

Л. В. Волянська-Савчук, О. В. Кошонько, О. В. Горбатюк, Т. В. Глушко

РОЗВИТОК ТРЕНДІВ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розглянуто необхідність використання інформаційних технологій, перетворення даних на підприємствах в електронний вигляд за допомогою таких елементів діджиталізації, як програмні забезпечення, веб-представництва та мобільні додатки. Наведено напрями впливу змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital. Визначено основні принципи впровадження сучасних технологій Digital HR в компанію. Розглянуто досвід співробітника шляхом трансформації HR-процесів, систем і організації HR за допомогою нових цифрових платформ, додатків і способів надання HR-послуг. Проведено аналізування міжнародного досвіду використання Digital-технологій в HR та розглянуто нові інструментами для підвищення ефективності роботи з персоналом. Сформовано засади розуміння та необхідність дотримання етапів задля забезпечення ефективного впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві: аналізування компанії, постановка мети і розробка стратегії; впровадження Digital-технологій; аналізування отриманих результатів.

Ключові слова: HR-Digital, діджиталізація, Human resource management, автоматизація HR-процесів, хмарні сервіси, віртуальна реальність, штучний інтелект.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації, переходу до мережевої цифрової економіки, нових можливостей у бізнесі необхідним є перехід від традиційної компанії до технологічної з використанням моделей управління, що забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість і адаптивність.

Однак людські ресурси, як і раніше, є фундаментом стійкості – філософія Agile компаній вимагає нових компетенцій: з одного боку, усвідомлення майбутніх запитів споживачів і активна адаптація продуктів або послуг під ці запити, а з другого – залучення талановитих професіоналів, задоволення їх часом непередбачуваних запитів і розкриття потенціалу. Бенчмаркінг стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності: вже сьогодні активно розвивається кластер компаній, що ведуть бізнес тільки on-line; учені передбачають зміни в сфері праці на наступні 20 років, аналогічні змінам за 2000 минулих років, завдяки новій технологічній революції; бізнес і HR-стратегії переживають цифрову трансформацію, наслідки якої визначаються лише 20 %-м веденням документів на паперових носіях; набирають обертів компанії, що створюють продукти і послуги для цифрового світу.

Останнім часом зростає необхідність використання інформаційних технологій, всі дані на підприємствах перетворюються в електронний вигляд за допомогою таких елементів діджиталізації, як програмні забезпечення, веб-представництва та мобільні додатки.

Діджиталізація – це способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму [1, с. 101]. Також діджиталізацію розглядають як пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації процес, який він визначив, як «оцифровування буття» [2, с. 11].

Діджиталізація необхідна насамперед для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, що допоможуть зробити його простішим, економічнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволення їх потреб [3, с. 248].

Тобто діджиталізація – це процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, що базується на можливостях сучасної ІТ-індустрії та зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації [4].

Фактично діджиталізація передбачає кардинальну зміну організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, центрів відповідальності. Тобто діджиталізація – це не лише використання цифрових технологій, а передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей [4]. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що веде до якісних корінних змін функціонування та поведінки підприємства. Переважно вчені одностайні у думці, що діджиталізація генерує нові конкурентні переваги для підприємства [4].

За останнє десятиліття відзначене активне зростання діджиталізації: Інтернетом охоплено 99 % населення у віці 12–24 роки, у віці 25–44 роки – 94 %, у віці 45+ – 54 %. В середньому на одного користувача припадає 2–3 типи Digital-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хв у десктопному і 107 хв у мобільному Інтернеті. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція відкриває цілодобовий доступ споживачам до задоволення своїх запитів [5, с. 105].

Сфера Digital-технологій в управлінні людськими ресурсами сьогодні перебуває на стадії зародження, становлення, формування, що не дозволяє провести об'єктивне і глибоке аналізування наукового визначення HR-Digital [6].

Новітні тенденції розвитку HR-Digital, прогнозовані як актуальні у найближчому майбутньому, наведено на рисунку 1.



Рисунок 1. Новітні тенденції розвитку HR-Digital

HR-Digital визначається як підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізуванні в реальному часі і технологічної гнучкості в галузі управління людськими ресурсами.

