

## ІННОВАЦІЙНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ: АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

### INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES: PERSONNEL ADAPTATION TO THE DIGITAL ENVIRONMENT

У статті досліджено ключові інноваційні HR-технології та їх вплив на адаптаційні процеси на підприємствах. Проаналізовано такі інструменти, як автоматизація, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, Big Data, що дозволяють оптимізувати процеси найму, навчання, оцінки та залучення персоналу. Визначено, як інноваційні технології сприяють покращенню адаптації співробітників до змін, забезпечують високу продуктивність роботи та створюють умови для розвитку гнучких компетентностей. Надано класифікацію HR-технологій за різними критеріями. Розглянуто переваги та виклики, що пов'язані з впровадженням цифрових інновацій у HR-сфері, включаючи питання конфіденційності, етичні моменти та потребу в постійному навчанні персоналу. Запропоновано методологію впровадження цифрових технологій у HR-процеси для підприємств, які прагнуть ефективно інтегрувати новітні технології та створити адаптивне цифрове робоче середовище, що актуально для ринків усього світу.

**Ключові слова:** інновації, HR-технології, цифрові технології, цифрова адаптація персоналу, автоматизація HR-процесів, штучний інтелект (AI), блокчейн, великі дані, хмарні HR-системи, віртуальна та доповнена реальність.

The article explores key innovative HR technologies and their impact on adaptation processes in enterprises. As enterprises worldwide navigate the complexities of digital transformation, HR departments play a crucial role in leveraging advanced technologies to enhance workforce adaptation and management efficiency. It analyzes tools such as automation, artificial intelligence, machine learning, blockchain, and Big Data, which enable the optimization of recruitment, training, evaluation, and employee engagement processes. The study identifies how innovative technologies contribute to improving employee adaptation to changes, ensure high work productivity, and create conditions for the development of flexible competencies. The deployment of AI and ML in HR processes facilitates personalized training programs and predictive analytics, enabling enterprises to anticipate workforce trends and tailor developmental strategies accordingly. Blockchain technology offers unprecedented data security and transparency, revolutionizing credential verification and employee data management. Simultaneously, Big Data analytics empower HR professionals to make data-driven decisions that enhance employee satisfaction and retention. The research also addresses the challenges and ethical considerations associated with the integration of these technologies, such as privacy concerns and the need for continuous employee education on digital tools. It highlights the necessity for a strategic framework that aligns technological adoption with corporate culture and employee well-being. A classification of HR technologies based on various criteria is provided. The article examines the advantages and challenges associated with the implementation of digital innovations in the HR sphere, including privacy concerns, ethical considerations, and the need for continuous staff training. A methodology for implementing digital technologies in HR processes is proposed for companies seeking to effectively integrate the latest technologies and create an adaptive digital work environment, relevant for global markets.

**Key words:** innovations, HR technologies, digital technologies, digital employee adaptation, HR process automation, artificial intelligence (AI), blockchain, big data, cloud HR systems, virtual and augmented reality.

УДК 331.101.3:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>

#### Касьмін Д.С.

к.е.н., доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

#### Котельникова Ю.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

#### Kasmin Denys

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

#### Kotelnikova Iuliia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрова трансформація бізнес-процесів стає визначальним фактором успішності підприємств. Використання новітніх технологій не лише змінює спосіб функціонування підприємств, але й кардинально впливає на управління персоналом. Інноваційні HR-технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), блокчейн та віртуальна реальність суттєво змінюють підходи до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Проте, разом із можливостями, що відкриває цифровізація, виникають і нові виклики, зокрема необхідність адаптації персоналу до нових умов праці в цифровому середовищі. Працівники повинні не лише опанувати нові технології, але й розвивати цифрові навички, необхідні для ефективної роботи в умовах, що змінюються. Водночас підприємство має забезпечити підтримку, яка допоможе працівникам подолати труднощі адаптації,

