

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

IMPLEMENTATION OF MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN IMPROVING ENTERPRISE PERFORMANCE

УДК 658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-32>

Мірошніченко О.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Придніпровська філія Приватного
акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»

Лютфалієва Л.С.

викладач,
Придніпровська філія Приватного
акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»

Арделян Х.Ю.

здобувач вищої освіти,
Придніпровська філія Приватного
акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»

Miroshnychenko Oleksii

The Pre-Danube branch of the Private
Joint Stock Company "Higher education
institution "The Interregional Academy
of Personnel Management"

Liutfalieva Liubov

The Pre-Danube branch of the Private
Joint Stock Company "Higher education
institution "The Interregional Academy
of Personnel Management"

Ardelian Khrystyna

The Pre-Danube branch of the Private
Joint Stock Company "Higher education
institution "The Interregional Academy
of Personnel Management"

У статті досліджуються процеси впровадження сучасних технологій управління персоналом та їх вплив на ефективність діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. Аналізуються ключові напрямки цифровізації HR-сфери, зокрема застосування штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data-аналітики, хмарних сервісів, гейміфікації та платформ дистанційного навчання. В роботі застосовано комплексний підхід, що поєднує аналіз наукової літератури, практичних кейсів та кількісний аналіз даних, зібраних за допомогою опитувань і інтерв'ю з представниками HR-служб. Отримані результати вказують на позитивний вплив впровадження цифрових інструментів на оптимізацію кадрових процесів, зниження часу підбору персоналу та зменшення плинності кадрів, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління підприємством. Проте виявлено також існуючі бар'єри, такі як високі витрати на впровадження інновацій, недостатній рівень цифрових компетенцій працівників та спротив змін, що вимагає формування системного підходу до цифрової трансформації HR-функції.

Ключові слова: HR-технології, цифрова трансформація, управління персоналом, штучний інтелект, ефективність підприємства.

The article explores the integration of modern digital technologies in human resource management (HRM), emphasizing their role in improving efficiency, flexibility, and competitiveness in a fast-evolving business environment. As technological change accelerates, leveraging digital tools in HR has become essential for long-term growth and sustainable development. Digital transformation is redefining traditional HR processes into more adaptive, data-informed, and employee-focused systems. The paper discusses the use of advanced technologies such as artificial intelligence (AI), machine learning (ML), Big Data analytics, cloud computing, gamification, and online learning platforms. These are applied across recruitment, onboarding, training, performance evaluation, and internal communication – leading to enhanced operational workflows and better employee engagement. The research methodology is comprehensive, combining theoretical analysis, literature review, case studies of organizations adopting digital HR practices, and empirical data gathered through structured surveys and expert interviews. This multidisciplinary approach ensures a deep understanding of the impact and potential of digital HRM solutions. Key benefits identified in the study include faster and more efficient HR operations, reduced administrative and hiring costs, increased employee satisfaction, better retention rates, and more accurate decision-making through real-time and predictive analytics. Additionally, digital tools support the formation of agile organizations that can respond effectively to external market shifts and internal workforce needs. Despite these advantages, the article also outlines serious challenges: high costs of technology implementation, lack of digital literacy among HR professionals, outdated infrastructure, cybersecurity vulnerabilities, and resistance to change. Addressing these obstacles through systematic planning and investment is critical. In conclusion, the authors advocate for a strategic, long-term commitment to digital HRM. This includes developing digital skills, modernizing infrastructure, and fostering an innovation-oriented culture. Such efforts are essential for maximizing the benefits of HR digitalization.

Key words: HR technologies, digital transformation, personnel management, artificial intelligence, enterprise effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується високою конкуренцією, глобалізацією ринків і стрімким розвитком технологій, підприємства постають перед необхідністю постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Одним із ключових напрямів є управління персоналом, адже саме воно значною мірою визначає ефективність діяльності організації, рівень мотивації працівників та досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим впровадження сучасних технологій у сферу управління персоналом стає важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасні цифрові технології – автоматизація HR-процесів, використання штучного інтелекту, аналітика даних, хмарні рішення та мобільні платформи – відкривають нові можливості для оптимізації управління персоналом [4]. Вони сприяють скороченню витрат, пришвидшенню адаптації до змін, підвищенню точності управлінських рішень та ефективнішій взаємодії в межах колективу. Проте процес впровадження таких рішень супроводжується низкою викликів: потребою у значних інвестиціях, зміні усталених бізнес-процесів та професійній підготовці персоналу [5].