Експерти визначають мету HR-Digital як об'єднання всіх сфер управління людськими ресурсами з можливостями цифрових технологій для прозорості, послідовності вибудовування і вимірювання процесів управління людським капіталом, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами компанії. Цифровізація економіки значним чином трансформує всі традиційні функції управління організацією і, перш за все, сферу управління персоналом. З кожним роком усе більше компаній автоматизують HR-функції і тим самим спрощують, роблять більш ефективною роботу

менеджерів з персоналу та HR-департаменту в цілому. Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси і технології для вдосконалення HR-процесів, і тими, що займають позицію вичікування [7].

Пасивність багатьох компаній веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки вони не тільки лишаються можливості інвестувати у власний людський капітал, але й ризикують втратити доступ до робочої сили з унікальними можливостями. Вплив змін у бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital наведено на рисунку 2.

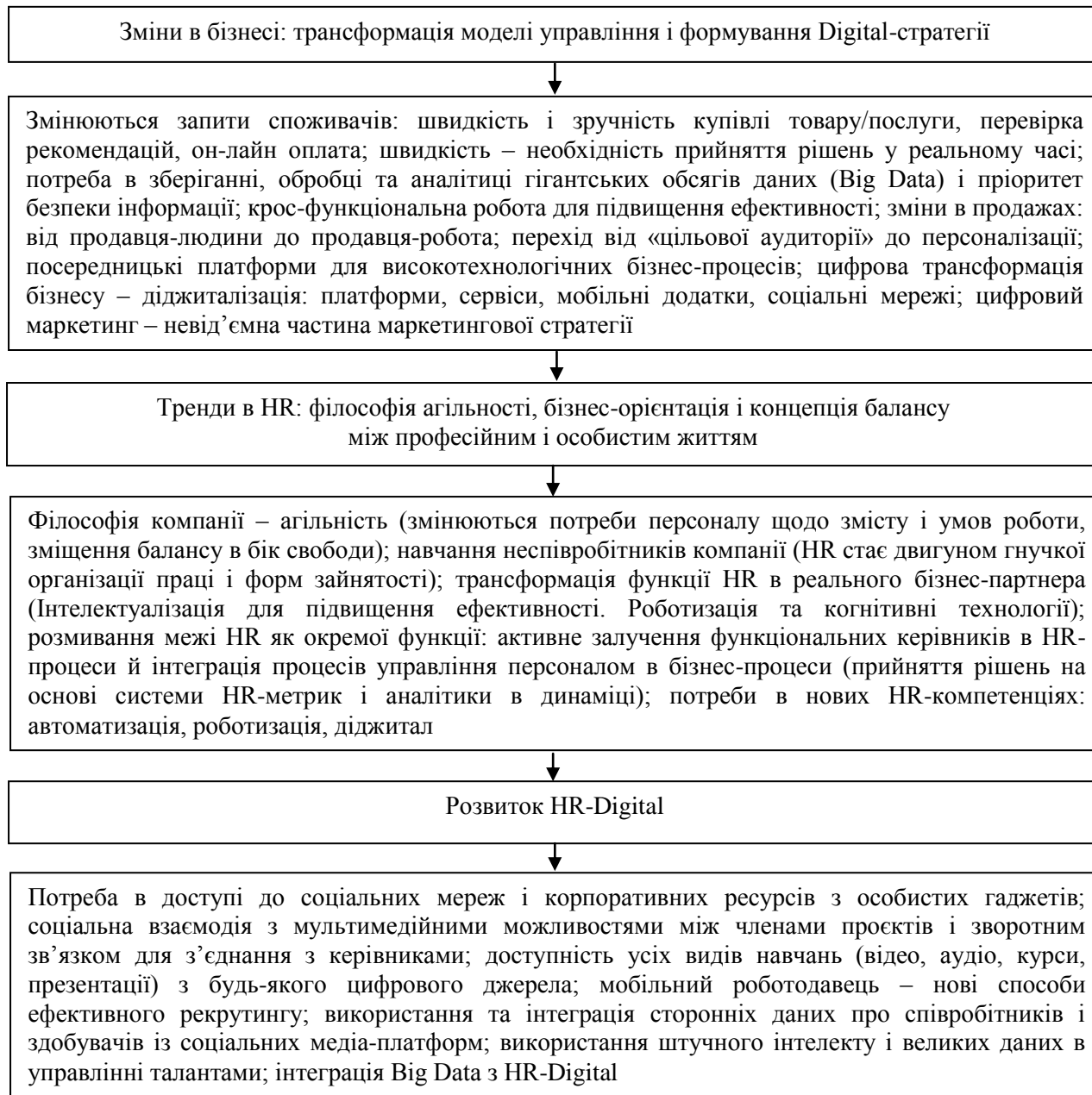


Рисунок 2. Вплив змін у бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital

Digital HR об’єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їх досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, у той час як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. При цьому перехід до цифрової трансформації має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг і недоліків, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів.

