

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-4>**Гурман О. М.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-2635>

Olena Hurman

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФУНКЦІЇ HR-МАРКЕТИНГУ

DIGITIZATION OF THE ECONOMY AND ITS IMPACT ON HR MARKETING FUNCTIONS

Анотація. У статті розглядаються поняття цифровізації економіки та її основні процеси, а також вплив на систему управління персоналом та трансформацію функцій HR-маркетингу. Увагу акцентовано на тому, як цифрові технології змінюють класичні моделі управління людськими ресурсами в умовах неперервного технологічного прогресу. Цифровізація економіки охоплює всі спектри діяльності підприємств, сприяючи автоматизації бізнес-процесів, впровадженню передових технологій таких, як штучний інтелект та цифрові платформи, що суттєво змінює стратегії по роботі з людьми. Як один із ключових елементів залучення, розвитку та утримання кадрового потенціалу, HR-маркетинг теж зазнає суттєвого впливу, що вимагає змін у традиційних методах задля адаптації до нових реалій. Також досліджено сучасні цифрові інструменти, які використовуються в HR-маркетингу. Показано, що аналітика даних дозволяє не тільки підвищити ефективність процесу з підбору працівників, а і розробити індивідуальні підходи до мотивації та навчання працівників організації. Значна увага приділяється впливу лідерства на впровадження та застосування цифрових інструментів в HR-маркетингу. Лідер повинен не тільки ініціювати технологічному прогресу, а й сприяти розвитку цифрових компетенцій у працівників та адаптації організаційної культури до змін. Він повинен забезпечувати стійкість та конкурентоздатність компанії в умовах динамічних змін, забезпечувати прозорість алгоритмів у прийнятті рішень та зберігати баланс між автоматизацією і людським фактором. Аналіз дослідженої інформації показує, що компанії, які активно застосовують цифрові інструменти, мають вищу конкурентну здатність на ринку і досягають більш високих результатів у залученні та утриманні талантів. Слід підкреслити, що цифровізація HR-маркетингу є не тільки інструментом для оптимізації процесів підприємницької діяльності, але й відіграє роль стратегічного фактору розвитку компаній. Цифрова трансформація сприяє підвищенню гнучкості організації, зростанню інноваційного потенціалу та формуванню нових моделей взаємодії між співробітниками. Крім того, у дослідженні здійснено аналіз практичних кейсів компаній, які здійснили інтеграцію цифрових технологій в HR-маркетинг, а також впровадили гнучкі моделі роботи.

Ключові слова: цифровізація, адаптація, цифрова трансформація, управління персоналом, автоматизація, HR-маркетинг, лідерство.

Abstract. The article examines the concept of economic digitalization and its core processes, as well as its impact on personnel management systems and the transformation of HR marketing functions. The focus is placed on how digital technologies are reshaping classical models of human resource management in the context of continuous technological advancement. The digitalization of the economy encompasses all aspects of enterprise operations, fostering the automation of business processes and the implementation of advanced technologies such as artificial intelligence and digital platforms, which significantly alter people management strategies. As a key element in attracting, developing, and retaining human capital, HR marketing is also profoundly influenced, necessitating changes in traditional methods to adapt to new realities. The study explores modern digital tools used in HR marketing. It demonstrates that data analytics not only enhances the efficiency of the employee recruitment process but also facilitates the development of personalized approaches to employee motivation and training within organizations. Significant attention is given to the role of leadership in the implementation and application of digital tools in HR marketing. A leader must not only initiate technological progress but also promote the development of digital competencies among employees and adapt the organizational culture to ongoing changes. They are responsible for ensuring the company's resilience and competitiveness in a dynamic environment, maintaining transparency in decision-making algorithms, and balancing automation with the human factor. The analysis of the collected data indicates that companies actively utilizing digital tools exhibit higher competitiveness in the market and achieve superior results in attracting and retaining talent. It is important to emphasize that the digitalization of HR marketing is not merely a tool for optimizing business processes but also serves as a strategic factor in the development of companies. Digital transformation enhances organizational flexibility, fosters innovation potential, and facilitates the formation of new models of interaction among employees. Additionally, the research analyzes practical case studies of companies that have successfully integrated digital technologies into their HR marketing strategies and implemented flexible work models.

Keywords: digitalization, adaptation, digital transformation, human resources management, automation, HR marketing, leadership.