Ця проблема тісно пов'язана з важливими науковими завданнями в галузі менеджменту та економіки, зокрема в дослідженні ефективності впровадження новітніх технологій, їх впливу на корпоративну культуру, а також на взаємодію між технологічними і людськими аспектами бізнесу. Водночас на практиці це питання стає важливим для керівників підприємств, які прагнуть збільшити ефективність роботи своїх організацій через інтеграцію новітніх технологій управління персоналом.

Зв'язок цієї проблеми з науковими та практичними завданнями полягає в необхідності глибшого розуміння того, як конкретні технології впливають на різні аспекти управління персоналом: від рекрутингу до розвитку талантів і оцінки ефективності. Наукові дослідження в цій сфері допомагають виявити найбільш ефективні практики впровадження новітніх технологій, а практичні розробки дозволяють підприємствам використовувати ці знання для покращення власної діяльності.

Таким чином, проблема інтеграції новітніх технологій в управління персоналом є не лише актуальною, а й комплексною, поєднуючи технічні, економічні та соціальні аспекти. Вона вимагає міждисциплінарного підходу як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці впровадження сучасних технологій в управління персоналом, зокрема цифровізації HR-процесів, застосування штучного інтелекту та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, приділено значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них варто відзначити І. Кондратюка [1], В. Гуменюка, Л. Кашубу [2], І. Хому [3], С. Бондаренка [4], Г. Стельмах [5], А. Саваневичене, З. Станкевичюте [6], Т. Бондарука, К. Брюстера [7] та інших. У своїх роботах ці дослідники аналізують трансформацію HR-практик під впливом новітніх технологій, таких як автоматизація рекрутингу, аналітика поведінки працівників, гейміфікація, електронне навчання та впровадження цифрових платформ управління персоналом. Зокрема, дослідження акцентують увагу на стратегічному значенні цифровізації HRM, необхідності розвитку цифрових компетенцій персоналу та адаптації організаційної культури до змін, що відбуваються внаслідок впровадження інноваційних технологій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процесів впровадження сучасних технологій в систему управління персоналом підприємств, а також визначення їх впливу на підвищення ефективності діяльності організацій в умовах цифрової трансформації. Сучасний етап розвитку підприємств вимагає від організацій адаптації до змін, зокрема, шляхом інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних, що значно полегшують

управлінські рішення і покращують ефективність бізнесу в цілому.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати сучасні технологічні тенденції у сфері управління персоналом, охарактеризувати переваги використання цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, автоматизація HR-процесів, аналітика даних, дослідити досвід впровадження зазначених технологій на українських підприємствах, виявити основні бар'єри та проблеми, що виникають у процесі цифровізації управління персоналом, сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом шляхом впровадження сучасних технологічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління персоналом є стратегічною функцією підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність його діяльності. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища зростає значення впровадження інноваційних технологій, які змінюють традиційні підходи до роботи з кадрами, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та підвищення продуктивності праці.

Серед основних напрямів цифровізації HR-сфери у науковій літературі виділяють: використання штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизованих систем управління персоналом (HRMS), Big Data-аналітики, хмарних сервісів, гейміфікації та платформ дистанційного навчання [1]. Такі технології дозволяють ефективно вирішувати завдання з підбору персоналу, адаптації нових працівників, управління кар'єрою, оцінювання результатів праці, утримання талантів [6].

Сучасні HR-технології не лише оптимізують рутинні завдання, а й створюють передумови для побудови гнучких, орієнтованих на працівника організацій. Наприклад, застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA) дає змогу значно знизити навантаження на HR-фахівців, автоматизуючи повторювані дії. У свою чергу, впровадження систем People Analytics дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни у трудовому колективі та приймати стратегічні кадрові рішення [2].

