

**Артёмова Анастасія Юріївна,**

*к.е.н., доцент,*

*Державний університет*

*інформаційно-комунікаційних технологій*

**Малихін Михайло Олександрович,**

*д-р філософії з будівництва та цивільної інженерії,*

*магістрант,*

*Державний університет*

*інформаційно-комунікаційних технологій*

## **ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Статтю присвячено оцінці процесів цифрової трансформації системи управління персоналом в умовах швидких технологічних змін. Вона акцентує увагу на необхідності впровадження цифрових інструментів для оптимізації кадрових процесів, таких як автоматизація відбору, адаптації та розвитку персоналу. Метою дослідження є аналіз ефективності цифровізації HR-процесів, вивчення основних проблем та тенденцій у цій сфері, а також оцінка результатів впровадження цифрових технологій через систему показників, таких як коефіцієнт скорочення часу, стабільності, здоров'я, професійного зростання та освіти. Визначено, що використання новітніх технологій є важливим фактором для забезпечення стратегічного розвитку організацій та підвищення ефективності управлінських рішень. Результати дослідження показують, що цифровізація суттєво впливає на зниження витрат часу на управлінські процеси, підвищення стабільності персоналу та загальну ефективність роботи компаній. Основними висновками є те, що для досягнення максимального результату необхідно постійно оцінювати динаміку показників та коригувати стратегію відповідно до отриманих результатів.*

**Ключові слова:** *цифрова трансформація, система управління персоналом, HR-процеси, цифровізація, автоматизація кадрових процесів, ефективність управління, показники ефективності, цифрові технології, кадровий потенціал, стратегічний розвиток організацій.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку теорії та практики управління персоналом визначається посиленою увагою до стратегічного підходу, який передбачає формування довгострокової політики взаємодії з людським капіталом з метою забезпечення сталого розвитку організацій різних типів. Цей підхід обумовлений глобалізацією ринку праці, зростаючою конкуренцією «за таланти», а також динамічними змінами технологічного та економічного середовища. Як наслідок, ключовим стає врахування специфіки різних організаційних форм, корпоративних культур, структур управління та інструментів мотивації при розробці стратегій управління персоналом.

Одним із ключових факторів, що зумовлюють трансформацію систем управління персоналом, є стрімкий розвиток новітніх технологій, таких як аналіз даних, інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, когнітивні обчислення, блокчейн та цифровізація. Всі ці технології сприяють оцифруванню бізнес-процесів, у тому числі в сфері управління персоналом, що в свою чергу вимагає коригування підходів до управлінських практик. Цифрові технології змінюють як сам процес управління персоналом, так і способи інтеграції людського капіталу в стратегії розвитку організацій, що вимагає переосмислення існуючих моделей управління та адаптації до нових умов.

Таким чином, об'єктивно обґрунтованою проблематикою для вивчення є оцінка процесів цифрової трансформації в системі управління персоналом, визначення їх впливу на ефективність управлінських практик, а також виявлення ключових чинників, які сприяють інтеграції цифрових технологій у стратегії управління людським капіталом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Першопроходьцями у формуванні теоретичних основ стратегічного управління персоналом стали П. Бамбергер та І. Мечулам [1]. У працях цих науковців людські ресурси розглядалися як ключовий елемент, що безпосередньо впливає на формування загальної стратегії організації, а стратегічне управління персоналом – як чинник довгострокової конкурентоспроможності. Ідеї подальшої інтеграції кадрової стратегії та загальної стратегії організації розвивалися у дослідженнях Б. Ahlstrand, Дж. Лампела, Г. Мінцберга, Р. Каплана, Д. Нортон та ін [2; 3].