знижити рівень стресу та підвищити їхню мотивацію. Таким чином, розвиток HR-технологій та їхній вплив на адаптацію персоналу є надзвичайно актуальним і вимагає детальнішого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес цифровізації у сфері управління людськими ресурсами став об'єктом інтенсивних наукових досліджень протягом останніх років, відображаючи швидкий розвиток цифрових технологій та їх впровадження у бізнес-процеси. Це питання досліджує багато як вітчизняних, так і закордонних науковців, зокрема такі як Грідін О., Доренська А., Надточій І., Сочинська-Сибірцева І., Сторожук О., Трушкіна Н., Чернух Д., Пантелідіс І., Паррі Е., Штромайер Ш. та інші.

**Формулювання цілей статті.** Мета даного дослідження полягає у визначенні основних тенденцій у розвитку HR-технологій, аналізі їхнього впливу на адаптацію персоналу та розробці

рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації та розвитку підприємств, а отже змінюють традиційні підходи в управлінні персоналом. В цьому сенсі є різноманітні дослідження. Одним з ключових аспектів дослідження є автоматизація HR-процесів, яка дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом. Згідно з дослідженнями, автоматизація рутинних завдань, таких як підбір персоналу, обробка резюме та ведення кадрової документації сприяє зниженню витрат і прискоренню процесів найму. Ці процеси стають більш прозорими і менш залежними від людського фактору, що знижує ймовірність помилок і підвищує об'єктивність прийняття рішень. Штучний інтелект у HR, який активно досліджується, стає важливим інструментом для аналізу великих масивів даних щодо персоналу. Використання AI дозволяє здійснювати прогнозування продуктивності, аналізувати потреби в навчанні, а також здійснювати персоналізовані підходи до розвитку кар'єри [1]. Однак, деякі автори зазначають, що автоматизація та впровадження штучного інтелекту можуть створювати виклики для працівників, особливо у сфері адаптації до нових технологій та зміни звичних робочих процесів [2]. Цифрова трансформація також сприяє зміні підходів до навчання та розвитку персоналу. Сучасні дослідження підкреслюють зростаючу роль онлайн-навчання, електронних платформ для підвищення кваліфікації та використання віртуальної реальності для тренінгів [3]. Такі підходи не лише підвищують доступність навчання, але й дозволяють адаптувати його до індивідуальних потреб працівників. Проте, вчені вказують на необхідність адаптації контенту до різних культурних контекстів та вікових груп, оскільки не всі працівники однаково сприймають нові формати навчання [4]. Значний інтерес вчених викликає також вплив цифрової трансформації на корпоративну культуру та взаємини в компаніях. Деякі з них зазначають, що впровадження цифрових технологій може змінювати внутрішню структуру комунікацій та впливати на командну динаміку [5]. Зокрема, нові цифрові інструменти можуть посилювати відчуження працівників або, навпаки, сприяти підвищенню їх залученості за рахунок підвищення прозорості та інтерактивності процесів. Однак в цілому інноваційні HR-технології, що впроваджуються в межах системного підходу з урахуванням як технічних, так і соціально-психологічних аспектів адаптації персоналу, мають значний потенціал у покращенні ефективності управління персоналом.

Під *інноваційними HR-технологіями* в даному дослідженні будемо розуміти комплекс цифрових інструментів і методів, що використовуються

для автоматизації, оптимізації та вдосконалення процесів управління персоналом на сучасних підприємствах. Впровадження цих технологій дозволяє не лише підвищити ефективність роботи HR-відділів, а й сприяє стратегічному розвитку підприємств через покращення якості управління персоналом. Інноваційні HR-технології включають широкий спектр цифрових рішень, що застосовуються на всіх етапах управління персоналом: від підбору та найму до розвитку кар'єри та утримання працівників (рис. 1).

HR-технології швидко розвиваються, що стимулює підприємства ґрунтовно підходити до їх розуміння. В цьому сенсі важливим є класифікація інноваційних HR-технологій, що полегшить їх розуміння, дослідження та застосування в різних контекстах, таких як адаптація працівників, розвиток талантів, підвищення ефективності. Авторами пропонується класифікувати HR-технології за такими критеріями: функціональне призначення, технологічна основа, рівень впливу на управлінські процеси.