Особливу увагу починають привертати технології віртуальної та доповненої реальності, які дають змогу проводити ефективні навчальні сесії в умовах, максимально наближених до реальних [3]. Це особливо актуально для виробничих підприємств, де важливо відпрацьовувати навички у безпечному середовищі (табл. 1).

Сучасні HR-технології не лише оптимізують рутинні завдання, а й створюють передумови для побудови гнучких, орієнтованих на працівника організацій. Наприклад, застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA) дає змогу значно знизити навантаження на HR-фахівців,

Сучасні технології, що застосовуються в управлінні персоналом

№	Назва технології	Основне призначення	Приклади застосування
1	Штучний інтелект (AI)	Автоматизація рекрутингу, аналітика персоналу	Аналіз резюме, чат-боти, прогнозування звільнень
2	Машинне навчання	Прогноз поведінки працівників, персоналізоване навчання	Рекомендації щодо кар'єри, оцінювання потенціалу
3	Хмарні HR-платформи	Централізоване управління кадрами	SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR
4	Big Data	Обробка великих масивів даних для прийняття рішень	Оцінка ефективності команди, аналітика продуктивності
5	Гейміфікація	Мотивація, залучення персоналу	Системи балів, рейтингів, конкурси
6	LMS-системи	Управління навчанням	Moodle, Coursera for Business
7	HR-аналітика (People Analytics)	Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних	Аналіз плинності, ефективності навчання, прогнозування потреб у персоналі
8	Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних завдань у HR	Автоматичне внесення даних, генерація документів, відстеження змін статусу працівника
9	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Навчання та адаптація персоналу	VR-тренінги, моделювання робочих ситуацій
10	Мобільні HR-додатки	Доступ до HR-сервісів у будь-який час	Онлайн-запити, перегляд графіків, проходження курсів зі смартфона

Джерело: розроблено автором за даними [1; 2; 4]

автоматизуючи повторювані дії. У свою чергу, впровадження систем People Analytics дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни у трудовому колективі та приймати стратегічні кадрові рішення.

Кондратюк І. зазначає, що «штучний інтелект та машинне навчання у сфері управління персоналом передбачають: 1) впровадження алгоритмів перевірки резюме на базі штучного інтелекту; 2) алгоритмів машинного навчання; 3) платформ адаптації на основі штучного інтелекту» [1, с. 48]. У дослідженні на базі Вінницького національного технічного університету наголошено, що «технологічні трансформації в сфері управління персоналом характеризуються суттєвим збільшенням обсягів використання цифрових технологій для реалізації кадрових процесів» [2, с. 121].

Аналіз практики українських підприємств засвідчив, що компанії, які інтегрують цифрові HR-рішення, демонструють покращення внутрішньої комунікації, скорочення часу на підбір персоналу та зниження плинності кадрів [5]. Наприклад, платформи автоматизації рекрутингу дозволяють обробляти в десятки разів більше кандидатів за той самий проміжок часу, а аналітичні системи – своєчасно виявляти ризики звільнення ключових фахівців (табл. 2).

Проте процес цифровізації HR супроводжується певними труднощами: нестача фінансових ресурсів, низький рівень цифрових компетенцій працівників, спротив змінам, технічні обмеження, відсутність стратегічного бачення розвитку HR-функцій [2; 5].

Разом із перевагами цифрових технологій постають нові виклики, зокрема пов'язані з етикою їх застосування. Один із найбільш дискусійних аспектів – це баланс між ефективністю управління персоналом і захистом прав працівників. Використання аналітики поведінки, алгоритмів відбору кандидатів, систем контролю за продуктивністю може створювати ризики надмірного втручання в особистий простір працівників [6; 7]. Також існує загроза упередженості алгоритмів штучного інтелекту, які можуть автоматично приймати рішення, що дискримінують певні групи (наприклад, за віком чи статтю), якщо навчені на необ'єктивних даних [1].

