the integration of mobile applications, social networks, cloud services, virtual reality technologies and artificial intelligence tools. This combination ensures the creation of a favorable digital environment for increasing labor efficiency, improving recruitment processes, and supporting the professional development of employees.

Practical experience in implementing digital technologies in HR processes of leading business entities demonstrates the provision of these processes with expanded functionality.

Conclusions. *In the context of digital transformation, human capital management is becoming increasingly important for improving industrial efficiency. Modern enterprises must integrate digital technologies into HR processes to ensure prompt decision-making, optimize personnel accounting, and increase labor productivity. Complex automated information systems not only allow for the maintenance of personal records and the planning of employee development, but also enable the analysis of competency characteristics, the prediction of training needs, and the formation of motivational, compensation, and social policies that contribute to the increase of staff loyalty and competitiveness.*

Digital solutions create an information space that systematizes data on professional qualifications and competencies, compares national standards with international practices, and organizes professional dialogue between stakeholders. Implementing such technologies allows one to take into account the specifics of individual business structures and their readiness for transformation processes. It also provides more accurate planning of material investments in management automation.

However, the effectiveness of digitally transforming human resource management depends on a comprehensive approach combining technological solutions, staff training, competence development, and adapting the organizational structure to new labor market conditions. Only under these conditions can the digitalization of HR processes promote the sustainable development of enterprises, ensuring their competitive advantages and enhancing the overall efficiency of industrial management amid rapid economic and technological changes.

Keywords: *digital transformation; HR processes; accounting automation, adaptation of business structures, information space, personnel competencies, organizational transformations, competitiveness.*

JEL Classification: M 11.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток промислового менеджменту відбувається в умовах активної цифрової трансформації, що ставить перед підприємствами нові виклики у сфері управління людським капіталом. Попри значний рівень наукових досліджень та практичного досвіду в HR-менеджменті, залишається ряд проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією цифрових технологій у процеси управління персоналом, низьким рівнем автоматизації кадрових та аналітичних функцій, а також необхідністю адаптації організаційних структур та управлінських практик до швидко змінюваних умов ринку праці. Одночасно актуальним є питання ефективного використання трудового потенціалу підприємств через розвиток компетентностей працівників, формування систем мотивації та соціальної підтримки, що відповідають вимогам цифрового середовища. Проблема дослідження полягає в необхідності визначення механізмів та підходів, які забезпечують інтеграцію цифрових рішень у систему управління людським капіталом, підвищують продуктивність, результативність та стратегічну адаптивність бізнес-структур у контексті сучасних викликів промислового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вагомих зарубіжних досліджень у сфері управління людським капіталом особливу увагу привертають праці таких відомих науковців, як Brian Kropp [11], Коен Дж., Kennedy, E., de Palma P. D. [4], Manuti A. [4], Шмідт Е., Brin, P. [4] та інші. Їхні роботи охоплюють різні аспекти управління персоналом, включаючи підвищення продуктивності праці, ефективність організаційних процесів, розвиток мотиваційних та оцінювальних систем, оптимізацію використання трудового потенціалу та управління компетенціями працівників.

Вітчизняні науковці також зробили значний внесок у вивчення проблем управління людськими ресурсами та підвищення ефективності HR-практик. Серед них слід відзначити В. В. Любарець [15], О. С.

Мороз [8], В. С. Іваненко [13], Г. В. Середа [16], С. Ф. Смерічевський [7], І. Семенча [2], Т. В. Поснова [18], Д. Л. Кобець [24], А. Л. Сухорукова [9] та інших. Їхні дослідження охоплюють питання ефективного використання трудового потенціалу, оцінки персоналу, мотивації та стимулювання працівників, розробки систем управління компетенціями та підвищення результативності HR-процесів у вітчизняних умовах.

Окрему увагу у сучасних наукових працях приділено вивченню концептуальних засад цифрової економіки, механізмів переходу до неї та цифровізації процесів управління персоналом. Цифровізація розглядається як фактор, що впливає на ефективність управління людським капіталом через автоматизацію кадрових, аналітичних та організаційних функцій. Значний внесок у ці дослідження внесли вітчизняні науковці, зокрема Г. В. Бей [16], І. І. Вініченко [14], М. Nehme [5], А. Ю. Голобородько [1], Т. І. Длугопольська [10], М. В. Менюк [19], Т. І. Олешко [7], Н. В. Касьянова [7], І. І. Вініченко [14], Ю. А. Малахова [17] та інші. Їхні дослідження спрямовані на визначення методів і механізмів інтеграції цифрових технологій у практику управління персоналом, формування систем аналітики та оцінки трудового потенціалу, а також на оптимізацію управлінських рішень у динамічному цифровому середовищі.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень як українських, так і зарубіжних авторів, а також широкий практичний досвід у сфері управління людськими ресурсами та персоналом, зберігається потреба у подальшому удосконаленні методів, інструментів та механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу в умовах цифрової трансформації як суспільства в цілому, так і окремих секторів економіки. Процеси цифровізації економіки та їх вплив на суспільно-економічні й соціальні відносини підсилюють необхідність впровадження сучасних систем управління та механізмів, орієнтованих на