Постановка проблеми. У сучасному складному, динамічному та глобалізованому світі організації постійно стикаються зі змінами та невизначеністю. Процес цифровізації охоплює всі аспекти діяльності компаній, впливаючи

як на виробничі процеси, так і на систему управління персоналом. Так, під впливом цифрових інструментів та технологічних розширень, функції HR-маркетингу зазнають суттєвих змін.

Традиційні моделі управління людьми втрачають свою ефективність, що спонукає до переосмислення та трансформації підходів HR-процесів. Зростає потреба в інноваційних технологіях, які дозволять забезпечити адаптивність на ринку праці.

Проте, процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем, таких як необхідність знань в області інновацій та цифрової компетентності, а також місце лідерства в системі цифровізованого управління кадрами. Тож, залишається відкритим питання комплексного дослідження впливу цифровізації на функції HR-маркетингу і визначення ефективних стратегій з інтеграції цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З розвитком цифрових технологій питання цифровізації економіки та її впливу на управління персоналом привертає все більше уваги дослідників та науковців.

Так, Ерік Бриньольфссон та Ендрю Макафі у своїй книзі досліджують вплив цифрових технологій на економіку, продуктивність населення та його зайнятість. Аналізують інновації та їх вплив на трансформацію бізнес-процесів [1].

Клаус Шваб, швейцарський економіст, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі, у книзі здійснює аналіз IoT (інтернет речей), великі дані та як вони створюють нові виклики для бізнесу та суспільства [2].

Шошана Зубофф досліджує вплив технологій на економічні моделі, а саме, як великі корпорації за допомогою даних впливають на споживачів [3].

У свою чергу Емма Паррі та Валентина Баттіста у своїй статті розглядають вплив нових технологій на функції HR в цифровій економіці та структуру роботи компаній [4], а Шамайлах Н. А, Елдахамшех М. М. та ін. у своєму дослідженні аналізують вплив технологій на HR-менеджмент та ефективність працівників [5].

Серед українських науковців питанню цифровізації свої дослідження присвятили Кравчук О.І. та Варіс І.О., узагальнивши у своїй статті концептуальні аспекти та тенденції цифровізації HR-бізнес-процесів [6], Орел Ю.Л. і Смаглюк А.А., проаналізувавши сучасні тенденції розвитку HR в контексті цифрової трансформації та дослідивши побудову комплексної цифрової стратегії з використанням HR-технологій [7], Гавриленко Н.Г., висвітливши роль цифрової економіки в сучасному у розвитку суспільства [8], а також Збрицька Т.В. і Сорока О.В., підкресливши необхідність перегляду підходів до управління персоналом у зв'язку зі швидкою трансформацією цифрових технологій [9].

Метою статті є аналіз впливу цифровізації економіки на функції HR-маркетингу та трансформацію управління персоналом в умовах глобальних змін під впливом цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація є одним з ключових чинників трансформації економіки. Економічна та соціальна сфери, в яких компанії здійснюють свою діяльність стає все більш непередбачуваною, а зміни в усіх сферах діяльності організацій стають все більш турбулентними та непередбачуваними. Методи комунікації, системи цінностей, поведінка людей і використовувані технології радикально змінюють ситуацію в тих сферах, на які вони навіть опосередковано впливають.

Цифровізація генерує нові форми створення вартості з потенціалом підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, добробуту та соціальної інтеграції з більшою екологічною стійкістю [10]. Вона також охоплює фундаментальну трансформацію бізнес-моделей, способів взаємодії з клієнтами та співробітниками, а також створення нових джерел доходів через використання цифрових інновацій (рис. 1).

