

УДК 005.95/96:004.9-044.922

СИНЄВИД Д.В.

аспірант кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки та технологій, e-mail: dmitriy.sinevid@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5016-0024

ЕВОЛЮЦІЯ HR-СТРАТЕГІЙ: ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ДО ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ

Мета. Дослідження впливу еволюції HR-стратегій від традиційних підходів до сучасних цифрових технологій управління персоналом. Проаналізовано ключові зміни у функціоналі HR, вплив цифрової трансформації на ефективність бізнесу, а також основні виклики та ризики цифрового HR. Особливу увагу приділено кейсу України, з урахуванням впливу воєнних дій та глобальних трендів. Надано рекомендації щодо впровадження комплексної цифрової HR-стратегії з урахуванням сучасних технологій, таких як штучний інтелект, People Analytics та VR/AR і хмарні платформи. **Методика.** Для оцінки ефективності впровадження цифрового управління у HR-процеси було використано методи порівняльного аналізу показників продуктивності, часу на рекрутинг, утримання персоналу та витрат на управління персоналом до і після впровадження технологій. Крім того, розглянути різні технології та динаміку впровадження в Україні та світі. **Результати.** Сформовано ключові виклики, з якими стикаються HR-фахівцями нові етичні, технічні та організаційні виклики під час впровадження цифрового управління, такі як питання кібербезпеки, адаптація вже існуючих систем та інтеграція даних. Розроблено рекомендації, щодо підвищення ефективності HRM та зміни глибин філософії управління персоналом, через трансформацію у розвиток людського потенціалу. **Наукова новизна.** Результати наукового дослідження є оновлений погляд до використання різних систем які дозволяють найбільш ефективно використовувати ресурси у HR-практики, сформовані ключові виклики та можливості їх застосування. Систематизовано сучасні дослідження щодо етичних аспектів використання AI в HRM, а також сформовані компоненти HR екосистеми, які допоможуть підвищити ефективності HRM у час цифрових технологій та стратегії для гармонійної інтеграції технологій у систему управління людськими ресурсами. **Практична значимість** дослідження полягає у розробці рекомендацій для компаній щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами за допомогою цифрових технологій. **Результати дослідження** можуть бути використані HR секторі та керівниками організацій для покращення процесів у HR функції, як рекрутинг, керування плинністю, управління продуктивністю та розвитку персоналу. Запропоновані стратегії можуть сприяти зниженню витрат на HR-процеси, підвищенню залученості співробітників, покращення клімату в середині компанії, що є актуальним для компаній у сучасних умовах цифровізації та швидко змінному навколишньому середовищі.

Ключові слова: HR-стратегія, цифрова трансформація, управління персоналом, штучний інтелект, People Analytics, e-HRM

Постановка проблеми

Сучасні соціально-економічні трансформації, зумовлені глобалізацією, цифровізацією економіки та прискореним розвитком інформаційних технологій, істотно змінюють підходи до управління людськими ресурсами. В умовах зростання конкуренції, демографічних змін та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища традиційні адміністративно орієнтовані моделі управління персоналом втрачають ефективність і потребують перегляду [1; 12]. Це актуалізує перехід від класичних кадрових підходів до стратегічно орієнтованих HR-стратегій, заснованих на цифрових технологіях, автоматизації процесів та аналітиці даних [3; 4].

HR-функція, яка тривалий час виконувала переважно облікові та регламентні завдання, на сучасному етапі трансформується у стратегічного партнера бізнесу. Вона відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу, розвитку корпоративної культури, підвищенні залученості персоналу та забезпеченні довгострокової стійкості організацій [5; 11]. Драйверами таких змін виступають цифрові HR-рішення, зокрема HRIS та e-HRM, хмарні HCM-платформи, технології штучного інтелекту, People Analytics, а також інструменти дистанційного навчання та віртуальної взаємодії [4; 5; 16].

Водночас цифрова трансформація HR супроводжується низкою викликів і ризиків. До ключових із них належать забезпечення захисту персональних даних, кібербезпеки, етичне використання

алгоритмів штучного інтелекту, а також подолання дефіциту цифрових компетентностей серед HR-фахівців [5; 7]. Надмірна автоматизація HR-процесів може призводити до зниження рівня людяності у взаємодії між організацією та працівниками, що потребує пошуку балансу між технологічною ефективністю та соціальною відповідальністю управління персоналом [7; 12].