підвищення продуктивності, ефективності та результативності використання людського капіталу через трансформацію підходів до управління персоналом.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є *визначення* та обґрунтування впливу цифрової трансформації на зміни в системі управління людським потенціалом бізнесу як ключового фактора промислового менеджменту, з особливим акцентом на інтеграцію цифрових технологій у практику HR-менеджменту.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних дослідницьких завдань. Зокрема, передбачено теоретичне обґрунтування специфіки управління людською складовою бізнесу в умовах промислового менеджменту за умов цифрової трансформації. Крім того, важливим є дослідження практичних результатів цифровізації процесів управління персоналом на підприємствах, що функціонують в цифровому середовищі. Особлива увага приділяється аналізу впливу цифрової трансформації на сучасні комплексні системи управління людськими ресурсами, зокрема шляхом їхньої автоматизації. Узагальнення отриманих результатів має сприяти формуванню обґрунтованих висновків щодо характеру та масштабів впливу цифрових трансформацій на процеси управління людським потенціалом у бізнесі.

Розвиток інформаційних технологій та процеси цифровізації суттєво впливають на еволюцію промислового менеджменту, що свідчить про те, що світова економіка перебуває на етапі формування нових постіндустріальних моделей організації управління промисловим виробництвом. Ефективність цих моделей визначається не лише техніко-технологічними та організаційними удосконаленнями виробничих процесів [1, с. 176], а й рівнем розвитку інтегрованих підходів до менеджменту, що охоплюють використання інформаційних програмованих технологій, аналіз великих масивів даних, впровадження систем управління якістю.

Формування знань про закономірності та принципи поетапної трансформації бізнесової діяльності на основі інструментальних схем управління як усією організацією, так і її окремими підсистемами забезпечує розвиток стратегічного інтелектуального ресурсу підприємства та є ключовим фактором досягнення його конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність функціонування будь-якого підприємства, установи чи організації значною мірою визначається людським потенціалом, тобто працівниками, які становлять один із ключових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених завдань. Економічні та організаційні можливості суб'єкта господарювання в умовах

ринкової економіки безпосередньо залежать від раціонального й ефективного використання цього ресурсу [2, с. 149]. Оскільки людські ресурси є обов'язковою, а в окремих випадках і визначальною складовою будь-якого бізнес-процесу та трансформуються в персонал у процесі їх інтеграції в організаційну структуру, їх наукове вивчення потребує системного підходу й комплексного опрацювання кадрових питань, упровадження новітніх та вдосконалення наявних форм і методів управління.

Кадровий склад, що становить людську компоненту будь-якої бізнесової структури, за умови максимально повного використання якісних характеристик робочої сили, трудового потенціалу та наявних можливостей підвищення продуктивності та результативності праці, посідає ключове місце серед факторів, які формують внутрішнє середовище об'єкта управління. У цьому контексті управління людськими ресурсами, так само як і управління персоналом підприємства, є багатовимірним і надзвичайно складним процесом, що характеризується специфічними властивостями, закономірностями та внутрішніми труднощами.

Розроблення методів, інструментів і механізмів ефективного управління людським потенціалом у межах будь-якої бізнесової діяльності, незалежно від форми власності чи галузевої специфіки, з метою підвищення результативності функціонування організації як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі, забезпечує її стабільний стан, сталий розвиток та зростання конкурентоспроможності, стає актуальним і практично значущим.

Особливої вагомості набувають дослідження у контексті зростання ролі людського фактора у бізнесовій діяльності, що зумовлено активним впровадженням цифрових технологій та процесів у практику управління [3, с. 65]. У вітчизняних умовах цей процес позначається поняттями діджиталізація або цифрова трансформація і формує нові параметри функціонування та розвитку бізнесових структур. Йдеться про етап, коли автоматизоване виробництво, обмін даними та виробничі технології інтегруються в єдину саморегульовану систему з мінімальним людським втручанням в операційні процеси - явище, відоме як четверта промислова революція або індустрія 4.0. Її фундаментом виступає широке використання масивів даних у всіх сферах суспільної діяльності [4, с. 11].