У класичній роботі "Strategy Safari" [2], автори підкреслюють значення розуміння організації як складної системи, елементи якої, включаючи персонал, мають бути узгоджені з обраним стратегічним напрямом. Роботи Каплана та Нортон [3], зокрема концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), додали методологічну базу для інтегрування цілей управління персоналом із загальними стратегічними орієнтирами організації. Так, ефективне використання системи показників дозволяє оцінювати внесок людського ресурсу в досягнення стратегічних цілей, формувати більш гнучкі та динамічні стратегії розвитку персоналу, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В українських публікаціях підкреслюється важливість адаптації зарубіжних методик до національних реалій. Дослідження українських науковців, таких як Грішнова О. [4], Наумов А. [5], Рудаков М. [6] та ін., сфокусовані на розробці системних підходів до стратегічного управління персоналом із врахуванням специфіки ринку праці, законодавчих вимог, соціально-економічної ситуації, а також національної бізнес-культури. Науковці пропонують інструменти аналізу, моделі оцінювання ефективності, методики формування компетенцій, професійного розвитку, мотивації та утримання персоналу.

Актуальним залишається питання розвитку методичної бази процесного управління персоналом [7; 8]. Вона передбачає чітку структурування кадрової роботи на основі процесного підходу – від пошуку та залучення талантів до забезпечення їхнього професійного зростання, оцінювання ефективності діяльності, мотивації та кар'єрного просування. Сьогодні дослідники наголошують на важливості інтегрувати кадрові процеси у стратегічне управління на всіх рівнях, застосовувати HR-аналітику, інструменти електронного управління персоналом (e-HRM), а також розвивати культуру організаційного навчання.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій з тематики розвитку системи управління персоналом свідчить про формування цілісного підходу до управління людськими ресурсами, де персонал сприймається як стратегічний актив. Водночас наголошується на необхідності подальшого удосконалення методичної бази процесного управління та посилення інтеграції стратегічних цілей із системою управління кадрами. Завдяки цьому організації стають більш адаптивними, інноваційними та здатними досягати сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Сучасний шлях розвитку світової економіки характеризується переходом до цифровізації життєвих процесів людини. Цей процес є незворотнім і охоплює всі системи бізнесу, в тому числі і систему управління персоналом, що актуалізує вивчення зазначеної в темі статті проблематики.

**Мета статті.** Стаття має на меті запропонувати оцінку процесів цифрової трансформації в системі управління персоналом та визначення їх впливу на ефективність управлінських практик.

**Методи дослідження.** Методи дослідження базуються на використанні загальнонаукових підходів, зокрема аналізу, порівняння та системного підходу, для оцінки процесів цифрової трансформації в системі управління персоналом. У рамках дослідження проведено порівняння різних підходів до цифровізації кадрових процесів та оцінку впливу новітніх технологій на ефективність управлінських рішень. Застосовувався системний підхід для вивчення взаємозв'язків між різними елементами цифровізації та її впливу на кадрову політику організацій. Використана методологія дозволяє відтворити дослідження та отримати схожі результати в подібних умовах.

Виклад основного матеріалу. Персонал є багатовимірним об'єктом управління, який охоплює соціально-економічні, правові та психологічні аспекти. Його ефективне управління залежить від інтеграції сучасних підходів, таких як цифровізація, стратегічне планування та розвиток компетенцій. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню його стабільного розвитку.

Управління персоналом є комплексним процесом, що включає різні концепції та підходи, які змінювались і розвивались протягом часу, від простих адміністративних моделей до більш складних і стратегічних методів. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на глибокому розумінні того, що персонал є не лише ресурсом, а й важливим елементом у досягненні стратегічних цілей організації. Зміни у підходах до управління персоналом відображають зміни в економічному середовищі, соціальних процесах та розвитку технологій.

Ранні концепції управління персоналом, які акцентували на адміністративному контролі і завданнях, були орієнтовані на ефективність виконання конкретних задач та дисципліну. Вони не враховували в повній мірі людський фактор, що стало основою для розвитку наступних концепцій. Виникнення підходу, орієнтованого на взаємовідносини з персоналом, підкреслило важливість задоволення потреб працівників і створення умов для їхньої мотивації. Це стало основою для розвитку концепцій, що враховують соціальні та психологічні аспекти управління, і дозволяє керівникам більш глибоко впливати на поведінку працівників.