HR має можливість революціонізувати весь досвід співробітника шляхом трансформації HR-процесів, систем і організації HR за допомогою нових цифрових платформ, додатків і способів надання HR-послуг. HR і досвід співробітників у цифровому світі можна представити таким чином [8]:

1. Розробка мобільних додатків з огляду на досвід користувача від початку і до кінця є новою дисципліною для HR, яка поєднувала в собі дизайн-мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями.

2. Цифровий HR, який об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику і хмарні технології, представляє нову платформу для поліпшення роботи співробітників і досвіду кандидатів. У той час як виробники надають рішення, компанії повинні будувати власні інтегровані стратегії і програми цифрового керування персоналом.

Digital HR-технології активно використовуються в багатьох сферах. Проте, якщо одні компанії повністю переглядають діючу систему, іншим вдасться впровадити тільки окремі технології та інструменти. Можна виділити п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій Digital HR в компанію [9, с. 16]:

1. Централізація *Ultimate centralization* – максимальна централізація. Компанії виграють за рахунок централізації людей, знань і технологій в одному місці. Розподілені знання не дають потрібного ефекту, оскільки важлива критична маса фахівців, що працюють над ключовими напрямками або проектами. Централізація дозволяє мінімізувати кількість взаємодій і ітерацій. Зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що впроваджується автоматизація, інструментарій та виконується аналітика.

2. Автоматизація *Ultimate automation* – максимальна автоматизація. У Digital-компаніях те, що виходить автоматизувати, – автоматизується, переводиться в новий формат, щоб відмовитися від ручної праці, яка призводить до помилок.

3. Легка та фіксована організація *Ultimate lean and flat organization* – максимальна легкість і фіксована організація. Це скорочує спотворення сигналу між рівнями, дозволяє зменшити кількість ітерацій та витрат, що є особливо важливим для організацій, які надають умовно безкоштовні послуги. Однак такі компанії не завжди можуть впроваджувати технології Digital HR, оскільки вони не закладені в бюджет.

4. Концентрація *Ultimate concentration* – максимальна концентрація. Digital-компанії концентруються на невеликому наборі послуг, але намагаються надавати їх якісно і швидко, адже ресурси зосереджені уздовж обмеженого набору напрямів. Якщо напрямів кілька, над кожним працює сфокусована команда.

5. Простота *Ultimate simplicity* – максимальна простота Digital HR. Все повинно бути просто для клієнта, всередині організації, при взаємовідносинах з постачальниками і партнерами. Простота в усьому допомагає знизити навантаження на всю систему. Digital-організації працюють над змістом, а не тільки над зовнішнім виглядом.

До переліку можливостей Digital для підвищення ефективності в управлінні людськими ресурсами відносять: зниження трудомісткості HR-функцій; прискорення прийняття управлінських і кадрових рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний і стратегічний періоди; охоплення співробітників, які перебувають у будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку.

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в HR, дозволив представити різноманітність практичного досвіду:

Uber Technologies Inc. 12 (Убер) – наймодніша служба таксі, що швидко розвивається в світі, використовує on-line в основі бізнес-моделі як для споживчого сервісу через однойменний мобільний додаток, так і для керування водіями. Революцією – «уберізацією» називає С. Мацоцкий (голова правління IBS) систему управління людськими ресурсами в Uber: «Адже вся компанія Uber, з її програмістами і технологіями, по суті, є один великий HR-департамент, завдання якого – керувати величезним людським ресурсом: рекрутувати водіїв, оцінювати якість їх роботи, займатися навчанням, відстежувати їх просування по кар'єрних сходах, розраховувати винагороду і звільняти при необхідності. Всі ці процедури в Uber принципово цифрові, автоматизовані та онлайніві» [6]. Безумовно, перевагою такої моделі управління бізнесом є, з одного боку, задоволення вимог людей в гнучкій зайнятості та можливості працювати в декількох місцях, а з другого – забезпечення постійного розвитку бізнесу за рахунок збільшення штату – залучення людей, що мають вільний час, реалізація концепції балансу у професійному та особистому житті.