Особливої актуальності проблематика цифрової трансформації HR набуває для України, де управління персоналом здійснюється в умовах воєнних дій, економічної нестабільності, масової міграції та швидкого поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості. За таких умов цифрові HR-стратегії розглядаються не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а й як чинник забезпечення адаптивності, стійкості та безперервності функціонування організацій [2; 14; 18].

У зв'язку з цим зростає потреба у комплексному науковому аналізі еволюції HR-стратегій від традиційних моделей управління персоналом до цифрового HR, з урахуванням сучасних технологічних рішень, кількісних емпіричних тенденцій, а також специфіки українського ринку праці в умовах глобальної нестабільності [3; 5; 16; 17].

Наукова новизна дослідження полягає в емпіричному обґрунтуванні диференційованого впливу рівня цифровізації HR-функції на результативність управління персоналом на основі узагальнення актуальних кількісних даних міжнародних і національних досліджень. Уперше в межах одного дослідження систематизовано зв'язок між глибиною інтеграції цифрових HR-інструментів та ключовими HR-показниками в контексті українського ринку праці в умовах нестабільності. Отримані результати розширюють наукові уявлення про роль HR-аналітики як ключового чинника трансформації HR-стратегій від операційних до аналітично орієнтованих.

Традиційні HR-стратегії

Традиційні HR-стратегії сформувалися в умовах індустріальної економіки та відзначалися переважно адміністративною спрямованістю управління персоналом. Основна увага зосереджувалася на кадровому обліку, дотриманні трудового законодавства, контролі чисельності персоналу та забезпеченні стабільності робочої сили [1; 12]. HR-функція виконувала допоміжну роль і розглядалася як витратний елемент організаційної структури, а не як стратегічний ресурс розвитку.

Ключовими інструментами традиційного HR-менеджменту були паперовий документообіг, формалізовані посадові інструкції, стандартні процедури найму та періодичне оцінювання персоналу, яке, як правило, здійснювалося раз на рік без використання аналітичних методів [3]. Пошук і відбір кадрів здійснювалися через обмежені канали - друковані оголошення, рекрутингові агентства та особисті рекомендації, що знижувало швидкість і масштабованість HR-процесів [2].

Навчання та розвиток персоналу в межах традиційних HR-стратегій мали переважно офлайн-формат і не були системно інтегровані в загальну стратегію організації. Відсутність інструментів збору та аналізу даних унеможлиблювала оцінювання ефективності навчальних програм, прогнозування потреб у компетенціях і управління талантами на довгострокову перспективу [1; 4].

Попри окремі переваги, зокрема високий рівень персоналізованої взаємодії та безпосередній контакт між працівником і роботодавцем, традиційні HR-стратегії мали низку суттєвих обмежень. До них належать висока ресурсомісткість процесів, низька швидкість прийняття управлінських рішень, обмежені можливості масштабування та слабка адаптивність до змін зовнішнього середовища [12]. В умовах цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу такі підходи дедалі більше втрачали здатність забезпечувати конкурентоспроможність організацій.

Накопичення зазначених проблем зумовило необхідність трансформації HR-функції та пошуку нових інструментів управління персоналом, що стало передумовою переходу до електронного управління людськими ресурсами та впровадження цифрових HR-рішень.

Поява цифрових інструментів та емпіричні передумови дослідження цифровізації HR

Розвиток цифрових інструментів в управлінні персоналом є наслідком зростання масштабів організацій, ускладнення бізнес-процесів та підвищення вимог до оперативності управлінських рішень. Наприкінці XX - на початку XXI століття впровадження інформаційних технологій зумовило перехід від паперового кадрового обліку до використання інформаційних систем

управління персоналом (Human Resource Information Systems, HRIS), що забезпечили централізоване зберігання та обробку HR-даних [3; 4].

Початковий етап упровадження HRIS був зорієнтований переважно на автоматизацію адміністративних функцій, зокрема облік персоналу, розрахунок заробітної плати, адміністрування відпусток і формування регламентованої звітності. Такі рішення дозволили зменшити адміністративне навантаження на HR-підрозділи та підвищити точність обробки інформації, однак не призвели до суттєвих змін стратегічної ролі HR-функції в системі управління організацією [1; 12].