Подальший розвиток теорії управління персоналом був значною мірою зумовлений впровадженням поведінкових наук, що дозволили включити психологічні аспекти та соціальні фактори у процес управління. Це забезпечило можливість враховувати не тільки ефективність виконання завдань, але й взаємодію між людьми в колективі, що важливо для підтримки стабільності та зростання організації. Теорія систем, в свою чергу, дозволила розглядати організацію як єдину взаємопов'язану структуру, де управління персоналом повинно враховувати всі зовнішні і внутрішні фактори.

Управління персоналом в сучасному науковому розумінні є невід'ємною частиною загальної стратегії організації. Тут персонал розглядається як ресурс, який може бути використаний для досягнення довгострокових цілей компанії, а також важливим фактором, який сприяє її конкурентоспроможності. Стратегічне управління персоналом включає в себе не лише набір практик, а й формування корпоративної культури, розвиток мотиваційних систем та ефективних методів взаємодії між працівниками.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що управління персоналом є динамічним і складним процесом, який постійно змінюється та вдосконалюється. З розвитком соціальних наук і технологій управління, а також у відповідь на виклики сучасної економіки, концепції управління персоналом стають все більш комплексними та взаємопов'язаними. Успіх організації багато в чому залежить від здатності ефективно поєднувати різні підходи та концепції в управлінні персоналом, що дозволяє організаціям не тільки досягати своїх поточних цілей, а й забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

Оскільки практики цифрового управління та гнучкі організаційні структури стають центральними для бізнесу, спеціалісти з управління персоналом зосереджуються на трьох базових аспектах: люди, бізнес-процеси, цифрові платформи. У цій сфері, окрім кількох моментів, функція управління персоналом у більшості організацій продовжує покладатися на традиційні практики управління, які повністю ігнорують якість досвіду та зайнятості працівників. Найважливішими завданнями цифрової трансформації, які стоять перед управлінням персоналом, є ефективний підбір, навчання та залучення мотивованих співробітників, які можуть генерувати інновації та досягати цільових показників.

Ефективне управління персоналом базується на:

– **Плануванні чисельності і структури працівників:** аналізується поточна і майбутня потреба в кадрах, розробляються стратегії найму. Організації повинні враховувати не лише кількісні показники, але й якісні характеристики персоналу, такі як професійний досвід, рівень освіти, здатність до навчання.

– **Розвитку компетенцій і навчання:** впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання впродовж трудового життя. Цей аспект особливо важливий в умовах швидких технологічних змін, які потребують постійного оновлення знань працівників.

– **Системах мотивації:** розробка матеріальних (заробітна плата, премії) і нематеріальних (кар'єрний ріст, визнання) механізмів. Мотивація працівників є ключовим елементом забезпечення продуктивності, оскільки вона сприяє залученості працівників у досягнення цілей підприємства.

**Цифровізації управління:** автоматизація HR-процесів для зменшення витрат часу і підвищення точності ухвалення рішень. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності роботи відділу управління персоналом, дозволяючи фокусуватися на стратегічних завданнях.