Ці виклики вимагають від компаній розробки етичних кодексів цифрової трансформації, прозорості у застосуванні HR-технологій, залучення працівників до обговорення змін, а також постійного аудиту цифрових інструментів на предмет дотримання принципів рівності, приватності та справедливості [5].

Таким чином, цифровізація HR є багатогранним процесом, який охоплює не лише впровадження інноваційних інструментів, але й зміну організаційної культури, модернізацію функцій управління персоналом, забезпечення безпеки даних і розвиток цифрових компетенцій [4]. Для досягнення стійких результатів підприємства повинні формувати цілісну цифрову стратегію HR, яка відповідає загальній стратегії розвитку бізнесу.

Таким чином, впровадження сучасних технологій в управління персоналом є важливою умовою зростання ефективності діяльності підприємства. Проте успішна цифровізація вимагає системного

Переваги та бар'єри впровадження сучасних HR-технологій

Переваги	Бар'єри
Підвищення ефективності HR-процесів	Високі витрати на впровадження
Скорочення часу на підбір та адаптацію персоналу	Недостатній рівень цифрових навичок у працівників
Зменшення плинності кадрів	Спротив змінам з боку персоналу
Більш об'єктивна оцінка результатів праці	Технічна неготовність IT-інфраструктури підприємства
Прозорість та точність кадрової аналітики	Відсутність стратегічного підходу до цифрової трансформації
Підвищення залученості та мотивації персоналу (через гейміфікацію)	Відсутність належного керівництва цифровими ініціативами
Гнучкість доступу до HR-сервісів завдяки мобільним додаткам	Побоювання щодо конфіденційності персональних даних
Можливість швидкого масштабування HR-функцій завдяки хмарним платформам	Недовіра до автоматизованих рішень у прийнятті управлінських рішень
Поліпшення досвіду працівника (employee experience)	Обмеженість адаптованих цифрових рішень для малого та середнього бізнесу
Економія ресурсів за рахунок автоматизації рутинних процесів	Труднощі з інтеграцією нових технологій у вже наявні бізнес-процеси

Джерело: розроблено автором за даними [1; 2; 4]

підходу, поступового впровадження інноваційних рішень, навчання персоналу, а також чіткої HR-стратегії, яка інтегрує цифрові інструменти відповідно до потреб підприємства.

Крім перелічених технологій, сучасні підприємства активно впроваджують мобільні HR-додатки, які забезпечують зручний доступ працівників до інформації про графік роботи, заробітну плату, бенефіти, результати оцінювання та навчальні ресурси [3]. Такі інструменти підвищують залученість персоналу, спрощують комунікацію між працівниками та HR-відділом і сприяють формуванню відкритої корпоративної культури.

Окремої уваги заслуговує розвиток People Analytics – підходу до управління персоналом, що базується на глибокій аналітиці даних про працівників. Завдяки цьому керівники можуть приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кар'єри, формування команд, мотивації та організаційної культури. Як зазначає Бондаренко С., «ефективне використання People Analytics дозволяє не лише вирішувати поточні кадрові завдання, а й прогнозувати майбутні потреби підприємства у людських ресурсах» [4, с. 28].

Поступово змінюється й роль HR-фахівців. Вони переходять від рутинного виконання адміністративних функцій до ролі стратегічних партнерів, які займаються трансформацією організаційної структури, розвитком лідерських компетенцій і підтримкою інноваційного середовища [7]. В умовах цифрової економіки особливо актуальним стає формування цифрової грамотності серед HR-працівників, оскільки від цього залежить якість впровадження нових інструментів та загальна ефективність цифровізації підприємства.

Значну роль відіграє також питання кібербезпеки в HR-сфері. Обробка персональних даних у цифрових системах вимагає забезпечення високого рівня захисту інформації. Порушення конфіденційності або витік даних можуть не лише спричинити репутаційні ризики, але й мати юридичні наслідки. Тому важливо впроваджувати політики безпеки, навчати працівників правилам захисту даних і використовувати сертифіковані платформи [5].