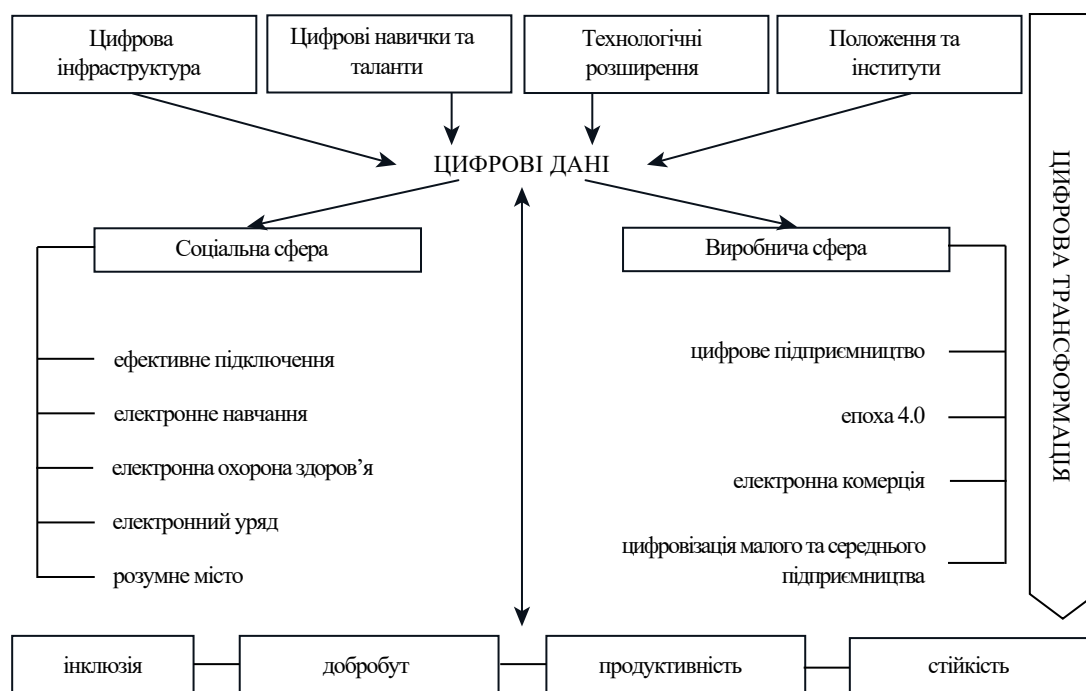


Рисунок 1 – Виміри цифрового розвитку

Джерело: розроблено на основі [10]

Адаптація до такого неспокійного середовища вимагає постійного вдосконалення стратегій і методів їх реалізації, а також наявності інструментів, які дозволяють практично постійно готувати і впроваджувати готові рішення.

Цифровізація також сприяє розвитку цифрової економіки, яка базується на електронній комерції, фінансових технологіях (FinTech), віртуальних платформах та послугах. Це створює нові виклики для бізнесу, такі як необхідність захисту даних, управління кібербезпекою та адаптація до швидко змінюваних технологічних умов.

Компанії, що не в змозі оптимізувати використання ресурсів у кожному аспекті своєї діяльності, не мають шансів отримати перевагу над своїми конкурентами або зміцнити та покращити свою позицію на ринку. Незважаючи на зростаючий технологічний прогрес і зростаючу важливість роботизації, пов'язану з впровадженням технологій Індустрії 4.0 або постійну цифровізацію способів надання більшості послуг, все ще існують сфери, в яких потенціал для досягнення кращих результатів використовується не повністю. Однією з таких сфер є управління персоналом.

За словами Алікс Маккейб, головного спеціаліста з кадрів і зв'язків міжнародної страхової компанії Allianz Trade North America, основою цифрової трансформації є активне використання технологій і даних для підтримки стратегії щодо персоналу, орієнтованої на майбутнє [11].

У традиційному підході до HR-операцій значна частина даних оцінюється суб'єктивно, а деякі кадрові рішення приймаються інтуїтивно. У разі цифровізації основних завдань HR цей підхід більше неможливий. Це означає, що компенсувати будь-які недоліки дискреційними діями вже буде неможливо, тому особливу увагу необхідно приділити тому, як збирати інформацію, яка дозволить створити ефективну систему управління.

Саме цифрова трансформація HR стосується процесу зміни та цифровізації існуючих процесів HR. Мета полягає в тому, щоб автоматизувати їх, зробити їх керованими даними та створити кращий (цифровий) досвід співробітників [12].

Як стверджує Джейкоб Морган, автор книги "The Employee Experience Advantage", поняття досвіду співробітника можна представити у вигляді піраміди потреб, у якій кожен наступний елемент не може існувати без попереднього [13].