Скомпонуємо нові та існуючі тренди в цифровізації HR на рис. 1

<b>великі дані та аналіз даних</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big Data може автоматично збирати та аналізувати дані про досвід кандидата без безпосередньої участі рекрутера.</li> <li>• збір та аналіз успішної поведінки співробітників (наприклад, менеджерів з продажу), щоб намалювати модель правильної поведінки в майбутньому.</li> </ul>
<b>вербування пошук кандидатів через соціальні мережі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На міжнародній арені існують додатки для пошуку роботи (Switch, JobSnap, Jobr та ін.). в Україні такий функціонал має сервіс Djinni</li> <li>• це соціальні мережі, такі як LinkedIn і Facebook, Telegram</li> </ul>
<b>автоматизований процес підбору персоналу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система відстеження заявників (ATS) - система відстеження заявників дозволяє повністю відстежувати процес пошуку заявників.</li> <li>• Впровадження такої системи дозволяє з'ясувати, через які канали (сайт компанії, сайт пошуку роботи, соціальні мережі, канали та чати) шукачі знаходять найкращу компанію і, як наслідок, куди краще інвестувати ресурси.</li> </ul>
<b>постійний зв'язок</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тенденції HR-digital призводять до того, що система автоматизації має бути кросплатформною та забезпечувати можливість доступу з будь-якого гаджета та будь-якої операційної системи.</li> </ul>
<b>навчання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це стосується як персоналу, так і самого рекрутера/HR. З'являється все більше онлайн-платформ і навчальних курсів для кадровиків.</li> </ul>
<b>кадрова аналітика та прогнози</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-аналітика стає досить повсякденним процесом. За допомогою аналітики можна оцінити плинність кадрів, швидкість пошуку співробітників тощо.</li> <li>• Це дозволяє будувати точні прогнози на майбутнє та помічати, на які аспекти діяльності компанії потрібно звернути увагу.</li> </ul>
<b>моніторинг настрою керування відсутністю</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цифровізація цього процесу значно полегшує роботу hr-фахівця та дозволяє глобально оцінити дух і залученість команди</li> <li>• йдеться про автоматизацію запитів на відпустку, роботу вдома, додаткові вихідні та лікарняні</li> </ul>
<b>цифровізація інтерв'ю</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використовуються як дзвінки в skype та інші додатки, так і попереднє листування з кандидатом. завдяки цифровізації ви істотно економите час ще на етапі вибору</li> </ul>

**Рис.1. Тенденції цифровізації HR**

Джерело: Узагальнено авторами на основі [9-12]

Ефективність цифрового управління персоналом є якісною характеристикою цифровізації, що відображає рівень інтеграції цифрових практик в основну діяльність компаній, легкість їх використання для вирішення рутинних завдань і «силу» цифрових інструментів [13]. Наприклад, цифровізувати в компанії можна лише один аспект управління персоналом, але решта від впровадження технології є значною. Український бізнес порівняно недавно взявся за цифровізацію HRM, яка поки що має більше кількісні (охоплення), ніж якісні (ефективність) характеристики, хоча вже накопичений великий досвід у багатьох зарубіжних країнах. Слід зазначити, що перелічені інструменти цифрової економіки відіграють визначальну роль в управлінні бізнесом у сучасному світі.