Стратегічна концепція розвитку людської складової бізнесу передбачає трансформацію ставлення працівників як до власної професійної діяльності в межах організації, так і до бізнесового середовища суб'єкта господарювання загалом: від простого стану задоволеності через лояльність до високого рівня залученості, коли працівник

ототожнює себе з підприємством і сприймає його діяльність як власну справу.

Система управління людським потенціалом, зорієнтована на забезпечення залученості персоналу, спрямована не лише на дотримання працівниками встановлених правил та процедур, а й на формування їхньої поведінкової моделі (виробничої, технологічної та трудової) через процеси ідентифікації з організацією, використання неформальних та групових механізмів управління. Такий підхід одночасно сприяє підвищенню професійних компетентностей [5, с. 162], зміцненню мотивації та створення умов для активного внеску працівників у досягнення спільних результатів.

У період активного розвитку цифрових платформ і технологій, становлення та поширення нових моделей організації праці особливої значущості набуває забезпечення підприємств кадрами, які володіють необхідним комплексом компетенцій. Йдеться не лише про цифрові знання та вміння, що визначають здатність ефективно працювати в технологічно насиченому середовищі [6, с. 98], а й про універсальні особистісні якості, які забезпечують результативну взаємодію в команді та гнучкість щодо зміни професійної траєкторії. Такі якості позначаються поняттям «м'які навички» і стають важливим фактором адаптації працівників до динаміки ринку праці та можливих трансформацій сфери зайнятості.

Водночас актуальним є формування цілісної стратегії управління людськими ресурсами, яка передбачає розроблення та впровадження комплексу кадрових політик, спрямованих на ефективне функціонування та розвиток персоналу бізнесової структури. Забезпечення реалізації цих політик, їх постійне вдосконалення й адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища виступають ключовими умовами підтримання конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Впровадження цифрових технологій призводить до суттєвих змін у потребах у персоналі та вимогах до нього [7, с. 54]. Зокрема, спостерігається зниження попиту на професії, пов'язані з виконанням формалізованих та повторюваних операцій, скорочення життєвого циклу професій через швидку трансформацію технологій, а також трансформація компетентнісних профілів окремих категорій працівників (зокрема, ризик-аналітиків, HR-менеджерів, маркетологів-аналітиків, операторів контактів). Крім того, відбувається формування нових спеціальностей, професій та рольових характеристик, підвищуються вимоги до гнучкості та адаптивності персоналу, посилюється значення «м'яких навичок», включаючи соціальний та емоційний інтелект.

Стратегія та політики, що регламентують управління людськими ресурсами у сучасному бізнесі, мають враховувати ключові тенденції розвитку HR-

сфери, зумовлені цифровою трансформацією. Насамперед йдеться про посилення людиноцентричності та клієнтоорієнтованості [8, с. 196], спрямованих не лише на зовнішніх споживачів, а й на працівників організації, які фактично виступають внутрішніми клієнтами HR-підрозділів. Оскільки реалізація трудового потенціалу та здібностей персоналу стає одним із ключових ресурсів бізнесу, актуальним є формування сприятливого середовища для розвитку талантів, уточнення ціннісних орієнтирів і місії підприємства, а також модернізація корпоративної культури.

Поряд із цим цифровізація та автоматизація HR-процесів, що здійснюється як внутрішніми фахівцями, так і з залученням зовнішніх експертів, дедалі більше орієнтується на потреби бізнесу. Одночасно зростає вимога до мінімізації бюрократичних процедур за умови збереження необхідної регламентації [9, с. 232], що дає змогу прискорити виконання рутинних операцій без втрати якості організації основних кадрових процесів.

Ще одним важливим вектором стає створення комфортного та безпечного виробничого середовища, яке передбачає оптимізацію санітарно-гігієнічних і безпекових умов праці, раціональний розподіл навантаження між працівниками, забезпечення ефективної роботи через належне планування, оснащення та обслуговування робочого місця, а також підтримання благодійних соціальних взаємин у трудовому колективі.

Прогнозування поведінки персоналу ґрунтується на застосуванні аналітичних інструментів, що забезпечують комплексне вивчення та порівняння інформації про працівників. До таких інструментів належать: підходи, орієнтовані на використання великих масивів даних про людські ресурси, що охоплюють повний спектр персональних відомостей; аналітика талантів, спрямована на оцінювання динаміки розвитку кар'єрних траєкторій та потенціалу працівників [10, с. 14]; а також аналітика персоналу, яка орієнтована на дослідження якісних характеристик кадрового складу організації.