Uberclean13, Qlean14 (on-line сервіси з прибирання квартир) – швидке замовлення послуги з мобільного пристрою забезпечує швидкість реакції і низьку порівняно з конкурентами вартість послуги. Крім просування послуг, сервіс є також майданчиком для здійснення рекрутингу.

KFC16 (міжнародна мережа ресторанів, що спеціалізуються на стравах з курки) активно розвиває автоматизацію і діджиталізацію всіх HR-процесів [10] (5-хвилинні дії від кандидата і співробітника до 1-хвилинного аналізування менеджером): а) масовий он-лайн рекрутинг: на основі автоматично накопиченої статистики за найкращими кандидатами (соціальні мережі), формування профілю ідеального співробітника для ціннісної пропозиції потенційним претендентам з висновком пріоритетних для них умов зайнятості; б) автоматизована система оформлення працевлаштування, обліку робочого часу, звітності та нарахування заробітної плати; в) он-лайн навчання на смартфоні, управління розвитком і кар'єрою; г) управління продуктивністю праці із застосуванням гейміфікації; д) вимір і підвищення залученості, зворотний зв'язок з керівництвом і колегами.

Danone17 (глобальна компанія, що входить до списку найбільших компаній Fortune 500, один із найуспішніших виробників продуктів здорового харчування в світі). Цифрова трансформація знаходиться в основі способу ведення бізнесу та його основи – розвитку співробітників. Використання цифрових технологій в бізнесі починається зі стратегії та спрямовано на розвиток цифрового мислення всіх людських ресурсів; ведеться робота по здійсненню культурного зсуву в напрямі співпраці всередині організації; використовуються принципово нові ефективні, захищені й зручні інструменти роботи на базі найкращих цифрових рішень [10].

Проведемо аналізування міжнародного досвіду використання Digital-технологій в HR та розглянемо нові інструменти для підвищення ефективності роботи з персоналом, які запропонував Джош Берсін, HR-аналітик Deloitte з 20-річним досвідом [10]:

1. Зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність. Важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність команд і допоможе налагодити внутрішню комунікацію. В цій ситуації необхідним є перехід від управління кадрами до управління командою і процесами.

2. Хмарні сервіси для спрощення роботи в команді. Новітня структура управління персоналом включає «сервіси для співробітників», наприклад чат-боти. Доцільно використовувати Hurma Systems – система дозволяє затверджувати відпустки і вихідні, оцінювати успіхи співробітників, відстежувати заявки від кандидатів і ділитися вакансіями в соцмережах. Новим співробітникам автоматично приходить вітальний лист-програма, що представляє команду і розповідає, як буде проходити перший день [11].

3. Постійний контроль ефективності. Нові інструменти дозволяють отримувати інформацію від співробітника про стан його справ у реальному часі. Одне з таких рішень – BetterWorks. З його допомогою можна ставити завдання й отримувати зворотний зв'язок від колег. Додаток дозволяє безпосередньо спілкуватися з керівником навіть у найбільшій компанії.

4. Зворотний зв'язок, залученість і аналітика. Форми зворотного зв'язку динамічно розвиваються, і вже є можливим ставити питання співробітникам і отримувати відповіді на них буквально в реальному часі. Також доцільно налаштувати автоматизовану систему, яка буде відстежувати окремі ситуації, отримувати відгуки про них і видавати рекомендації про необхідні поліпшення. Всі перераховані інструменти можна вбудувати в нові системи контролю ефективності, наприклад – CultureAMP. Опитувальники в системі складені досвідченими психологами, результати оцінювання можна порівнювати з результатами схожих компаній на ринку. Ефективність роботи можна оцінити за допомогою опитувань 180 і 360 [12].

5. Нова хвиля корпоративного навчання. Настає час інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Можна займатися саморозвитком в будь-який час, а не витратити кілька днів або вечорів на офлайн-заняття.

Носії знань у новій конфігурації – не тільки викладачі, а й самі співробітники. У таких системах вони можуть обмінюватися контентом між собою й отримувати відгуки без додаткових зусиль з боку тренера і керівництва. Це можуть бути інтерактивні навчальні платформи, дистанційне навчання, платформи мікронавчання, інструменти подачі матеріалу (авторське відео, ділові ігри, моделювання ситуацій, VR), бібліотека змісту (LYNDA, UDACITY, EDX, SKILLSOFT), платформи управління навчанням (LMS, CORNERSTONE, WORKDAY, LITMOS), сховище історії навчання (GRASSBLADE, SALTBOX).