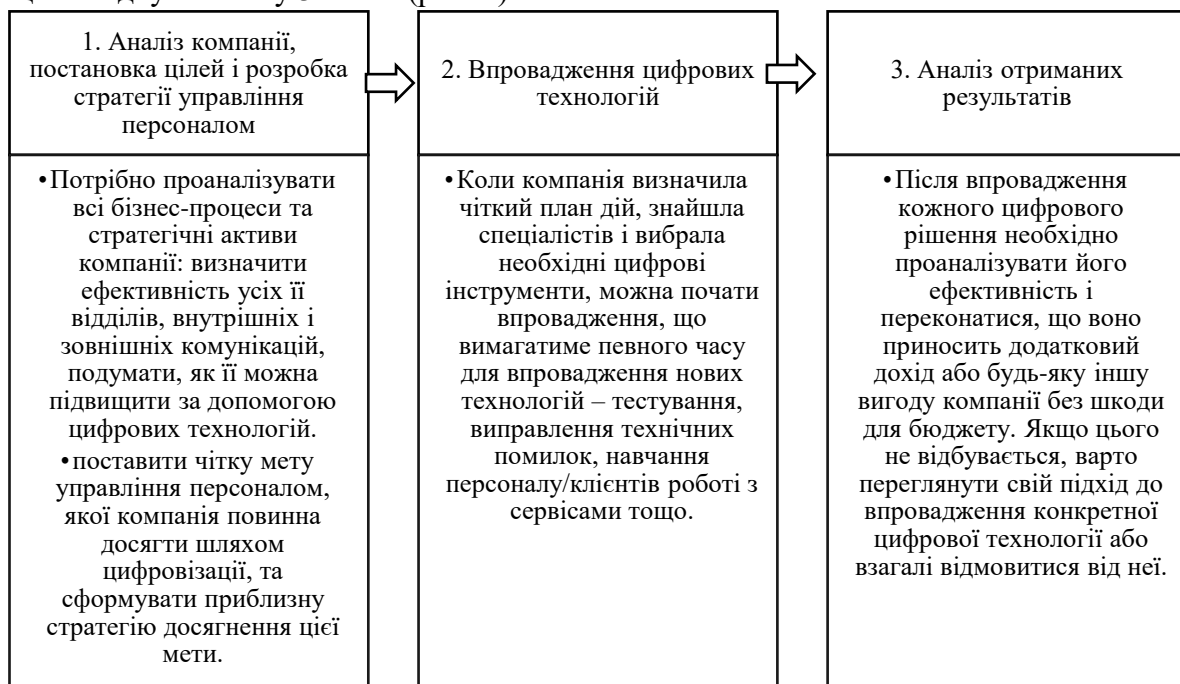
Основними проблемами у сфері цифровізації управління персоналом є: нестача спеціалістів з цифровими навичками, низький рівень автоматизації управління персоналом.

Компанії прагнуть підвищити кваліфікацію свого персоналу в конкурентному середовищі, отримати додаткові знання та опанувати інноваційні технології для стратегічного розвитку підприємницької діяльності. Робоча сила підприємства повинна виконувати завдання на найвищому рівні, щоб залишатися конкурентоспроможною, що вимагає подальшого підвищення кваліфікації в цифровому світі на робочому місці. Існує потреба в онлайн-освіті, що, відповідно, породжує безліч онлайн-університетів і різноманітних курсів, що пропонують підвищення кваліфікації онлайн [14].

Дистанційне навчання має низку переваг, пов'язаних насамперед з можливістю опанування програм з будь-якої географічної точки світу за наявності Інтернет. Навчання проходить на спеціальній освітній платформі, де студент має можливість прослухати лекції, виконати домашнє завдання та відправити його на перевірку викладачеві, який відповідає на запитання студента онлайн та оцінює виконане завдання.

Лідерами застосування цифрових технологій українському сегменті управління персоналом є промислові підприємства, телекомунікаційні компанії та фінансові установи.

В умовах сучасної соціально-економічної ситуації необхідні суттєві зміни в усіх сферах життя суспільства. З розвитком нових економічних відносин до працівників організацій пред'являються оновлені вимоги. Йдеться не лише про підбір, навчання та розстановку кадрів, а й про формування нового менталітету, свідомості, а також методів мотивації. У результаті саме мотиваційна політика стає першочерговою умовою розвитку кадрового потенціалу компанії. Загалом трансформація системи управління персоналом в контексті цифровізації HR процесів відбувається у 3 етапи (рис. 2).



**Рис.2. Алгоритм трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації HR-процесів**

Ефективність і здатність досягати конкретного економічного результату є ознакою кадрового потенціалу компанії. Економічний аспект передбачає ефективність і результативність діяльності, а також правильний підхід до визначення всіх якостей працівника.

Глобалізація та розвиток цифрових технологій кардинально трансформують підходи до управління персоналом в організаціях. Відділи кадрів займають стратегічно важливу позицію в інтеграції інноваційних цифрових рішень та у навчанні співробітників, які працюють з великими даними.