Розвиток інтернет-технологій та впровадження високотехнологічних підходів до залучення персоналу створюють унікальні умови для формування нових типів трудових відносин між роботодавцями та працівниками. За таких умов члени робочих команд, орієнтованих на спільний результат, можуть залучатися до виконання завдань не одночасно, а послідовно, відповідно до визначеного графіка, тоді як значна частина персоналу здатна здійснювати свої трудові функції в дистанційному форматі. Використання розподільчих інтелектуальних Інтернет-платформ забезпечує роботодавцям можливість залучати та перерозподіляти компетенції працівників [11, с. 7] на значній відстані, укладаючи

трудові угоди з віддаленими виконавцями засобами електронного документообігу.

Підготовка висококваліфікованих фахівців, орієнтована на потреби ринку праці та актуальні тенденції розвитку цифрових технологій, набуває особливої значущості, оскільки ефективне впровадження цифрових рішень сприяє прискоренню економічного зростання, розширенню зайнятості та підвищенню якості наданих послуг. Максимальне використання потенціалу цифрових технологій вимагає від суспільства та бізнесу наявності спеціалістів, які володіють сучасними знаннями, цифровими компетенціями, здатністю до самонавчання та вирішення складних завдань у динамічно змінюваному середовищі.

Застосування цифрових технологій у професійній діяльності поступово перетворюється на універсальну вимогу більшості спеціалізацій [12, с. 133], а її задоволення забезпечується, зокрема, завдяки розвитку онлайн-освіти та інших цифрових форматів навчання, які дозволяють ефективніше формувати необхідні знання, уміння та навички.

У підсумку технології та практики управління людськими ресурсами виступають відображенням нових можливостей цифрової економіки та стратегій менеджменту: вони еволюціонують від засобів автоматизації традиційних HR-процедур до інтегрованих платформ і додатків, що підвищують якість трудового життя, тоді як класичні системи HRM трансформуються у комплексні підходи до управління навчанням та розвитком.

В умовах розвитку цифрової економіки робоче середовище дедалі більше втрачає прив'язку до конкретного фізичного простору [13, с. 598]. Трудова діяльність набуває цифрового, віртуального та мобільного характеру, що усуває потребу у постійній фізичній присутності працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» динамічно поширюється в сучасному бізнес-середовищі і загалом позитивно сприймається працівниками, для яких особливо цінними є гнучкі форми організації праці та можливість виконувати професійні обов'язки з будь-якого місця.

Поглиблення цифровізації управління персоналом зумовлює трансформацію традиційних практик менеджменту, зокрема шляхом інтеграції мобільних додатків, соціальних мереж [14, с. 70], хмарних сервісів, технологій віртуальної реальності та інструментів штучного інтелекту. Таке поєднання забезпечує створення сприятливого цифрового середовища для підвищення ефективності праці, удосконалення процесів рекрутингу, супроводження професійного розвитку працівників.

Практичний досвід впровадження цифрових технологій у HR-процеси провідних суб'єктів господарювання демонструє надання цим процесам розширених функціональних можливостей. Соціальні

мережі використовуються не лише для розв'язання окремих кадрових завдань [15, с. 791] – таких як проведення співбесід, адаптація нових працівників, організація навчання та підтримка внутрішньої комунікації, – а й виступають важливим інструментом підвищення ефективності пошуку та відбору кандидатів. Цифрові платформи забезпечують підвищення якості рекрутингових процесів, сприяють ідентифікації нових талантів і розширюють можливості взаємодії між роботодавцями та потенційними працівниками.

Для зростання результативності застосування соціальних медіа необхідним є формування цифрових робочих місць відповідної якості, удосконалення їх технічної інфраструктури та модернізація комунікаційних підходів. Така трансформація має ґрунтуватися на характеристиках цифрово орієнтованого працівника, його компетентностях і очікуваннях, що передбачають індивідуалізацію робочого середовища та створення сприятливих умов професійної діяльності.

Використання інтегрованих мобільних додатків, які забезпечують часткову автоматизацію окремих HR-процесів, відкриває можливості для більш ефективного управління робочим часом, моніторингу переміщень і контролю пунктуальності, оперативної доставки інформаційних повідомлень [16, с. 96], підтримання необхідного рівня сервісу, оптимізації управлінських рішень, організації онлайн-навчання та тренінгів, проведення рекрутингу, нарахування компенсацій, управління продуктивністю та формування системи зворотного зв'язку.