В основі піраміди лежить причина існування, на якій організація не тільки культивує позитивний досвід співробітників, але й будує свій характерний бренд. У свою чергу досвід співробітників формує цінності, місію та культуру організації. Усі інші аспекти, які сприяють позитивному досвіду, такі як культура на робочому місці, лідерство та залученість співробітників, отримують свою значимість і узгодженість із цим основним елементом. Без чітко визначеної причини існування ці компоненти можуть існувати ізольовано, не маючи об'єднуючої мети, яка спонукає до значущих і постійних змін в організації.

Сам досвід співробітників (EX) можна охарактеризувати як сприйняття працівником свого робочого місця протягом всього періоду своєї роботи.

На відміну від EX, цифровий досвід працівника (DEX) є частиною загального досвіду і фокусується на взаємодії працівника з цифровими інструментами, платформами та технологіями, які він використовує у своїй

діяльності. Якісний цифровий досвід сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню стресу від використання складних технологій та покращенню гнучкості у виконанні завдань.

Завдяки автоматизації відділу кадрів речі, які раніше займали багато часу, або через те, що вимагали ручного втручання, або були дуже повторюваними, тепер можна зробити миттєво.

Слід зазначити також і про більшу привабливість бренду роботодавця. Безперебійний цифровий досвід кандидатів і співробітників може стати цінним активом.

Щодо функцій управління персоналом, то з процесом цифрової трансформації і вони зазнали суттєвих змін, зокрема: методи рекрутингу, навчання, оцінки та утримання персоналу [14].

Так, сучасні платформи для підбору персоналу, як, наприклад, LinkedIn, Glassdoor та ін. дають змогу швидко знаходити і залучати нові таланти в компанію, а використання штучного допомагає автоматизувати процеси відбору кандидатів відповідно до вимог посади, а цифрові платформи навчання (Coursera, Udemy та багато ін.) дозволяють співробітникам підвищувати свою кваліфікацію та розвивати навички у зручному форматі. Слід зауважити, що віртуальна та доповнена реальність відкривають нові можливості для тренінгів та симуляцій.

Застосування HRM-систем (Human Resource Management Systems) дає можливість автоматизувати рутинні завдання, що звільняє час на планування стратегії. Аналітичні інструменти дають можливість фахівцям з управління персоналом приймати більш обґрунтовані рішення.

Ще одна суттєва перевага цифровізації кадрових процесів для відділу полягає в тому, що їх можна оцифрувати. Цифрові HR-процеси значно знижують ризик втрати даних у порівнянні з ручними альтернативами, за умови, що люди знають, де зберігаються дані та як до них отримати доступ. HRIS (Інформаційна система людських ресурсів), наприклад, швидше за все, сприятиме кращому управлінню даними, ніж «ручна система».

Загалом, типова цифрова трансформація включає шість різних етапів, як визначено дослідженням, проведеним Браяном Солісом для Cognizant and Altimeter [15]:

1. Звичайний бізнес.

Робота в звичайному режимі, підприємства ігнорують або не хочуть усвідомлювати ризики. Процеси побудовані на застарілих засадах, а цифрові рішення прикріплені до них. Показники розділені, аналітика – це лише функція звітування. Нові технології рідко з'являються в конкретних відділах і програмах. Стратегії взаємодії з клієнтами також керуються окремо.

2. Тестування і навчання.

Починається усвідомлення необхідності змін. Посилення конкуренції змушує досліджувати нові канали інформації, осередки експериментів стимулюють цифрову грамотність і креативність, хоч і нерівномірно, у всій організації, одночасно прагнучи покращити та розширити конкретні точки взаємодії та процеси.

3. Систематизація та стратегія.

Компанії інвестують у способи, щоб дізнатися більше про те, куди та як зробити більш формалізовані інвестиції для більшого впливу. Програми стають більш цілеспрямованими, починаються початкові етапи уніфікації. Ініціативи стають сміливішими, і, як наслідок, агенти змін шукають підтримки керівників для нових

ресурсів і технологій, а керівництво підтримує навчання, що дозволяє поширювати свої погляди за межі компанії.

4. Адаптація.

Підприємства на цьому етапі стають стійкими. Зусилля в цифровій трансформації стають навмисними з коротко- та довгостроковими цілями/результатами, підкріпленими інвестиціями в інфраструктуру. Зусилля стають більш амбітними та організовані формально і охоплюють усі категорії, що впливають на DCX (цифровий досвід клієнтів).

5. Перетворення і трансформація.