Подальша еволюція HRIS сприяла формуванню концепції електронного управління людськими ресурсами (electronic Human Resource Management, e-HRM), яка передбачає перенесення значної частини HR-процесів в онлайн-середовище. У межах e-HRM працівники отримали можливість безпосередньої взаємодії з HR-системами через електронні портали, включно з поданням заяв, оновленням персональних даних, участю в дистанційному навчанні та процедурах оцінювання [4; 5]. Для управлінського персоналу це означало підвищення прозорості кадрових процесів і розширення доступу до актуальної HR-інформації.

Масштаби впровадження HRIS та e-HRM підтверджуються динамікою світового ринку HR-програмного забезпечення. За даними Cognitive Market Research, у 2024 році середньорічні темпи зростання ринку HRIS становили близько 4,7%, що свідчить про стабільний попит на цифрові HR-рішення з боку організацій різних галузей [16]. Відповідно до оцінок Verified Market Research, обсяг світового ринку HR-програмного забезпечення у 2024 році перевищив 20 млрд дол. США з прогнозом зростання до понад 44 млрд дол. США до 2032 року, що відображає перехід від фрагментарної автоматизації до комплексних цифрових HR-платформ [17]. Водночас емпіричні дослідження свідчать, що наявність HRIS та e-HRM не забезпечує автоматичного підвищення результативності управління персоналом. У багатьох організаціях цифрові HR-інструменти використовуються фрагментарно та зосереджуються переважно на підтримці операційних процесів, без системного залучення аналітики даних у процес прийняття управлінських рішень [3; 5]. Це обмежує їхній вплив на стратегічні показники діяльності та формує розрив між технологічними можливостями й фактичними результатами управління персоналом.

В українському контексті впровадження HRIS та e-HRM також характеризується нерівномірністю. За даними HR Lab Ukraine, значна частина компаній використовує цифрові HR-рішення насамперед для кадрового обліку та адміністрування, тоді як інструменти HR-аналітики та прогнозування кадрових процесів залишаються обмежено поширеними [13; 14]. Зазначені обставини актуалізують необхідність кількісного аналізу зв'язку між рівнем цифровізації HR та результативністю управління персоналом.



Мал. 1 - Рівень впровадження HRIS

Джерело: сформовано автором [16] [17]

Емпіричний аналіз впливу цифровізації HR на результативність управління персоналом

Емпіричний аналіз спрямовано на виявлення кількісного зв'язку між рівнем цифровізації HR-функції та результативністю управління персоналом у компаніях різних галузей економіки. Аналітичну основу дослідження становлять вторинні кількісні дані міжнародних і національних галузевих досліджень, зокрема звіти Deloitte, Gartner та HR Lab Ukraine, що відповідає усталеній практиці прикладних емпіричних досліджень у сфері менеджменту персоналу [11-14]. Аналіз охоплює період 2021-2024 років, що забезпечує актуальність отриманих результатів.

Для оцінювання результативності управління персоналом використано ключові кількісні показники, які широко застосовуються в міжнародній HR-аналітиці: плинність кадрів (turnover rate), рівень утримання персоналу (retention rate), рівень залучаності та середній час закриття вакансій (time-to-fill) [11; 12]. Також цифрові технології дають можливість розкласти ці показники для розуміння глибини результативності наприклад - скільки персоналу покинули компанію і за ким компанія "жалкує" о втраті трудових відносин, а де компанія не "жалкує", окрім цього з'явилося можливість цифрувати вартість вводу співробітника до посади. При опрацюванні даних міжнародної компанії пораховано що вод до посади коштує компанії від 10 до 60 тис доларів на одну людину на менеджерській позиції. Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність кадрової політики організацій та її здатність забезпечувати стабільність і своєчасне залучення персоналу.

У межах дослідження компанії було умовно класифіковано за рівнем цифровізації HR-функції на три групи:

- низький рівень цифровізації - використання HRIS переважно для кадрового обліку та виконання адміністративних операцій;
- середній рівень цифровізації - поєднання HRIS та e-HRM з елементами цифрової взаємодії з персоналом;
- високий рівень цифровізації - застосування HR-аналітики, цифрових платформ управління ефективністю та окремих інструментів штучного інтелекту [5; 11].

Узагальнені показники результативності управління персоналом залежно від рівня цифровізації HR (2021-2024 рр.)