1. *HR-технології за функціональним призначенням:* рекрутинг та відбір персоналу (автоматизація процесів підбору, відбору та найму персоналу, включаючи системи для скринінгу резюме, відеоінтерв'ю, асесмент-центри); навчання та розвиток (платформи для онлайн-навчання, управління знаннями, організації тренінгів і розвитку навичок); управління продуктивністю (інструменти для моніторингу та оцінки продуктивності працівників, управління цілями та досягненнями); утримання персоналу (технології для управління мотивацією, залученістю та задоволеністю працівників, включаючи опитування та аналіз рівня задоволеності працею).

2. *HR-технології за технологічною основою:* програмні рішення (інтегровані HR-платформи, додатки для управління людськими ресурсами, системи на базі ШИ); хмарні технології (хмарні сервіси для управління даними про персонал, забезпечення доступу до HR-інструментів з будь-якого місця); аналітичні інструменти (платформи для збору, обробки та аналізу великих даних, що стосуються персоналу); мобільні рішення (мобільні додатки для доступу до HR-сервісів, управління кар'єрними цілями та комунікаціями між працівниками).

3. *HR-технології за рівнем впливу на управлінські процеси:* операційний рівень (технології, що автоматизують рутинні та адміністративні завдання, наприклад, управління розкладом роботи, розрахунок заробітної плати); тактичний рівень (інструменти для підтримки середньострокових HR-цілей, включаючи управління талантом та розвиток кар'єри); стратегічний рівень (системи, що підтримують довгострокове планування, управління змінами та трансформацією організаційної культури).



Рис. 1. Ключові інноваційні HR-технології в управлінні персоналом

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 6]

Запропонована класифікація дозволяє структурувати інноваційні HR-технології за ключовими параметрами, що сприяє кращому розумінню їхнього впливу на різні аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Інтеграція новітніх технологій у HR-процеси відкриває значні можливості для підвищення ефективності роботи підприємства, проте разом із цим виникають і певні виклики (табл. 1).

Враховуючи як переваги, так і виклики впровадження сучасних HR-технологій, підприємства повинні розробляти стратегії, що мінімізують ризики та максимально використовують можливості. Це передбачає комплексний підхід до впровадження технологій, включаючи управління змінами, навчання персоналу, забезпечення безпеки даних та створення підтримуючого середовища для адаптації працівників до нових умов. Тільки за таких умов HR-технології зможуть повністю розкрити свій потенціал, підвищуючи ефективність HR-функцій і сприяючи успішній адаптації персоналу до цифрового середовища.

Традиційно, адаптація персоналу визначається як процес поступового включення працівника в підприємство, засвоєння ним його норм, цінностей і правил поведінки. Цей процес охоплює такі етапи, як первинне знайомство з підприємством, освоєння функціональних обов'язків і входження в колектив. У цифровому середовищі цей процес вимагає не лише опанування нових технологій, але й зміни підходів до комунікації, управління часом та взаємодії у команді. Виділимо основні підходи до цифрової адаптації:

– *цифрова готовність (digital readiness)*, що охоплює не лише технічні навички, але й психологічну готовність персоналу до змін. Відповідно до цього підходу, підприємства повинні проводити оцінку цифрової готовності працівників і надавати їм необхідні ресурси для розвитку відповідних компетентностей [9]. Важливим аспектом є забезпечення психологічної підтримки через коучинг, менторство та програми навчання, що сприяє зниженню рівня тривожності та підвищенню впевненості у використанні нових технологій.