Дослідження доводять, що цифровізація кадрових процесів є необхідною складовою ефективного функціонування організації в умовах сучасного світу. Однак, як і будь-яка інша трансформація, процес цифровізації вимагає ретельної оцінки, після якої, залежно від результатів, може виникнути потреба в коригуванні стратегії або окремих етапів впровадження змін.

Для оцінки ефективності цифровізації кадрових процесів пропонуємо використати наступні показники, наочно представлені в табл. 1

Таблиця 1

**Показники оцінки ефективності цифровізації кадрових процесів**

<i>Назва коефіцієнту</i>	<i>Розрахунок коефіцієнту</i>	<i>Тлумачення значення</i>
Коефіцієнт скорочення часу (К1)	Час, витрачений на процес після цифровізації / Час, витрачений на процес до цифровізації	Оцінює ефективність цифровізації в аспекті зменшення часу на виконання процесів.
Коефіцієнт стабільності (К2)	(Середньооблікова чисельність працівників - Кількість звільнених працівників) / Середньооблікова чисельність працівників	Дозволяє оцінити рівень стабільності персоналу після цифровізації.
Коефіцієнт здоров'я (К3)	(Плановий фонд робочого часу * Середньооблікова чисельність працівників - Кількість вихідних через хворобу) / (Плановий фонд робочого часу * Середньооблікова чисельність працівників)	Визначає рівень здоров'я працівників та вплив цифровізації на зменшення хвороб.
Швидкість професійного зростання (К4)	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію / Середня кількість працівників	Оцінює ефективність навчання та підвищення кваліфікації працівників після цифрових змін.
Коефіцієнт освіти (К5)	Чисельність працівників з освітою за вимогами до посади / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує рівень відповідності освіти працівників вимогам до посади в умовах цифровізації.

Аналіз результатів у підсумковій формі здійснюється через порівняння розрахованих показників з еталонними та нормативними значеннями (табл. 2).

Таблиця 2

**Довідкові та нормативні показники аналізу стану людського капіталу підприємства**

Тип статусу	К1	К2	К3	К4	К5
Оптимальний	0,4-0,5	0,95-1	0,9-1	0,5-1	1
Стаціонарний стан	0,6-0,7	0,9-0,95	0,8-0,9	0,3-0,5	0,9-1
Нестабільний стан	0,8-0,9	0,7-0,9	0,5-0,8	0,1-0,3	0,7-0,9
Кризовий стан	>1,0	<0,7	<0,5	<0,1	<0,7

За результатами аналізу стану персоналу підприємства можна визначити такі управлінські рішення:

- Якщо хоча б один з коефіцієнтів потрапляє в зону кризи, необхідно прийняти рішення щодо проведення негайного поглибленого аналізу персоналу підприємства.
- Нестабільна ситуація вимагає детального розгляду сфери, де спостерігається відхилення показника, а також розробки заходів для покращення цих значень.
- У разі стабільного стану реакція залежить від управлінського підходу. Якщо такий стан є прийнятним для компанії, то, можливо, не слід вживати рішень, однак важливим є постійне спостереження за динамікою показників. Негативні зміни в динаміці повинні служити сигналом для вжиття коригувальних заходів у разі нестабільності.
- Оптимальний стан. Хоча деякі показники можуть збігатися з еталонними значеннями (наприклад, коефіцієнт плинності кадрів), досягти орієнтирів за всіма характеристиками є складним завданням. Якщо всі показники перебувають у межах оптимальності, то прийняття управлінських рішень не є необхідним. Однак методика оцінки персоналу може бути доповнена додатковими показниками та характеристиками, що враховують специфіку аналізу для конкретного підприємства.