Таблиця 1

Показники управління персоналом

Джерело: (Сформовано автором на основі узагальнення даних Deloitte [11], Gartner [12], HR Lab Ukraine [14]).

Рівень цифровізації HR	Плинність кадрів, %	Утримання персоналу, %	Середній час закриття вакансій, днів
Низький	22-28	65-70	45-60
Середній	15-20	72-78	30-40
Високий	10-14	80-85	20-28

Згідно з даними Deloitte Global Human Capital Trends 2023, компанії з високим рівнем цифровізації HR демонструють на 20-25% нижчий рівень добровільної плинності персоналу порівняно з організаціями, у яких HR-функція обмежується автоматизацією адміністративних процесів. У звіті підкреслюється, що системне використання HR-аналітики та цифрових платформ управління ефективністю сприяє підвищенню стабільності кадрового складу та зменшенню ризиків втрати ключових працівників [11].

Аналогічні результати наведено у дослідженнях Gartner (2024), де зазначено, що впровадження аналітично орієнтованих цифрових HR-рішень асоціюється з вищими показниками утримання персоналу та скороченням часу прийняття кадрових рішень. Організації, які інтегрують HR-аналітику в управлінські процеси, характеризуються більш узгодженою кадровою політикою та вищим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища [12].

В українському контексті результати галузевих досліджень HR Lab Ukraine (2024) свідчать, що компанії, які використовують цифрові HR-рішення не лише для кадрового обліку, а й для підтримки управлінських рішень, у середньому скорочують час закриття вакансій на 15-30%. Це має особливе

значення в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, міграційних процесів та поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості [14].

Узагальнені кількісні результати емпіричного аналізу результативності управління персоналом залежно від рівня цифровізації HR за період 2021-2024 років наведено на рис. 1. Представлені дані демонструють стійку тенденцію до зниження плинності кадрів, підвищення рівня утримання персоналу та скорочення середнього часу закриття вакансій у компаніях із вищим рівнем цифрової зрілості HR-функції.

Отримані результати свідчать, що ключовим чинником підвищення результативності управління персоналом є не сам факт цифровізації HR, а глибина інтеграції цифрових інструментів у процеси прийняття управлінських рішень. Базова автоматизація HR-процесів формує необхідні організаційні передумови для підвищення ефективності, однак лише системне використання HR-аналітики та цифрових платформ управління ефективністю забезпечує стійке зниження плинності кадрів і скорочення часу найму [11; 12].

Таким чином, емпіричний аналіз підтверджує неоднорідний характер впливу цифровізації HR на результативність управління персоналом та обґрунтовує доцільність переходу від фрагментарної автоматизації кадрових процесів до аналітично орієнтованих цифрових HR-стратегій.

Технології цифрового HR: емпіричні механізми впливу

Сучасний етап цифровізації HR характеризується переходом від автоматизації адміністративних функцій до використання технологій, що безпосередньо впливають на результативність управління персоналом. Емпіричні результати, отримані у межах дослідження, свідчать, що найбільш відчутні відмінності в показниках плинності кадрів і часу закриття вакансій спостерігаються у компаніях, які поряд із базовими HRIS та e-HRM застосовують аналітично орієнтовані цифрові інструменти.

Застосування штучного інтелекту в рекрутингу сприяє прискоренню первинного відбору кандидатів і скороченню часу заповнення вакансій, що узгоджується з виявленим у розділі 3 зниженням середнього часу найму в компаніях із високим рівнем цифровізації HR [11; 16]. Водночас ефективність таких рішень залежить від якості даних, прозорості алгоритмів і методологічної інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси, що підтверджує доцільність використання AI як інструменту підтримки управлінських рішень, а не як автономної системи прийняття рішень [5; 12; 18]

People Analytics виконує ключову роль у трансформації HR-функції з операційної в аналітичну. Результати аналізу свідчать, що саме компанії, які інтегрують аналітику HR-даних у процеси управління ефективністю та утримання персоналу, демонструють нижчі показники плинності кадрів і вищі рівні утримання працівників протягом року. Це підтверджує, що аналітична зрілість HR-функції є визначальним чинником результативності цифрових HR-стратегій [11; 12].