Переваги та виклики цифрових технологій у HR-функціях

Переваги технологій у HR-функціях	Виклики технологій у HR-функціях
<p>1. Підвищення ефективності та продуктивності. Автоматизація рутинних завдань через впровадження технологій автоматизації, таких як HRIS та AI-інструменти, дозволяє HR-фахівцям скоротити час та зосередитися на стратегічних ініціативах. Більш швидке і точніше прийняття рішень з використанням Big Data і AI для аналізу великих обсягів інформації.</p>	<p>1. Сприйняття та опір змінам. Опір з боку працівників, які можуть відчувати страх перед змінами, втрату роботи, зниження значущості їхньої ролі на підприємстві. Психологічні бар'єри, такі як стрес, тривога або вигорання, пов'язані з необхідністю освоєння працівниками нових інструментів та змін у робочих процесах.</p>
<p>2. Покращення якості найму та навчання. Точність рекрутингу за рахунок використання AI-алгоритмів для скринінгу резюме. Інтерактивне навчання на основі технологій VR і AI сприяє кращому засвоєнню матеріалу та швидшій адаптації працівників до нових умов роботи.</p>	<p>2. Проблеми з інтеграцією технологій. Складність в забезпеченні сумісності між різними платформами та інструментами задля уникнення фрагментації даних та зниження ефективності. Можливість репутаційних та фінансових ризиків для підприємства через недотримання вимог щодо безпеки та захисту даних.</p>
<p>3. Підвищення рівня залученості та мотивації персоналу. Використання AI для створення персоналізованих програм розвитку і мотивації дозволяє краще враховувати індивідуальні потреби і бажання працівників. Покращення внутрішньої комунікації та формування цифрової культури на підприємстві через інтеграцію соціальних мереж, внутрішніх чатів та платформ для спільної роботи.</p>	<p>3. Технічні та організаційні виклики. Високі витрати на впровадження нових технологій, що може стати проблемою для малих і середніх підприємств. Затримка впровадження нововведень через нестачу висококваліфікованих фахівців, що здатні використовувати передові технології.</p>

Джерело: авторська розробка на основі [2; 7; 8]

– модель технологічного прийняття (*Technology Acceptance Model, TAM*), яка пояснює, як і чому працівники приймають або відкидають нові технології. Згідно з TAM, ключовими факторами є сприйнята корисність технології (*perceived usefulness*) і легкість її використання (*perceived ease of use*) [10]. У процесі адаптації до цифрового середовища важливо, щоб працівники бачили чітку користь від впровадження нових інструментів і відчували, що їх використання не потребує надмірних зусиль.

– модель дифузії інновацій (*diffusion of innovations*). Цей підхід описує, як нові технології поширюються серед персоналу підприємства. Згідно з моделлю Роджерса [11], працівники поділяються на низку категорій: інноватори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість і відстаючі. Кожна з цих груп має різний рівень сприйняття нових технологій, що вимагає різних підходів до їх адаптації.

– психологічний контракт в умовах цифровізації, що є неформальною угодою між працівником і роботодавцем щодо взаємних очікувань і зобов'язань [12]. У цифровому середовищі зміна технологій і робочих процесів може впливати на сприйняття працівником виконання цього контракту. Це підкреслює важливість відкритої комунікації та підтримки з боку керівництва в період цифрових змін.

Таким чином, для успішної адаптації персоналу до цифрового середовища необхідна цілісна

система підтримки, яка поєднує як розвиток професійних навичок, так і психологічну допомогу. Це дозволить підприємствам не лише забезпечити ефективне впровадження нових технологій, але й зберегти високу мотивацію та працездатність персоналу.

Успішна інтеграція цифрових технологій у HR-процеси вимагає ретельно продуманої методології, яка враховує особливості організаційної структури підприємства, бізнес-процесів та готовність персоналу до змін. Запропонована авторами схема етапів впровадження цифрових технологій в HR подана на рис. 2.

Розглянемо ці етапи більш детально.

1. Діагностика та аналіз потреб. На першому етапі підприємство проводить аудит поточних HR-процесів з метою виявлення проблемних ділянок та визначення потреб у цифрових технологіях, що включає: оцінку поточного стану автоматизації HR-функцій; аналіз рівня готовності персоналу до використання нових технологій; визначення стратегічних цілей щодо впровадження цифрових рішень.