Використання комунікаційних роботів, або так званих чат-ботів, забезпечує суттєве розширення можливостей HR-процесів. Такі цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності пошуку кандидатів завдяки автоматизованому збору відповідей щодо необхідних компетентностей, формуванню бази даних претендентів та можливості здійснювати добір за визначеними навичками. Чат-боти також оптимізують комунікацію, дозволяючи отримувати електронні повідомлення безпосередньо у месенджері, що прискорює взаємодію з кандидатами.

Окремим напрямом застосування є підтримка процесів адаптації персоналу, зокрема через організацію інтерактивних ігрових знайомств із колективом [17, с. 695]. Крім того, чат-боти дають змогу автоматично надсилати нагадування про дні народження працівників та формувати персоналізовані привітання, в тому числі з використанням мультимедійних матеріалів.

Значним перевагою таких рішень є спрощення адміністративних процедур: працівники можуть оперативно надсилати запити щодо лікарняних, відпусток та інших типів відсутності, а HR-фахівці – швидко їх опрацьовувати та затверджувати.

Чат-боті також забезпечують доступ до переліку актуальних завдань, інформації про діяльність компанії та повідомлень про важливі події, включаючи вихід нових працівників, опитування чи корпоративні заходи. Крім того, ці цифрові інструменти можуть надавати працівникам рекомендації щодо організації робочого процесу, облаштування робочого місця [18, с. 22], навчання або відпочинку, супроводжуючи поради посиланнями на відповідні онлайн-ресурси та навчальні матеріали.

Застосування цифрової інтеграції з хмарними сервісами забезпечує HR-менеджерам можливість ефективніше долати комунікаційні бар'єри, підвищувати рівень залученості персоналу до діяльності компанії, автоматизувати значну частину рутинних операцій та, відповідно, економити час на їх виконанні. Крім того, використання хмарних технологій сприяє зміцненню безпеки збору, зберігання та систематизації кадрової інформації [19, с. 173].

Водночас важливо наголосити, що впровадження хмарного програмного забезпечення має ґрунтуватися на попередньому реінжинірингу процесів управління персоналом. Така підготовча трансформація дозволяє забезпечити ряд ключових передумов для ефективного використання цифрових рішень, зокрема стандартизацію процедур, наявність уніфікованих паперових шаблонів, чітко визначений потік затверджень, закріплення відповідальних осіб за кожною операцією та належну регламентацію політики менеджменту персоналу.

Використання прогнозової HR-аналітики забезпечує можливість візуалізації та глибинного аналізу великих масивів даних, що дозволяє моделювати варіанти розвитку подій та формувати більш об'єктивні управлінські рішення у сфері HR-менеджменту. Застосування таких інструментів спрямоване не лише на підвищення ефективності роботи HR-команд, а й на покращення загальної результативності діяльності організації, зростання продуктивності, підвищення рівня задоволеності клієнтів та потенційне збільшення доходів.

Попри те, що практичне використання аналізу великих даних у HR-процесах має певні специфічні особливості, аналітика персоналу є ключовим інструментом для виявлення напрямів підвищення якості кадрового потенціалу. Рання діагностика проблем на основі таких даних сприяє більш ефективному виконанню щоденних HR-операцій, що, своєю чергою, може забезпечити приріст продуктивності та покращення результатів діяльності. Отримуючи доступ до ґрунтовних аналітичних даних, менеджер з персоналу здатний суттєво вплинути на управління трудовими ресурсами [20, с. 226], зокрема шляхом глибшого розуміння та оптимального використання компетентностей працівників.

Аналіз даних відіграє важливу роль в оптимізації та раціональному формуванні набору HR-технологій, а також у здійсненні реінжинірингу процесів менеджменту персоналу [21, с. 113]. Застосування аналітичних інструментів дає змогу реалізувати стратегічну HR-функцію, оскільки забезпечує керівництво необхідною інформаційною базою для прийняття обґрунтованих рішень щодо добору персоналу, розвитку внутрішньої мобільності працівників, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та визначення ключових напрямів формування корпоративної культури.

Інтеграція результатів HR-аналітики з іншими релевантними даними дозволяє зосередити увагу на аспектах, що мають вирішальне значення для реалізації стратегії розвитку організації, а також прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень. Це створює інформаційне підґрунтя для стратегічного планування, підсилює його обґрунтованість та підвищує адаптивність управлінських процесів. Таким чином, аналіз великих масивів даних стає критично важливим інструментом для формування ефективної стратегії менеджменту персоналу, яка погоджує кадрові цілі з бізнес-цілями та загальною траєкторією розвитку організації.