Використання цифрових платформ навчання та управління ефективністю також корелює з вищими показниками утримання персоналу, оскільки забезпечує персоналізацію розвитку, прозорість цілей і регулярний зворотний зв'язок. Таким чином, емпірично виявлені відмінності у результативності управління персоналом можуть бути пояснені не стільки фактом упровадження цифрових HR-рішень, скільки характером їх інтеграції в управлінські практики та використанням аналітики даних для підтримки прийняття рішень.

Виклики та ризики цифрового HR

Результативність цифрової трансформації HR визначається не лише масштабами впровадження цифрових технологій, а й якістю управління ризиками, що супроводжують цей процес. Розширення цифрового контуру HR-функції зумовлює зростання обсягів обробки персональних даних, що підвищує вимоги до забезпечення конфіденційності та кібербезпеки, особливо в умовах інтеграції хмарних HR-платформ і використання аналітики даних [12].

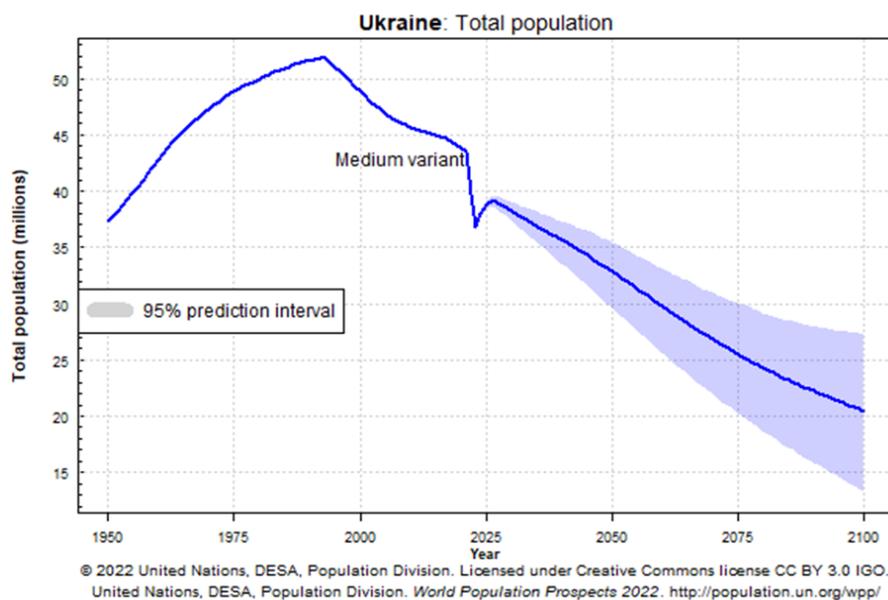
Одним із ключових викликів є застосування алгоритмічних рішень у процесах рекрутингу, оцінювання та управління ефективністю персоналу. Використання штучного інтелекту в HR створює ризики відтворення алгоритмічних упереджень, непрозорості управлінських рішень і зниження довіри працівників до кадрових процедур. У зв'язку з цим ефективне використання AI в управлінні персоналом потребує дотримання методологічних і етичних принципів, що

передбачають чітке визначення меж автоматизації, розподіл відповідальності за прийняття рішень та наявність механізмів контролю якості алгоритмічних результатів [5; 12; 18].

Не менш важливим викликом є дефіцит аналітичних і цифрових компетентностей HR-фахівців. У багатьох організаціях цифрові HR-рішення впроваджуються швидше, ніж формується спроможність HR-підрозділів інтерпретувати дані та інтегрувати аналітичні висновки в управлінські рішення. Це обмежує потенційний ефект цифровізації та узгоджується з емпіричними результатами, які свідчать про відсутність суттєвого покращення HR-показників за умов використання цифрових інструментів виключно для адміністративних цілей [11; 12].

Окремої уваги потребує ризик надмірної автоматизації HR-процесів, що може призводити до зниження якості комунікації між організацією та працівниками. У цьому контексті цифрові HR-рішення доцільно розглядати як інструменти підтримки управління персоналом, які доповнюють управлінську діяльність, а не замінюють управлінську відповідальність і лідерство. Таким чином, подолання зазначених викликів є необхідною умовою переходу від формальної цифровізації HR до підвищення результативності управління персоналом.