2. Вибір та розробка технологічних рішень. Після аналізу потреб здійснюється вибір відповідних HR-технологій, які здатні забезпечити оптимізацію процесів. Це може включати: вибір готових програмних рішень (наприклад, HRIS або ATS) або розробку кастомних технологій, адаптованих під специфічні вимоги підприємства; оцінку інвестиційних витрат на впровадження та прогнозування повернення на інвестиції (ROI).

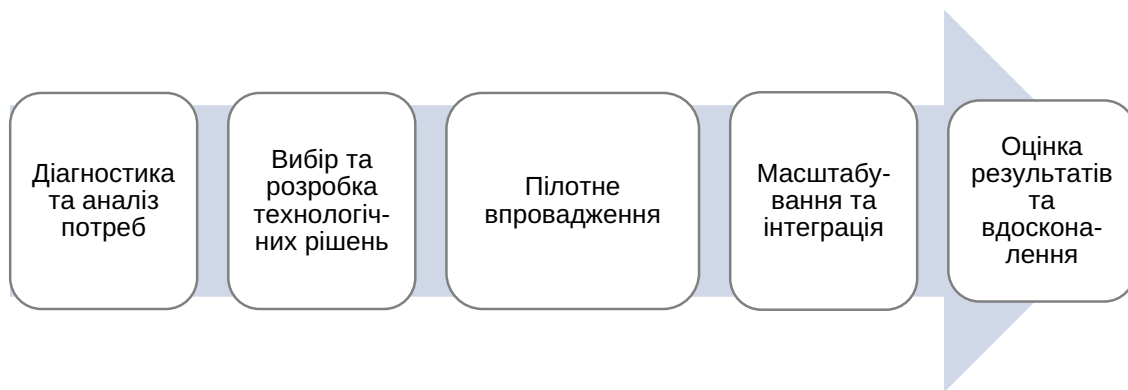


Рис. 2. Етапи впровадження цифрових технологій в HR

Джерело: розроблено авторами на основі досліджень

3. Пілотне впровадження. Перед масштабним застосуванням технології проводиться її тестування в межах окремого відділу або на вибраних HR-процесах. Це дозволяє виявити можливі недоліки та проблеми у функціонуванні технології, оцінити її ефективність на практиці, зібрати зворотній зв'язок від користувачів для подальшого вдосконалення.

4. Масштабування та інтеграція. Після успішного пілотного тестування технологія впроваджується на рівні всього підприємства. Це потребує: підготовку персоналу через навчання та підтримку, забезпечення сумісності нових технологій із існуючими системами, налагодження процесів моніторингу та підтримки нових рішень.

5. Оцінка результатів та вдосконалення. Цей етап є критичним у процесі цифрової трансформації управління персоналом. Він дозволяє виміряти, наскільки успішно нові технології сприяють адаптації співробітників до цифрового середовища, а також визначити їхній вплив на загальні HR-процеси та організаційні результати. Основними методами оцінки ефективності інноваційних HR-технологій із акцентом на їхній вплив на адаптацію персоналу можуть бути такі:

- моніторинг ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати ступінь успішності адаптації співробітників до нових технологічних рішень та їхнього впливу на HR-процеси. До основних KPI, що використовуються в цьому контексті, належать: час адаптації нових співробітників; рівень залученості персоналу через індивідуалізовані підходи до навчання та розвитку та інших цифрових інструментів, який можна оцінювати за допомогою регулярних опитувань працівників та аналізу їхньої активності у використанні цифрових рішень; рівень плинності кадрів; продуктивність персоналу, яку можна вимірювати через аналіз результативності, кількість виконаних завдань, а також через досягнення індивідуальних та командних цілей;