6. Інновації на ринку рекрутингу включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір найкращих співробітників. Чат-бот ставить декілька питань і відсіває невідповідних, іншим призначають інтерв'ю з рекрутером [13].

Замість сайтів пошуку роботи з'являються системи відстеження резюме і оцінювання компетенцій, замість особистих зустрічей – відео-інтерв'ю. Одне з рішень для рекрутингу – BreezyHR. Додаток дозволяє відстежувати всі стадії, які проходить людина при прийомі на роботу. Профайли кандидатів зібрані в одному місці – видно резюме, портфоліо та акаунти в соцмережах.

Нові інструменти допомагають шукати людей, здатних швидко навчатися й адаптуватися.

7. Благополуччя як метрика. Поняття турботи про співробітників розширилося. Раніше їм пропонували тільки страхівку, навчання і харчування. Нині компаніям важливо, щоб люди вели здоровий спосіб життя, зберігали ясний розум і були продуктивними. Технології тепер дозволяють виміряти рівень енергії співробітників і з'ясувати, чому сил не вистачає. Можна використовувати фітнес-браслети, які відстежують рівень активності, і давати рекомендації, як поліпшити продуктивність.

8. Людиноцентрична аналітика. Дані про співробітників важливі так само, як дані про клієнтів. На основі аналітики створюються панелі моніторингу для менеджерів. За допомогою аналітики можна контролювати продажі, ефективність роботи команди й інші ключові показники.

9. «Розумне» самообслуговування. Стрімко розвивається штучний інтелект. Можна зайти в систему, запросити відпустку на тиждень і навіть не звертатися до відділу кадрів. А додаток з голосовим набором допоможе пройти тренінги з дотримання корпоративних політик.

10. HR як драйвер інновацій. Фахівці з персоналу генерують ідеї, не чекаючи, поки розробники створять необхідні рішення. HR-відділи зі споживачів стали замовниками.

Сучасні кадровики безпосередньо беруть участь у розробці продуктів, експериментують з новими моделями управління ефективністю, стратегіями навчання, думають, як знизити упередженість у рекрутингу, і шукають методи набору і навчання персоналу, залишаючи розробникам технічну сторону.

Активна роль HR змушує технології розвиватися досить швидко. Розглянемо найбільш ефективні додатки та чатбот-сервіси [14]:

1. Вейд і Венді (Wade and Wendy) – чатбот-сервіс, що допомагає співробітникам у їх стратегіях кар'єри і показує їм кар'єрні можливості в компанії. Венді розмовляє з кандидатами і допомагає їм зрозуміти культуру компанії, можливості працевлаштування і процес найму.

2. Чатбот Firstjob Mya може усунути до 75 % питань, які ставлять люди в процесі рекрутингу.

3. Switch, новий додаток для рекрутингу, допомагає кандидатам знайти роботу, надаючи їм досвід, схожий на Tinder, для пошуку роботи і найму.

4. Постачальник програмного забезпечення Unitive використовується для написання посадових обов'язків (обговорення, що ґрунтуються на фактичних дискусіях про роботу) і може алгоритмічно визначати гендерні, расові чи генеалогічні девіації для зменшення неусвідомлених похибок при наймі.

Прозорість стає стандартом у світі HR і талантів. У сфері компенсацій тепер є «Glassdoor знає вашу вартість» (Glassdoor's Know Your Worth) і «LinkedIn Зарплата» (LinkedIn's Salary), які приєдналися до таких гігантів відомостей про компенсації, як Salary.com і Payscale. Збираючи анонімні дані про оклади від десятків тисяч до мільйонів, ці інструменти дозволяють співробітникам порівнювати свою зарплату з тими, хто працює в аналогічних місцях по містах, за вислугою, по галузях промисловості і навіть компанії [15].

Висновки. З огляду на загальні тенденції та потреби людства можна стверджувати, що сучасні організації повинні переглянути свою позицію в сфері управління персоналом, а саме, навчання співробітників організації. Адже саме потенціал і компетентність співробітників компанії, її головного ресурсу, дозволять у нових, швидко мінливих, невизначених умовах залишитися конкурентоспроможним гравцем на ринку, незалежно від специфіки діяльності компанії.