**Висновки.** Роль HRM в управлінні персоналом зростає з кожним роком і має бути зосереджена на цифровій трансформації у все більш конкурентному середовищі. Ринок праці в умовах цифровізації трансформується, що призводить до появи нових професій, таких як інтернет-маркетолог, веб-розробник, графічний дизайнер та інші. Тому HR-фахівці повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вміти працювати в нових умовах, а саме автоматизувати процеси підбору персоналу на вакантні посади, застосовувати цифрові технології у вирішенні щоденних завдань, керувати штучним інтелектом. Таким чином, подальше управління персоналом в сучасних умовах неможливо уявити без застосування цифрових технологій, які можуть значно підвищити ефективність роботи служб управління персоналом.

Низка проблем у системі управління персоналом заважає цифровізації; майже всі вони пов'язані з низькою кваліфікацією персоналу, який оволодіває цифровими навичками, та недостатнім рівнем автоматизації технологій управління персоналом:

1. Використання цифрових технологій вимагає швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Попит на цифрові технології управління робочим процесом співробітників призводить до появи програм для моніторингу робочого часу персоналу.
2. Процес впровадження цифрових технологій в управління персоналом підприємства вимагає наявності персоналу з цифровими навичками. Щоб задовольнити попит на кваліфікований персонал, з'являється онлайн-університет, який дозволяє отримати відповідні цифрові навички без прив'язки до географічної зони. Єдина умова проходження відповідних курсів – наявність Інтернету.
3. Дисбаланс між підприємцями, які готові впроваджувати цифрові технології, і тими, хто не готовий прискорити процес цифровізації підприємства. Близько 70% підприємств у тій чи іншій формі інвестують у цифрові технології, а 30% керівників вважають, що застосування цифрових технологій призводить до зниження рівня зайнятості.

Посилення системи розвитку персоналу та надання державної підтримки тим підприємствам, які прагнуть до активного використання цифрових технологій в управлінні персоналом, є одним із шляхів вирішення існуючих проблем. Цифровізація даної системи є важливою при підборі працівників на вакантні посади. Потенційні співробітники отримують можливість виділити ті вакансії, які відповідають їхнім потребам. Крім того, впровадження штучного інтелекту дозволяє потенційним співробітникам отримувати сильні поради на потрібну посаду.

Управління персоналом впливає на стратегічний розвиток підприємства, беручи на себе відповідальність за адаптацію персоналу до нових умов, шляхом проведення різноманітних мотиваційних тренінгів та індивідуального підходу до співробітника підприємства.

**References:**

1. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
2. Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Hryshnova, O. (2010). *Upravlinnya personalom [Human Resource Management]*. Kyiv: KNEU.
5. Naumov, A. I. (2011). *Stratehichne upravlinnya orhanizatsiieyu [Strategic Management of an Organization]*. Kyiv: Vydavnychiy dim "KM Akademiya."
6. Rudakov, M. N. (2014). *Stratehichnyy menedzhment v orhanizatsii [Strategic Management in an Organization]*. Lviv: Panorama.
7. Bohoviz, L. A., Vukovych, I. M., & Stroyteleva, I. M. (2013). *Rozrobka ta vprovadzheniya kadrovoyi polityky v umovakh transformatsiy [Development and Implementation of Personnel Policy in the Context of Transformations]*. Kharkiv: Vyd-vo "Konsum."
8. Holoborodko, A. Yu., Plevako, N. O., & Kusova, D. M. (2023). *Kontseptual'ni pidhody do vyznachennya ponyattya "personal pidpryemstva" v umovakh stratehichnykh zmin [Conceptual Approaches to Defining the Concept of "Enterprise Personnel" in the Context of Strategic Changes]*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 4(43), 54-60.
9. Smolynets, I. B., & Levkiv, H. Ya. (2021). *Upravlinnya personalom v umovakh dizhitalizatsii [Human Resource Management in the Context of Digitalization]*. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V. N. Karazina, Ekonomichna seriya*, 101, 94-98. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>
10. Dyohtieva, I. O., & Dyhodi, V. I. (2020). *Rozvytok ta trendy tsyfrovizatsii upravlinnya personalom [Development and Trends of Digitalization in Human Resource Management]*. *Visnyk Vinnyts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, 1, 90-102. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
11. Varys, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Y. (2022). *Tsyfrovyzatsiya biznes-protseviv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of Business Processes in Personnel Management: Opportunities of HRM Systems]*. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, 1, 90-102. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
12. Zlenko, A., Lyashchenko, Yu., & Zlenko, Ya. (2024). *Osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsii systemy upravlinnya personalom [Features of Digital Transformation of the Human Resource Management System]*. *Publichne upravlinnya: kontseptsii, paradyhmy, rozvytok, udoskonalennia*, 9, 18-31. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>
13. Parry, E. (2011). *An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function*. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146–1162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556791>
14. Fossen, F., & Zorgner, A. (2019). *Future of work: Destructive and transformational effects of digitalization*. *Foresight*, 13(2), 10-18. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.10.18>