- збір та аналізу даних для оцінки впливу HR-технологій: регулярні опитування співробітників, що дозволяє збирати якісні та кількісні дані щодо зручності використання технологій, рівня задоволеності персоналу та їхньої адаптації до нових умов роботи; аналіз великих даних (Big Data), що дає можливість аналізувати взаємодію персоналу з навчальними платформами, системами управління продуктивністю та іншими інструментами, виявляти тенденції та прогнозувати ефективність адаптації персоналу; кількісні метрики використання технологій, такі як кількість співробітників, що використовують технології, частота їхнього використання та час, витрачений на взаємодію з системами, дає змогу оцінити, наскільки активно персонал адаптується до нових рішень; оцінка зворотного зв'язку через цифрові платформи, що допомагає оцінити рівень задоволеності співробітників новими рішеннями та їхній вплив на адаптацію;

- оцінка вимірювання повернення інвестиції (ROI) у HR-технології: порівняння ключових показників до та після інтеграції технологій, таких як зміна плинності кадрів, продуктивність, тривалість адаптації та інші; оцінка економії часу та ресурсів через автоматизацію HR-процесів за допомогою технологій; аналіз довгострокових змін у ключових бізнес-процесах, таких як підвищення конкурентоспроможності компанії, зниження витрат на рекрутинг та підвищення рівня задоволеності персоналу;

- оцінка впливу інноваційних HR-технологій на організаційну культуру та клімат підприємства: проведення регулярних опитувань щодо організаційного клімату дозволяє оцінити сприйняття персоналом змін та впровадження нових технологій; використання індексів залученості та лояльності персоналу, що допомагає оцінити рівень їхньої задоволеності від нових технологій та змін в організаційній культурі підприємства.

Отже методологія впровадження цифрових технологій у HR-процеси передбачає ретельно

структурований підхід, який враховує специфіку підприємства, технологічні потреби та готовність персоналу до змін. Використання гнучких або каскадних підходів, забезпечення належного управління змінами в контексті постійного моніторингу оцінки результатів є основою успішної адаптації інноваційних рішень і досягнення цілей підприємства у контексті цифрової трансформації.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволяють зробити важливі висновки щодо цифровізації HR-процесів і їхньої ролі в модернізації управління персоналом. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, великі дані, віртуальна реальність і блокчейн, дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів, що пов'язані з адаптацією нових співробітників. Ці технології не лише скорочують час адаптації, але й підвищують продуктивність персоналу, стимулюють їхню мотивацію та покращують якість навчання завдяки персоналізованим рішенням. Сучасні HR-платформи забезпечують постійний зворотний зв'язок, сприяють індивідуалізації підходів до навчання та розвитку персоналу, допомагають персоналу краще адаптуватися до нових умов. Однією з ключових переваг інноваційних HR-технологій є можливість збору та аналізу великих обсягів даних про роботу співробітників, що дозволяє HR-відділам приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення. Разом із тим, цифрова трансформація HR-процесів супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю адаптації організаційної культури підприємства до нових технологій, забезпеченням підтримки співробітників у періоди змін, а також навчанням новим цифровим навичкам. Тому задля досягнення максимальних результатів підприємствам необхідно розробляти індивідуальні стратегії впровадження таких технологій, враховуючи специфіку своєї діяльності, організаційної структури та потреб персоналу. У цілому, інноваційні HR-технології стають невід'ємною частиною сучасного управління персоналом і сприяють розвитку гнучких та ефективних адаптаційних процесів у цифровому середовищі.

Подальші дослідження вбачаються в поглибленому розумінні впливу HR-технологій на адаптацію персоналу та оптимізацію цифрової трансформації HR-процесів, таких як дослідження впливу HR-технологій на адаптацію різних категорій працівників, зокрема молодих фахівців, працівників із досвідом та керівників; аналіз впливу гібридних моделей роботи на адаптацію персоналу; роль корпоративної культури в успішній цифровій адаптації; довгострокові наслідки цифровізації HR-процесів та етичні аспекти використання новітніх технологій у HR, зокрема питання конфіденційності даних, прозорості алгоритмів і забезпечення справедливого ставлення до всіх співробітників.