Використання технологій машинного навчання у сфері менеджменту персоналу передбачає впровадження систем [22, с. 627], спрямованих на формування та розвиток трудового потенціалу шляхом аналізу, інтерпретації та прогнозування якісних характеристик працівників на основі великих масивів даних. Такі системи дають змогу відстежувати та оцінювати кандидатів з огляду на ризики скорочення ключових посад, визначати ймовірність успіху претендентів, окреслювати потенційні траєкторії професійного розвитку та ідентифікувати умови, що сприяють зростанню ефективності команди.

Застосування технологій доповненої та віртуальної реальності, своєю чергою, розширює можливості залучення експертів, підвищує ефективність навчання та розвитку персоналу, а також створює нові інструменти для оцінювання рівня корпоративної культури як на етапі попереднього знайомства кандидатів з організацією, так і у процесі їх подальшої діяльності у компанії.

Використання штучного інтелекту як самостійної технології, здатної виконувати інтелектуальні операції за зразком когнітивних процесів людського мозку, забезпечує функціонування інтегрованих програмних рішень, що формують узагальнений «профіль людини» та полегшують ефективну взаємодію HR-менеджерів із кандидатами на вакансії. Водночас штучний інтелект не покликаний замінювати людину; йому мають бути делеговані лише ті HR-процеси, які не можуть бути

виконані достатньо ефективно чи оперативно засобами традиційної людської праці.

Використання систем ATS для аналізу резюме претендентів дає змогу HR-менеджерам автоматично відсіювати кандидатів, які не відповідають вимогам конкретної вакансії [23, с. 443]. Такі системи працюють на основі ключових слів, аналітики компетентностей та порівняння даних кандидатів із характеристиками високоефективних працівників як самої організації, так і провідних компаній галузі.

Цифровізація охоплює також автоматизацію процедур найму, що сприяє оптимізації взаємодії між роботодавцем та кандидатами та скороченню часових витрат на виконання адміністративних операцій. Крім того, використання великих даних відкриває можливості для стратегічного планування кар'єрного розвитку працівників, формування системи преміювання, а також виявлення прогалин у їх навичках чи освіті з метою своєчасного проходження відповідних навчальних програм [24, с. 42] та тренінгів.

Впровадження цифрових технологій, зокрема цифрових каналів комунікації, систем штучного інтелекту та роботизованих рішень, забезпечує менеджерам можливість організовувати високий рівень персоналізованої взаємодії, на яку сьогодні очікує більшість клієнтів. Такий підхід створює на підприємстві відчутні конкурентні переваги, сприяє зростанню прибутковості та забезпечує відповідність темпам сучасного технологічного розвитку.

Водночас удосконалення системи управління персоналом у контексті цифровізації економіки постає не лише завданням бізнесу, а й сферою відповідальності держави. Саме державні інституції формують ключові передумови для розвитку кваліфікованого ринку праці, створюючи умови для підвищення професійних компетентностей населення та забезпечують підтримку інноваційних трансформацій у сфері праці.

Для ефективного управління персоналом середніх та великих підприємств пропонується запровадження комплексної автоматизованої інформаційної системи [25, с. 63], яка включає модуль «аналізатор людських ресурсів». Цей модуль забезпечує автоматизацію кадрового обліку, зокрема реєстрацію явок та неявок на роботу, підтримку процесів формування персоналу, адміністрування професійно важливих характеристик та ділових якостей працівників, планування навчання та розвитку кар'єри працівників, а також розробку та впровадження компенсаційної, мотиваційної та соціальної політик, спрямованих на оптимізацію управління персоналом.

Модуль також призначений для практичного виконання таких завдань, як персональний кадровий облік, планування організаційних процесів, планування виплат та компенсацій, а також аналіз та

ведення звітності. Впровадження модуля забезпечує додаткові переваги, зокрема врахування можливостей окремих бізнес-структур щодо здійснення матеріальних інвестицій у процеси автоматизації управління персоналом та визначення загального рівня готовності підприємства до таких заходів. При цьому система підтримує використання як типових, так і нестандартних форм звітності, а також надає засоби оперативного аналізу даних та сприяє прийняттю управлінських рішень.

Цифрова трансформація істотно впливає на діяльність роботодавців та уповноважених ними органів управління щодо автоматизації процесів формування інформаційного простору з кваліфікаційних аспектів ринку праці України. Зокрема, вона сприяє створенню та систематичній підтримці інформаційно-аналітичної платформи для організації професійного діалогу щодо розвитку системи професійних кваліфікацій [26, с. 278], проведенню наукових досліджень у сфері компетентнісних характеристик окремих професій та спеціальностей.