Цифрова трансформація стає постійною. Створюються нові моделі та робочі стандарти, що впливають на людей, процеси та технології за функціями та сферами діяльності як на місцевому рівні, так і на рівні підприємства. Організація працює в більшій єдності, спрямовуючи зусилля на цифрову трансформацію, якими керує лідер.

6. Інновації.

Культура інновацій стає поширеною. Нові моделі, ролі та інвестиції зміщуються в бік інновацій, щоб прискорити трансформацію та виявити нові, нетрадиційні можливості для зростання. З плином часу та накопиченням досвіду аналізуються ідеї для більшого впливу на всю організацію.

Однак, перед тим, як розпочати цифрову трансформацію HR, варто здійснити оцінку поточної кадрової політики, методів та інструментів, які використовує компанія. А для того, щоб цифрова трансформація була успішною, потрібні різні елементи, зокрема чіткі цілі, кадрові команди, які володіють необхідними навичками, підтримка всіх учасників і достатні ресурси.

Потрібно розуміти, що основою цифрової трансформації є інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що змінює спосіб його роботи та забезпечує цінність для клієнтів. Це передбачає і культурні зміни, які вимагають від організацій гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Так, науковцями було розроблено кілька теорій, що підтверджують це пояснення:

1) Теорія підриwnих інновацій Клейтона Крістенсена.

Теорія пояснює як нові технологічні продукти можуть підірвати традиційні ринки. У цифровій трансформації такі технології, як ШІ, хмарні обчислення та великі дані, часто діють як руйнівні інновації, які спонукають організації адаптуватися та впроваджувати інновації [16].

2) Теорія дифузії інновацій Еверетта Роджерса.

Теорія пояснює, як, чому та з якою швидкістю інновації та нові технології поширюються через культуру. Цю теорію можна використовувати в цифровій трансформації, щоб зрозуміти, як цифрові технології застосовуються в організаціях і суспільстві.

Саме Роджерс визначив п'ять категорій прийняття інноваційних процесів [17]:

- новатори – готові йти на ризик, мають найвищий соціальний статус, фінансову ліквідність, є соціальними та мають доступ до найбільших ресурсів.

- перші користувачі – мають високий ступінь лідерства та соціальний статус, фінансову ліквідність, вищу освіту та є достатньо прогресивними в соціальному плані. Їхні методи адаптації допомагають їм зберегти центральну комунікаційну позицію.

- рання більшість – впроваджують інновацію через різний час, який значно довший, ніж у новаторів та

перших користувачів. Мають вищий за середній соціальний статус, контактують з ранніми користувачами і рідко займають лідерські позиції в системі.

- пізня більшість – ставляться до інновацій з високим ступенем скепсису і приймають їх після більшості суспільства. Мають соціальний статус нижче середнього, низьку фінансову ліквідність, контактують з іншими у пізній більшості та ранній більшості та не мають лідерства в думках.

- відстаючі – останніми приймають нововведення. На відміну від деяких попередніх категорій, люди цієї категорії практично не проявляють лідерства в думках. Зазвичай відчувають огиду до агентів змін. Відстаючі, як правило, зосереджені на «традиціях» і знаходяться у найнижчому соціальному статусі, найнижчій фінансовій ліквідності.

Враховуючи всю наведену вище інформацію, можна зробити висновок, що цифровізація економіки кардинально змінює не тільки бізнес-процеси, але й вимоги до лідерів організацій.

Так, лідери визначають стратегії та підходи до залучення, розвитку та утримання співробітників, а їх роль в контексті HR-маркетингу набуває все більш вагомого значення. У цифровому контексті лідери повинні вміти адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, інтегрувати нові технології в корпоративну культуру та забезпечувати ефективну співпрацю між людьми та технологіями.

Саме лідерство є рушійною силою цифрових змін. Однією з основних ролей лідерів у процесі цифровізації є здатність розробляти та впроваджувати стратегії цифрової трансформації у HR-функціях. Вони визначають, які технології та інструменти слід використовувати для покращення підбору персоналу, навчання, мотивації та управління людськими ресурсами, а також відповідають за те, щоб компанія не лише вивчала, а й активно інтегрувала новітні цифрові інструменти [18]. Лідери також несуть відповідальність за визначення стратегічних цілей цифровізації HR-функцій і сприяння розвитку культури інновацій. Від них залежить, наскільки ефективно буде взаємодія між людським та технологічним аспектами роботи.