Дослідження у цих напрямках дадуть можливість розширити знання про вплив інноваційних HR-технологій на адаптацію персоналу та створити ефективні стратегії їх впровадження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 28.08.2024).
2. Надточій І.І. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR технології крізь призму цифрових трансформацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 261–265.
3. Віртуальна реальність (VR): приклади використання в промисловості. URL: <https://www.it.ua/articles/virtualnaja-realnost-vr-luchshie-praktiki> (дата звернення 28.08.2024).
4. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ. 2023. 278 с.
5. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2023. 2(1). С. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>
6. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future.html> (дата звернення 28.08.2024).
7. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. 34(3). P. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
8. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10–18.
9. Digital Transformation Readiness. URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness> (дата звернення 28.08.2024).
10. Silva P. Davis' technology acceptance model (TAM) (1989). *Information seeking behavior and technology adoption: Theories and trends*. 2015. P. 205–219.
11. Rogers E.A. Prospective and Retrospective Look at the Diffusion Model. *Journal of Health Communication*. 2004. № 9(S1). P. 13–19.
12. Гетьманцева Н.Д. Модифікація трудових відносин в умовах цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 309–313.

#### REFERENCES:

1. 2024 Global Human Capital Trends [2024 Global Human Capital Trends]. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed August 28, 2024)
2. Nadtochii I.I. (2024) Ekonomichni peredumovy, tendentsii rozvytku ta osoblyvosti vprovadzhennia HR

tehnolohii kriz pryzmu tsyfrovoykh transformatsii [Economic prerequisites, development trends and features of the implementation of HR technologies through the prism of digital transformations]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(1), pp. 261–265.

3. Virtualna realnist (VR): pryklady vykorystannia v promyslovosti [Virtual Reality (VR): Industry use cases]. Available at: <https://www.it.ua/articles/virtualnaja-realnost-vr-luchshie-praktiki> (accessed August 28, 2024)

4. Sochyńska-Sybirtseva I.M., Storozhuk O.V., Dorenska A.O. (2023) Novitni tekhnohii upravlinnia personalom: navch. posib. [The newest technologies of personnel management: training manual]. Kropyvnytskyi : TsNTU. 278 p. (in Ukrainian)

5. Trushkina N., Chernukh D. (2023) Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii [Digital culture of companies: clarification of terminology]. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. no. 2(1), pp. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>

6. Maibutnie rynku pratsi. Protyborstvo tendentsii, yaki budut formuvaty roboche seredovyshe v 2030 rotsi [The future of the labor market. Countering trends that will shape the workplace in 2030]. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future.html> (accessed August 28, 2024)

7. Strohmeier S. (2020) Digital human resource management: A conceptual clarification [Digital

human resource management: A conceptual clarification]. *German Journal of Human Resource Management*, no. 34(3). pp. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

8. Hridin O.V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty Digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of the digital transformation of the HR management sphere]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia: elektronne naukovе fakhove vydannia – Eastern Europe: Economics, Business and Management: electronic scientific edition*, Vydavnychy dim «Helvetyka», vol. 3 (40), pp. 10–18.

9. Digital Transformation Readiness [Digital Transformation Readiness]. Available at: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness> (accessed August 28, 2024)

10. Silva P. (2015) Davis' technology acceptance model (TAM) (1989) [Davis' technology acceptance model (TAM) (1989)]. *Information seeking behavior and technology adoption: Theories and trends*, pp. 205–219.

11. Rogers E.A. (2004) Prospective and Retrospective Look at the Diffusion Model [Prospective and Retrospective Look at the Diffusion Model]. *Journal of Health Communication*, no. 9(S1), pp. 13–19.

12. Hetmantseva N.D. (2024) Modyfikatsiia trudyovykh vidnosyn v umovakh tsyfrovizatsii [Modification of labor relations in conditions of digitalization]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative law*, vol. 2, pp. 309–313.