Висновки. У контексті цифрової трансформації управління людським капіталом набуває стратегічного значення для підвищення ефективності промислового менеджменту. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю інтеграції цифрових технологій у HR-процеси для забезпечення оперативності прийняття рішень, оптимізації кадрового обліку та підвищення продуктивності праці. Використання комплексних автоматизованих інформаційних систем дозволяє не лише вести персональний облік та планувати розвиток працівників, а й здійснювати аналіз компетентнісних характеристик, прогнозувати потреби у навчанні та формувати мотиваційні, компенсаційні та соціальні політики, що сприяють підвищенню лояльності персоналу та конкурентоспроможності.

Цифрові рішення створюють можливості для формування інформаційного простору, що забезпечує систематизацію даних щодо професійних кваліфікацій та компетенцій, порівняння національних стандартів із міжнародними практиками та організацію професійного діалогу між зацікавленими сторонами. Впровадження таких технологій дозволяє враховувати специфіку окремих бізнес-структур і рівень їхньої готовності до трансформаційних процесів, а також забезпечує більш точне планування матеріальних капіталовкладень у автоматизацію управління.

Разом із тим, ефективність цифрової трансформації управління людською складовою залежить від комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій та адаптацію організаційної структури підприємства до нових умов ринку праці. Тільки за таких умов цифровізація HR-процесів здатна стати фактором сталого розвитку

підприємств, забезпечення їх конкурентних переваг та менеджменту в умовах швидких економічних та підвищення загальної ефективності промислового технологічних змін.

Література:

1. Голобородько А.Ю. Роль цифрових технологій у управлінні інтегративним розвитком підприємств в умовах цифрової економіки. Проблеми економіки. 2023. Вип. 3 (57). С. 174-179. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-174-1797>.
2. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>
3. Курепін В. М. Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
4. Manuti, A., de Palma, P. D. How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. In: *Digital HR : collective monograph*. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5.
5. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management. 2021. No13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744
6. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об'єктів господарювання. Modern Economics. 2025. № 50(2025). С. 95-102. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13).
7. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/Підручник%20Цифрова%20економіка.pdf>
8. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 195-199. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-6-23>
9. Сухорукова А. Л. Вплив кадрового потенціалу на забезпечення продовольчої безпеки країни. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум = Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.) / Міністерство освіти і науки України ; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 231-233. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-73>.
10. Длугопольська Т. І. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 62. С. 13-18. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf (дата звернення: 12.03.2023).
11. Brian, Kropp. 5 Ways HR Can Take the Lead in Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/5-ways-hr-cantake-the-lead-in-digitalization>.
12. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. Modern Economics. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).
13. Іваненко В. С. Шляхи виживання та розвитку українського бізнесу під час воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С 595-598. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22542>.
14. Вінченко І. І., Трусова А. О. Формування антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств (in English). Modern Economics. 2026. № 55(2026). С. 65-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-09).
15. Професійна мобільність та безпека: як ефективно використовувати соціальні мережі для кар'єрного розвитку / І. В. Бацуровська, Г. С. Кашина, В. М. Курепін, В. В. Любарець. Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»). 2025. № 2(32). С. 787-799. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).
16. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
17. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. С. 691-697. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.
18. Поснова Т. В. Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 20-24.
19. Менюк М. В. Управління охороною праці в територіальних громадах України: ризик-орієнтований підхід та інституційне забезпечення. Modern Economics. 2026. № 55(2026). С. 167-175. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-23).
20. Поснова Т. В., Щербатих Д. В., Ремига Ю. С. Макроекономічні детермінанти формування та відновлення людського капіталу. Modern Economics. 2026. № 55(2026). С. 222-228. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-31](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-31).
21. Хохуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економіка і регіон. 2022. №4(87). С. 110-118. DOI:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2789](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2789).
22. Hewage, A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 11(03), 603–634.
23. Bernardi M.L., Casciani A., Cimitile M., Marrella A. A preliminary study on Business Process-aware Large Language Models. Ital-IA 2024: Intelligenza Artificiale - Thematic Workshops co-located with the 4th CINI National Lab AIIS Conference on Artificial Intelligence (Ital-IA 2024). 2024. p. 441-446.
24. Кобець Д. Л. Діджиталізація бухгалтерського обліку в контексті забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 83. № 4. С. 38–47. URL:<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1187.pdf>.
25. Шматковська Т., Дзямулич М. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74. № 1. С. 61-67. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1043.pdf>.
26. Savaneviciene A., Stankeviciute Z. Digitalization and human resource management: theoretical insights and practical implications. Engineering Economics. 2021. Vol. 32. No. 3. P. 271–280.