Кейс України: особливості впровадження цифрових HR-стратегій



Мал. 2 - Перспективи демографії в Україні перспектива 2022-2100 рік [19]

Цифрова трансформація HR в Україні відбувається в умовах воєнних дій, економічної нестабільності, на фоні перспектив демографії яку Україна ще не бачила за останні десятиліття, міграційних процесів і поширення дистанційних та гібридних форматів організації праці. За таких обставин цифрові HR-рішення виконують не лише функцію підвищення ефективності кадрових процесів, а й функцію забезпечення операційної стійкості організацій, зокрема підтримки безперервності рекрутингу, кадрового обліку та внутрішніх комунікацій [13; 14] можливість розвивати бізнес в майбутньому в Україні спираючись на глибокий аналіз міксу показників які демонструють широку картину з персоналом підприємства.

Емпіричні дані галузевих досліджень свідчать, що цифровізація HR в українських компаніях має асиметричний характер. Базові інструменти, зокрема HRIS та e-HRM, впроваджуються порівняно швидко, тоді як використання аналітично орієнтованих цифрових рішень залишається обмеженим. Така конфігурація узгоджується з результатами емпіричного аналізу, відповідно до яких відчутні покращення показників плинності кадрів спостерігаються насамперед у компаніях, що інтегрують HR-аналітику в процес прийняття управлінських рішень [11; 14] та використовують ці метрики для складання плану для покращення результатів.

В умовах нестабільності українського ринку праці цифрові HR-інструменти, орієнтовані на аналітику даних і елементи штучного інтелекту, набувають особливого значення для прогнозування кадрових ризиків, збереження ключових працівників і підтримки управлінської стійкості

організацій. Такий підхід узгоджується з методологічними засадами впровадження штучного інтелекту в систему менеджменту, відповідно до яких цифрові технології мають підсилювати управлінські рішення, а не підмінювати управлінську відповідальність [11; 14; 18].

Практичні імплікації для українських організацій полягають у доцільності поетапного переходу від автоматизації кадрових процесів до аналітично орієнтованих цифрових HR-стратегій але вже сьогодні це виглядає як термінові екстрені дії для вирівнювання ситуації з людськими ресурсами. Такий перехід передбачає інтеграцію HR-даних у межах єдиної цифрової екосистеми, розвиток аналітичних компетентностей HR-підрозділів і формування етичних рамок використання AI в управлінні персоналом. Реалізація зазначених підходів створює передумови для підвищення результативності управління персоналом і стійкості організацій в умовах тривалої нестабільності.

Висновки

Результати дослідження підтверджують, що цифровізація HR-функції має вимірюваний, але неоднорідний вплив на результативність управління персоналом. Сам факт упровадження цифрових HR-рішень не гарантує покращення ключових HR-показників, оскільки ефект цифровізації залежить від рівня інтеграції технологій у процес прийняття управлінських рішень.

Емпіричний аналіз засвідчив, що компанії з вищим рівнем цифровізації HR характеризуються нижчими показниками плинності кадрів і скороченим середнім часом закриття вакансій. Водночас базова автоматизація HR-процесів за допомогою HRIS та e-HRM формує лише організаційні передумови для підвищення ефективності управління персоналом і не забезпечує відчутних результатів без використання аналітично орієнтованих цифрових інструментів.

Встановлено, що ключовим чинником підвищення результативності HR-стратегій є інтеграція аналітики HR-даних і елементів штучного інтелекту в управлінські практики. Саме компанії, які використовують HR-аналітику та цифрові платформи управління ефективністю для підтримки управлінських рішень, демонструють вищі показники утримання персоналу та більш стійкі кадрові результати.

Аналіз українського контексту показав, що цифровізація HR в умовах воєнних ризиків і нестабільності ринку праці виконує подвійну функцію: забезпечує операційну безперервність кадрових процесів і створює можливості для підвищення управлінської стійкості організацій. Водночас асиметричний характер упровадження цифрових HR-рішень в Україні зумовлює необхідність переходу від автоматизації кадрового обліку з фокусом до аналітично орієнтованих HR-стратегій.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання при формуванні цифрових HR-стратегій, спрямованих на зниження плинності кадрів, скорочення часу найму та підвищення залученості команд, можливість аналізувати виконання задач через цифрові інструменти допомагають побачити сторони для розвитку команд, а також відокремити задачі з яким команди гарно справляються з урахуванням втрачених ресурсів що дає також додатково можливості для планування наступних етапів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз галузевих відмінностей впливу цифровізації HR, а також на оцінювання довгострокових ефектів інтеграції HR-аналітики та штучного інтелекту в управління персоналом. Вже зараз необхідно відмітити що використання цих інструментів разом з аналітикою та корегувальними діями надають суттєву перевагу підприємствам на ринку країни