**ARTYOMOVA ANASTASIA YURIEVNA, MALYKHIN MYKHAILO  
OLEKSANDROVYCH. EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES IN  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM**

*The piece talks about the study of digital change in human resource management systems due to fast tech shifts. In today's life, going digital has turned into a key part for bettering work processes, including human resources. The rise of new tools and tech has changed old ways in managing people, needing a move towards quicker and data-based choices. The piece points out the need to use digital tools to improve human resource tasks like hiring, onboarding, training and growth. These changes are important for companies wanting to stay ahead in a quickly changing market scene.*



*The goal of the research is to evaluate the effectiveness of digitalization of HR processes, study the specifics of this sector as key trends and challenges, and quantify the effects of the use of digital technologies in terms of time, turnover, health, professional development and education. The article assumes that these parameters make sense in identifying the effectiveness of integrating digital transformation in practices of human resource management and its impact on the operational performance.*

*The study investigates the key challenges faced during the digital transformation of the HR functions, in particular, the technological innovation into the conventional organizational management interfaces and the adjustments that the organizations need to make. It further investigates the benefits brought about by the digital devices in the decision making processes in the area of personnel management to include the degree of automation expected in such processes as hiring, appraising other employees, and developing employees. It is shown in the article that the use of digital technologies leads to a greater congruence between the business objectives and the strategies of human resource management which raises the effectiveness and efficiency of management.*

*The results show that the use of digital means facilitates the reduction of time spent on HR procedures, enhances personnel turnover stability and hence improves the performance of the organization as a whole. The study brings forward the arguments that in order to achieve the desired outcomes of the digital transformation, the organizations should not only set performance targets but should be ready and able to change strategies as per the data obtained. Besides, the study emphasizes the need to integrate such novel digital technologies to reshape the management of human capital and to improve the strategic development of organizations over the years to come.*

*To summarize, the article notes that the successful digitalization of HR processes is key for organizations to cope with the challenges of the modern business environment. The use of digital tools not only assists in automating HR operations but also enables management to make data-based decisions regarding the quality of overall personnel management. It is imperative for organizations to adopt a digital transformation strategy with a view to having long term success and competitiveness in the international arena.*

**Keywords:** *digital transformation, human resource management system, HR processes, digitalization, automation of HR processes, management effectiveness, performance indicators, digital technologies, human capital, strategic development of organizations.*

**УДК 659.1: 004.77**

**DOI: 10.31673/2415-8089.2024.041116**

**Виноградова Олена Володимирівна,**  
д.е.н., професор,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Крижко Ольга Валеріївна,**  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Молоков Ілля Олександрович,**  
аспірант, Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПЛИВУ КРЕАТИВІВ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ НА СПОЖИВАЧІВ**

*У статті досліджено чинники, які впливають на ефективність впливу креативів у таргетованій рекламі на споживачів. Наведене авторське визначення понять «рекламний креатив» та «креатив таргетованої реклами». Проведений аналіз існуючих підходів до*