References:

1. Goloborodko, A. Y. (2023). The Role of Digital Technologies in Managing the Integrative Development of Enterprises in the Conditions of Digital Economy. The problems of economy, 3(57), 174–179. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-174-179>.
2. Semench, I., & Hordiienko, S. (2022). Formulation of a business strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine. *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>.
3. Kurepin V., Ivanenko V. (2024). Applying Digital Technologies in Agriculture to Achieve Sustainable Development Goals. *Modern Economics*, 47(2024), 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
4. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2018). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>.
5. Brin, P. & Nehme M. (2021). Sustainable Development in Emerging Economy: Using the Analytical Hierarchy Process for Corporate Social Responsibility Decision Making. *Journal of Information Technology Management*, Special Issue, 159-174.
6. Kurepin V., Marchenko D. (2025). Adaptation of Young Specialist Managers in the Context of Digitalization of Human Resources Policy of Business Entities. *Modern Economics*, 50(2025), 95-102. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13).
7. Kasianova, N. V., Oleshko, T. I., Smerichevskyi, S. F., Ivanchenko, N. O., Kvashuk, D. M., Ponomarenko, I. V., ... Krysak, Ya. V. (2024). *Digital economy*. National Aviation University, 224.
8. Moroz, O. (2020). Human resources in the context of digitalization of the economy. *Pryazovskyi Economic Herald*, (6(23)). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-35>.
9. Sukhorukova, A. (2024). The impact of personnel potential on ensuring food security of the country [Conference presentation abstract]. *Food security of Ukraine in the context of war and post-war recovery: global and national dimensions*. Mykolayiv National Agrarian University. <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-73>.
10. Dluhopolska, T., & Huk, Y. (2021). Digital transformation in hr sphere: directions, problems and opportunities. *Black Sea Economic Studies*, (62). <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.
11. Gartner. (2026, February 16). *Maximize HR Technology's Investment Impact*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-transformation>.
12. Kurepin V., Sukhorukova A. (2025). Features of Labor Relations in the agricultural Sector: Theoretical and Practical Perspectives. *Modern Economics*, 51(2025), 130-136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).
13. Ivanenko, V. S. (2025, October 10-11). Ways of survival and development of Ukrainian business during martial law [Conference presentation abstract]. *Economic and legal aspects of management: current state, efficiency and prospects*, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine, 595-598. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22542>.
14. Vinichenko I., Trusova A. (2026). Formation of anti-crisis potential for economic development of agricultural enterprises. *Modern Economics*, 55(2026), 65-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-09).
15. Batsurovska, I., Kashyna, H., Kurepin, V., & Liubarets, V. (2025). Professional mobility and safety: How to effectively use social networks for career development. *Bulletin of Science and Education*, (2(32)). [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).
16. Bei, H. & Sereda, H. (2019). HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes. *Economics and organization of management*. 2(34), 93-101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
17. Kovalenko, N., & Malakhova, Y. (2025). Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine. *Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.
18. Posnova, T. V. (2019). Transformation of human capital in the conditions of the digital economy. *Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, (3), 204–211. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.3.201>.
19. Menyuk M. (2026). Occupational Safety Management in Territorial Communities of Ukraine: A Risk-Oriented Approach and Institutional Support. *Modern Economics*, 55(2026), 167-175. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-23).
20. Posnova T., Shcherbatykh D., Remyha Yu. (2026). Macroeconomic Determinants of the Formation and Recovery of Human Capital. *Modern Economics*, 55(2026), 222-228. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-31](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-31).
21. Khokhuliak, O. (2023). Improving the strategic planning tools for sustainable development of territorial communities. *Economics and region*, (4(87)), 110–118. [https://doi.org/10.26906/eir.2022.4\(87\).2789](https://doi.org/10.26906/eir.2022.4(87).2789).
22. Hewage, A. (2023) Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 603-634. doi: 10.4236/jhrss.2023.113034.
23. Bernardi, M. L., Casciani, A., Cimitile, M., & Marrella, A. (2024). A preliminary study on Business Process-aware Large Language Models [Conference presentation abstract]. *Ital-IA 2024*, 441-446.
24. Kobets, D. (2023). Digitalization of accounting in the context of ensuring business competitiveness. *Galician economic journal*, 83, 4, 38-47. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.038.
25. Shmatkovska, T. & Dziamulych, M. (2022). Strategic management accounting in the condition of digital economy. *Galician economic journal*, 74, 1, 61-67. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061.
26. Komandrovskaya, V., Kryvytska, N., & Nazarenko, O. (2024). Management of HR processes digitalization in business. *Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>.