D. SYNIEVYD

Postgraduate student of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology (Dnipro), e-mail: dmitriy.sinevid@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5016-0024

THE EVOLUTION OF HR STRATEGIES: FROM TRADITIONAL TO DIGITAL MANAGEMENT

Purpose. The study examines the impact of the evolution of HR strategies from traditional approaches to modern digital human resource management technologies. It analyzes key changes in HR functions, the influence of digital transformation on business effectiveness, as well as the main challenges and risks of digital HR. Special attention is paid to the case of Ukraine, taking into account the impact of military actions and global trends. Recommendations

are provided for the implementation of a comprehensive digital HR strategy that incorporates modern technologies such as artificial intelligence, People Analytics, VR/AR, and cloud platforms. **Methodology** To assess the effectiveness of implementing digital management in HR processes, methods of comparative analysis were used, including productivity indicators, time-to-hire, employee retention, and HR management costs before and after the adoption of digital technologies. In addition, various digital technologies and the dynamics of their implementation in Ukraine and globally were analyzed. **Results** Key challenges faced by HR professionals during the implementation of digital management were identified, including new ethical, technical, and organizational issues such as cybersecurity risks, adaptation of existing systems, and data integration. Recommendations were developed to improve the effectiveness of HRM and to transform the underlying philosophy of personnel management toward a human potential development-oriented approach. **Scientific novelty** The research offers an updated perspective on the use of digital systems that enable more efficient utilization of resources in HR practices. Key challenges and opportunities for their application are identified. Contemporary studies on ethical aspects of AI use in HRM are systematized, and the core components of an HR ecosystem are formulated to enhance HRM effectiveness in the era of digital technologies, along with strategies for the harmonious integration of technologies into the human resource management system. **Practical significance** The practical value of the study lies in the development of recommendations for companies to improve the effectiveness of human resource management through digital technologies. The research findings can be applied by HR professionals and organizational leaders to enhance key HR functions such as recruitment, performance management, productivity management, and employee development. The proposed strategies may contribute to reducing HR process costs, increasing employee engagement, and improving the internal organizational climate, which is particularly relevant for companies operating in the context of digitalization and a rapidly changing environment

Keywords: HR strategy, digital transformation, human resource management, artificial intelligence, People Analytics, e-HRM

REFERENCES

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London : Kogan Page, 2014. 840 p.
2. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*. 1998. Vol. 24, no. 1. P. 8-29.
3. Bondarouk T., Ruël H. Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20, no. 3. P. 505-514.
4. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, no. 3. P. 345-365.
5. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23, no. 1. P. 18-36.
6. Radianti J., Majchrzak T. A., Fromm J., Wohlgenannt I. A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education. *Education and Information Technologies*. 2020. Vol. 25. P. 415-455.
7. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
8. Ulrich D., Dulebohn J. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, no. 2. P. 188-204.
9. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 218 p.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 416 p.
11. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023*. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 24.12.2025).
12. Gartner. *Top HR Trends and Priorities for 2024*. Gartner Research, 2024. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 25.12.2025).
13. HR Lab Ukraine. *HR Trends in Ukraine 2021*. Київ, 2021. URL: <https://hrlab.com.ua> (дата звернення: 25.12.2025).
14. HR Lab Ukraine. *HR Trends in Ukraine 2024*. Київ, 2024. URL: <https://hrlab.com.ua> (дата звернення: 25.12.2025).
15. OECD. *The Future of Work: OECD Employment Outlook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 25.12.2025).
16. Cognitive Market Research. *HRIS Market Size and Forecast 2024-2032*. 2024. URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com> (дата звернення: 25.12.2025).

17. Verified Market Research. Human Resource Management Software Market Size and Forecast. 2024. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com>
(дата звернення: 25.12.2025).
18. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А., Луговий М. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації. *Академічний огляд*. 2024. № 2. С. 173-189. URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/ef5d4aa8-a316-4b25-b1bf-7e90f4c44927>
(дата звернення: 25.12.2025).
19. United Nations, Population Division 2022 URL:<https://www.un.org/development/desa/pd/>

Стаття надійшла до редакції: 14.11.2025

Received: 11.14.2025