Сьогодні цифрові технології дозволили автоматизувати кадрове діловодство, розрахунок заробітної плати, процеси рекрутингу. Існують навіть комплексні HRM-системи, що дають можливість працювати не тільки з кількісними, а й з якісними показниками, автоматизувати, крім перерахованого вище, планування потреби в персоналі та планування кар'єри співробітників, оцінювання персоналу, навчання, мотивацію і багато іншого.

Задля забезпечення ефективного впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві необхідне розуміння і дотримання таких етапів:

1. Аналізування компанії, постановка мети і розробка стратегії.
2. Впровадження Digital-технологій.
3. Аналізування отриманих результатів.

Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дає змогу новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань усередині компанії, зрозуміти, чи поділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу й адаптації, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей. Крім цього, доповнена реальність трансформує процеси навчання та розвитку, дозволяючи максимально зануритися в отримуваний досвід, зробити його унікальним, що надалі вплине на якість професійних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння.

Список використаних джерел

1. Бей Г. В., Середя Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
2. Голянич В. М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.
3. Гудзь О. Є., Маковій В. В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
4. Денисов А. Ф., Кардаш Д. С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
6. Кульков В. М. Цифрова економіка: надії та ілюзії. *Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М. В. Ломоносова*. 2017. № 5. С. 145–156.
7. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk et al. *TEM Journal*, 2020. No. 9 (1). P. 249–260.
8. Легомінова С. В., Гусева О. Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 20–25.
9. Осадчук П. О. Чаг-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. *Молодий вчений*. 2018. № 27. С. 12–16.
10. Широкопояс А. О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. *Компетенції*. URL: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov
11. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. *Perspective*. 2016. URL: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf>
12. Bersin J. Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/>
13. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>
14. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / С. Г. Рудакова та ін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.
15. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>

References

1. Bei, H. V., Sereda, H. V. (2019), "Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, No. 2 (34), pp. 93-101 [in Ukrainian].
2. Holianych, V. M. (2017), "Innovative technologies in personnel management", *Upravlinske konsultuvannia*, No. 2, pp. 5-16 [in Ukrainian].
3. Hudz, O. Ie., Makovii, V. V. (2018), "Development of a strategy for digital transformation of enterprises", *Infrastruktura rynku*, Iss. 25, pp. 248-254 [in Ukrainian].
4. Denysov, A. F., Kardash, D. S. (2018), "Analysis of the practice of digital technologies in personnel selection", *Ekonomika i upravlinnia*, No. 6, pp. 26-37 [in Ukrainian].
5. Koliadenko, S. V. (2016), "Digital economy: Prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, No. 6, pp. 105-112 [in Ukrainian].

6. Kulkov, V. M. (2017), "Digital economy: Hopes and illusions", *Tsentr hromadskykh nauk i ekonomichnoho fakultetu MHU im. M. V. Lomonosova*, No. 5, pp. 145-156 [in Ukrainian].
7. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020), "Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis", *TEM Journal*, No. 9 (1), pp. 249-260.
8. Lehominova, S. V., Husieva, O. Iu. (2018), "Digitization as a tool for improving business processes, their optimization", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, No. 1 (23), pp. 20-25 [in Ukrainian].
9. Osadchuk, P. O. (2018), "Chatbots for automating internal communications", *Molodyi vchenyi*, No. 27, pp. 12-16 [in Ukrainian].
10. Shyrokopoiias, A. O., "HR-tool-box project. 20 services and applications that will select, test and evaluate employees", *Kompetentsii*, available at: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov [in Ukrainian].
11. Bersin, J. (2016), "HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market", *Perspective*, available at: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf>
12. Bersin, J., "Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead", available at: <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/>
13. "Digital in HR: Tools, automation and the use of digital technologies", available at: <https://kharkov.hh.ua/article/19271> [in Ukrainian].
14. "Digital HR is the future of personnel administration" / С.Г. Рудакова та ін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270. [in Ukrainian].
15. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Chernushkina, O. O., Bazaliiska, N. P. (2022), "Digital transformation in the field of HR processes: Directions, problems and opportunities", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, Iss. 66, pp. 39-48, available at: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584> [in Ukrainian].