Загалом, лідерство в контексті цифрової трансформації HR-маркетингу набуває нових вимірів. Лідери, які здатні поєднувати технології з людським потенціалом, стають ключовими агентами змін в організації. Вони не лише ведуть компанію через процеси цифрової трансформації, а й створюють середовище, яке дозволяє використовувати технології для розвитку, ефективної роботи та досягнення спільних цілей.

Прикладом вдалої трансформації можна назвати консалтингову компанію Accenture. Використання цифрових платформ для навчання та розвитку – це один із способів впливу на ефективність роботи працівників [19].

Ще одна компанія, яка трансформувала свою систему управління кадрами – Unilever. Британська компанія на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії автоматизувала рекрутинг за допомогою штучного інтелекту [20].

А Spotify – шведська платформа потокового аудіо активно використовує цифрові інструменти для підтримки корпоративної культури, аналізуючи дані про емоційний стан співробітників та рівень їх задоволеності [21].

Тож, можна стверджувати, що цифровізація HR-маркетингу дозволяє не тільки автоматизувати певні процеси, але і покращити якість управління персоналом і забезпечити сталий розвиток організацій.

Висновки. Аналіз наукових джерел дає можливість зробити висновок, що цифровізація має значний вплив на управління людськими ресурсами і радикально змінює функції HR, роблячи їх гнучкішими, адаптивнішими та орієнтованими на дані.

Успішність впровадження цифрової трансформації визначається ефективністю залучення та використання

цифрових інструментів для втілення поставлених мети та цілей у взаємозв'язку із стратегічними установками.

Застосування новітніх технологій у сфері управління людськими ресурсами дозволяє організаціям більш ефективно залучати, розвивати та утримувати персонал, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталий розвиток бізнесу.

Однак, для успішного застосування цих інструментів важливо враховувати ризики, пов'язані з безпекою даних та підтримкою балансу між автоматизацією та людським фактором.

Бібліографічний список:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. 2014. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2014-07087-000> (дата звернення: 11.02.2025).
2. Klaus Schwab. Fourth Industrial Revolution. 2016. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf (дата звернення: 11.02.2025).
3. Zuboff, Shoshana. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. 2019. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56791> (дата звернення: 11.02.2025).
4. Parry E. and Battista V. The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*. 2023. Vol. 1 № 4. DOI: <https://doi.org/10.1108/EOR-04-2023-0001> (дата звернення: 11.02.2025).
5. Shamaileh N., Eldahamshah M., Alneimat S., Istaiteyeh R., Azzam I, Al-Hawary S. The effects of smart human resources 4.0 on employee job effectiveness: The mediating role of employee job satisfaction. *International Journal of Data and Network Science*. 2023. Vol. 7. № 2. P. 801–808. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.1.009> (дата звернення: 11.02.2025).
6. Кравчук О. І., Баріс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 36–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)_7) (дата звернення: 12.02.2025).
9. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> (дата звернення: 12.02.2025).
10. Technological paradigms determine the development paths of countries. *Digital Development Observatory*: веб-сайт. URL: <https://desarrollodigital.cepal.org/en/digitalization-development> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Lin Gensing-Pophal. Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact. *Society for Human Resource Management*. 2022. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/digital-transformation-hr-playing-role-making-impact> (дата звернення: 10.02.2025).
12. HR Digital Transformation: An HR Leader's Guide. *Academy to Innovate HR (AIHR)* : веб-сайт. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата звернення: 12.02.2025).
13. Transforming the Workplace: Employee Experience Platforms. *Workai*: веб-сайт. URL: <https://workai.com/guide/digital-employee-experience-report-2024/> (дата звернення: 12.02.2025).
14. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: *Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Transformational Design and Future of Global Business*. 2020. P. 239–264. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (дата звернення: 12.02.2025).
15. How Companies Digitally Transform. *LinkedIn*: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-stages-digital-transformation-maturity-brian-solis/> (дата звернення: 12.02.2025).
16. Zeng Y., Dong P., Shi Y., Li Y. On the disruptive innovation strategy of renewable energy technology diffusion: An agent-based model. *Energies*. Vol. 11 № 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/en11113217> (дата звернення: 12.02.2025).
17. Diffusion of Innovation. *Corporate Finance Institute* : веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/diffusion-of-innovation/> (дата звернення: 12.02.2025).
18. The Role of Leadership in Driving Digital Transformation. *LinkedIn*: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-driving-digital-transformation/> (дата звернення: 12.02.2025).
19. Become a talent creator. *Accenture*: веб-сайт. URL: https://www.accenture.com/us-en/services/learning?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.02.2025).
20. Unilever Hired 30,000 People in 1 Year Without a Single Resume! *LinkedIn*: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unilever-hired-30000-people-1-year-without-single-rahman-ctmp-tckqc/> (дата звернення: 11.02.2025).
21. Spotify A data-driven company. *Medium*: веб-сайт. URL: <https://medium.com/@karishmaasoundaram/spotify-a-data-driven-company-9d320cb60e9c> (дата звернення: 11.02.2025).

References:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/2014-07087-000> (accessed February 11, 2025).
2. Klaus Schwab (2016) Fourth Industrial Revolution. Available at: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf (accessed February 11, 2025).
3. Zuboff Shoshana (2019) The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56791> (accessed February 11, 2025).

4. Parry E. and Battista V. (2023) The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, vol. 1, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1108/EOR-04-2023-0001> (accessed February 11, 2025).
5. Shamaileh N., Eldahamshah M., Alneimat S., Istaitieh R., Azzam I., Al-Hawary S. (2023) The effects of smart human resources 4.0 on employee job effectiveness: The mediating role of employee job satisfaction. *International Journal of Data and Network Science*, vol. 7, no. 2, pp. 801–808. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.1.009> (accessed February 11, 2025).
6. Kravchuk O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (accessed February 12, 2025).
7. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 19. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (accessed February 12, 2025).
8. Havrylenko N. H. (2021) Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii ekonomiky: problemy ta perspektyvy rozvytku [Modern trends in digitalization of the economy: problems and development prospects]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriya : Ekonomichni nauky – International scientific journal “Internauka”*. Series: *Economic Sciences*, no. 3(1), pp. 36–46. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)_7) (accessed February 12, 2025).
9. Zbrytska T., Soroka O. (2021) Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomiky [Personnel Management in the Era of Digital Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> (accessed February 12, 2025).
10. Technological paradigms determine the development paths of countries. *Digital Development Observatory*. Available at: <https://desarrollo.digital.cepal.org/en/digitalization-development> (accessed February 10, 2025).
11. Lin Gensing-Pophal. Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact. *Society for Human Resource Management* (2022). Available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/digital-transformation-hr-playing-role-making-impact> (accessed February 10, 2025).
12. HR Digital Transformation: An HR Leader’s Guide. *Academy to Innovate HR (AIHR)*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/> (accessed February 12, 2025).
13. Transforming the Workplace: Employee Experience Platforms. *Workai*. Available at: <https://workai.com/guide/digital-employee-experience-report-2024/> (accessed February 12, 2025).
14. Vardarlier P. (2020) Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. *Transformational Design and Future of Global Business*, pp. 239–264. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (accessed February 12, 2025).
15. How Companies Digitally Transform. *LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/six-stages-digital-transformation-maturity-brian-solis/> (accessed February 12, 2025).
16. Zeng Y., Dong P., Shi Y., Li Y. On the disruptive innovation strategy of renewable energy technology diffusion: An agent-based model. *Energies*, vol. 11, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/en11113217> (accessed February 12, 2025).
17. Diffusion of Innovation. *Corporate Finance Institute*. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/diffusion-of-innovation/> (accessed February 12, 2025).
18. The Role of Leadership in Driving Digital Transformation. *LinkedIn* : веб-сайт. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-driving-digital-transformation/> (accessed February 12, 2025).
19. Become a talent creator. *Accenture*. Available at: https://www.accenture.com/us-en/services/learning?utm_source=chatgpt.com (accessed February 11, 2025).
20. Unilever Hired 30,000 People in 1 Year Without a Single Resume! *LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/unilever-hired-30000-people-1-year-without-single-rahman-ctmp-tckqc/> (accessed February 11, 2025).
21. Spotify. A data-driven company. *Medium*. Available at: <https://medium.com/@karishmaasoundaram/spotify-a-data-driven-company-9d320cb60e9c> (accessed February 11, 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025