Таким чином, цифровізація HR є багатогранним процесом, який охоплює не лише впровадження інноваційних інструментів, але й зміну організаційної культури, модернізацію функцій управління персоналом, забезпечення безпеки даних і розвиток цифрових компетенцій. Для досягнення стійких результатів підприємства повинні формувати цілісну цифрову стратегію HR, яка відповідатиме загальній стратегії розвитку бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження сучасних цифрових технологій в управління персоналом є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Застосування таких інструментів, як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні платформи, гейміфікація, People Analytics, RPA та VR/AR, дозволяє не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, а й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності персоналу та рівня залученості.

Практичний досвід українських підприємств підтверджує ефективність цифрових рішень у підборі персоналу, управлінні його розвитком та утриманні. Разом з тим, процес цифровізації супроводжується певними бар'єрами, подолання яких потребує стратегічного підходу, інвестицій

у навчання персоналу, забезпечення кібербезпеки та модернізацію IT-інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей ефективного впровадження цифрових рішень в HR-сферу з урахуванням специфіки українських підприємств, рівня їх цифрової зрілості та кадрового потенціалу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кондратюк І. Штучний інтелект у сфері управління персоналом: сучасні тренди та перспективи. *Науковий вісник Університету «КРОК»*. 2023. № 2(66). С. 45–52. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/28a1b7bc-b55c-4a8c-a996-2d8ba8b65bca>
2. Гуменюк В. О., Кашуба Л. М. Цифровізація HR-процесів в умовах сучасних викликів. *Економіка і підприємництво: сучасний стан і перспективи розвитку*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів, м. Вінниця, 11 травня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 120–123. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33963/89104.pdf?sequence>
3. Хома І. Б. Інноваційні технології в управлінні персоналом на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>
4. Бондаренко С. Сучасні підходи до цифрової трансформації HR-системи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. № 3(89). С. 25–30. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2893>.
5. Стельмах Г. Впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом: бар'єри та можливості. *Економіка і держава*. 2022. № 5. С. 40–44. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/10.pdf.
6. Savaneviciene A., Stankeviciute Z. Digitalization and human resource management: theoretical insights and practical implications. *Engineering Economics*. 2021. Vol. 32. No. 3. P. 271–280.
7. 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.

REFERENCES:

1. Kondratiuk I. (2023) Shtuchnyi intelekt u sferi upravlinnia personalom: suchasni trendy ta perspektivy [Artificial intelligence in human resource management: Current trends and prospects]. *Naukovyi visnyk Universytetu "KROK"*, no. 2(66), pp. 45–52. Available at: <https://dspace.krok.edu.ua/items/28a1b7bc-b55c-4a8c-a996-2d8ba8b65bca>
2. Humeniuk V. O., Kashuba L. M. (2023) Tsyfrovyzatsiia HR-protseviv v umovakh suchasnykh vykykiv [Digitalization of HR processes under current challenges]. *Ekonomika i pidpriemnytstvo: suchasnyi stan i perspektivy rozvytku*: Materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh i studentiv (Vinnytsia, May 11, 2023.). Vinnytsia: VNTU, pp. 120–123. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33963/89104.pdf>
3. Khoma I. B. (2023) Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom na pidpriemstvi [Innovative technologies in personnel management at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 52, pp. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>
4. Bondarenko S. (2022) Suchasni pidkhody do tsyfrovoy transformatsii HR-systemy [Modern approaches to digital transformation of HR systems]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 3(89), pp. 25–30. Available at: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2893>
5. Stelmakh H. (2022) Vprovadzhenia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni personalom: bar'ieri ta mozhlyvosti [Implementation of digital technologies in human resource management: Barriers and opportunities]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 40–44. Available at: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/10.pdf
6. Savaneviciene A., Stankeviciute Z. (2021) Digitalization and human resource management: Theoretical insights and practical implications. *Engineering Economics*, vol. 32(3), pp. 271–280.
7. Bondarouk T., Brewster C. (2016) Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27(21), pp. 2652–2671.