L. V. Volianska-Savchuk, O. V. Koshonko, O. V. Horbatiuk, T. V. Hlushko

DEVELOPMENT TRENDS IN THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT

The purpose of the article. *In today's conditions of globalization, the transition to a network digital economy and new opportunities in business, a transition from a traditional company to a technological one using management models that ensure productivity, innovation, flexibility and adaptability is necessary. Recently, the need to use information technologies has been growing, all data at enterprises is being converted into electronic form with the help of such digitalization elements as software, web representations and mobile applications. Digitalization is necessary primarily in order to optimize business with the help of software and IT solutions that will help to make it simpler, more economical and of higher quality in the context of providing services to customers and meeting their needs.*

Methodology. *Digitalization is a process of application of modern information and communication technologies by enterprises to achieve their goals, based on the capabilities of the modern IT industry, focused on the transformation of existing business processes through their digitalization. In fact, digitalization involves a radical change in organizational design, management models and methods, centers of responsibility. That is, digitalization is not only the use of digital technologies, but also primarily a change in thinking, management style, incentive system and adoption of new business models.*

Results. *Digitalization of the economy significantly transforms all traditional functions of organization management, and above all, the sphere of personnel management. Every year, more and more companies automate HR functions and thereby simplify and make the work of personnel managers and the HR department as a whole more efficient. The research shows that there is a significant gap between those companies that actively implement changes, confidently use new resources and technologies to improve HR processes, and those that take a wait-and-see position. The passivity of many companies leads to significant losses of competitiveness, as they not only lose the opportunity to invest in their own human capital, but also risk losing access to a workforce with unique capabilities. Digital HR combines social networks, mobile applications, cloud technologies, augmented reality and is a new platform for improving the work of both employees and candidates, improving and developing their experience. Developers of digital solutions provide the technical component of digital HR, while company management and HR departments must build their own integrated strategies and programs for digital personnel management. At the same time, the transition to digital transformation should be based on an in-depth analysis of internal and external factors, a study of advantages and disadvantages, as well as industry restrictions and potential partners.*

Practical implications. Taking into account the general trends and needs of humanity, it can be argued that modern organizations should reconsider their position in the field of personnel management, namely the training of the organization's employees. After all, it is the potential and competence of the company's employees, its main resource that will allow it to remain a competitive player in the market in new, rapidly changing, uncertain conditions, regardless of the specifics of the company's activities. Today, digital technologies have made it possible to automate personnel administration, payroll, and recruiting processes. There are even complex HRM systems that make it possible to work not only with quantitative, but also with qualitative indicators, to automate, in addition to the above-mentioned planning of personnel needs and employee career planning, personnel evaluation, training, motivation and much more.

Value/originality. The use of augmented reality technologies expands opportunities for talent acquisition, training and development. The virtualization of the internal space allows new candidates to instantly get an idea of the specifics of the organization and performance of work tasks within the company, to understand whether they share the vision, values and corporate culture, to facilitate the onboarding and adaptation processes, while at the same time providing recruiters with information about their behavior, personal characteristics and peculiarities. In addition, augmented reality transforms the processes of learning and development, allowing you to immerse yourself in the experience as much as possible, make it unique, which will later affect the quality of professional skills, promote the development of empathy and understanding.

Keywords: HR-Digital, digitization, Personnel management, automation of HR processes, cloud services, virtual reality, artificial intelligence.

DOI 10.24025/2306-4420.68.2023.284582

Волянська-Савчук Л. В., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: liberty_lvs@ukr.net
ORCID 0000-0002-4043-9312

Volianska-Savchuk L. V., Ph. D., Associate Professor at the Department of Personnel Management and Labour Economics, Khmelnytsky National University

Кошонько О. В., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: kosha2015@ukr.net
ORCID 0000-0002-0062-5727

Koshonko O. V., Ph. D., Associate Professor at the Department of Personnel Management and Labour Economics, Khmelnytsky National University

Горбатюк О. В., канд. екон. наук, ст. викладач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: horbatiuko@khnmu.edu.ua
ORCID 0000-0002-2450-6140

Horbatiuk O. V., Ph. D., Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Labour Economics, Khmelnytsky National University

Глушко Т. В., ст. викладач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: hlushkote@khnmu.edu.ua
ORCID 0000-0002-9747-686X

Hlushko T. V., Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Labour Economics, Khmelnytsky National University