

## DIGITAL HR – МАЙБУТНЄ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

©2020 РУДАКОВА С. Г., ДАНИЛЕВИЧ Н. С., ЩЕТИНІНА Л. В., КАСЯНЕНКО Я. А.

УДК 005.95/96:004  
JEL: O33; L86; M10; M12

**Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетинина Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування**

Мета статті – дослідження процесу еволюції HR-функцій під впливом діджиталізації, актуалізація впровадження цифрових технологій у HR та оцінювання поточного рівня автоматизації процесів кадрового адміністрування, визначення основних можливостей, які несуть у собі діджиталізація та цифровізація для управління персоналом. Авторами було запропоновано такі шляхи для прискорення розвитку компаній в умовах глобальної трансформації HR-процесів: командна робота, яка допомагає керівництву та працівникам швидко трансформуватися й адаптуватися до цифрового способу мислення; удосконалення та модернізація традиційних системних HR-рішень; розробка довгострокової стратегії, яка б відповідала еволюційним і технологічним реаліям сьогодення; підвищення залученості працівників за допомогою позиціонування «працівник – клієнт», глибокий аналіз інших компаній, які діють на ринку. Цифрова трансформація HR починається зі зміни мислення в рамках HR. Для багатьох організацій, як у HR, так і в рамках всієї організації, це – революційна можливість. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики, хмарних технологій та VR. На сьогоднішній день кожен повинен, перш за все, визначити свою роль як команду, яка допомагає керівництву та працівникам швидко адаптуватися до цифрового способу мислення. Обов'язково слід удосконалити та модернізувати традиційну систему HR-рішень, а краще за все – замінити її на інтегровану хмарну платформу, яка дасть змогу створити цифрову інфраструктуру підприємства. Також варто сказати і про довгострокову стратегію, яку необхідно ретельно продумати та адаптувати до еволюційних і технологічних реалій сьогодення. Потрібно зробити інновації ключовою стратегією в рамках HR. Життєво важливо створити команду, яка не тільки поглиблено знає всі процеси та функції HR, а й зможе моніторити, аналізувати та впроваджувати нові стек-технології, які з'являються майже щодня.

**Ключові слова:** діджиталізація, цифровізація, цифровий HR, цифрова інтеграція, автоматизація, цифрові технології, digital-інструменти.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Рудакова Світлана Григорівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [svetlana.rudakova.home@gmail.com](mailto:svetlana.rudakova.home@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7671-2018>

**Данилевич Наталія Станіславівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**Щетинина Людмила Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [sludval@ukr.net](mailto:sludval@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7196-2018>

**Касяненко Ярослав Анатолійович** – студент Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [kas.yaroslav@gmail.com](mailto:kas.yaroslav@gmail.com)

УДК 005.95/96:004  
JEL: O33; L86; M10; M12

**Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетинина Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – будущее кадрового администрирования**

Цель статьи – исследование процесса эволюции HR-функций под влиянием диджитализации, актуализация внедрения цифровых технологий в HR и оценка текущего уровня автоматизации процессов кадрового администрирования, определены основные возможности, которые несут в себе диджитализация и цифровизация для управления персоналом. Авторами были предложены следующие пути для ускорения развития компаний в условиях глобальной трансформации HR-процессов: командная работа, которая помогает руководству и работникам быстро трансформироваться и адаптироваться к цифровому способу мышления; усовершенствование и модернизация традиционных системных HR-решений; разработка долгосрочной стратегии, соответствующей эволюционным и технологическим реалиям; повышение вовлеченности работников с помощью позиционирования «работник – клиент», глубокий анализ других компаний, действующих на рынке. Цифровая трансформация HR начинается с изменения мышления в рамках HR. Для многих организаций, как в HR, так и в рамках всей организации, это – революционная возможность. Однако инновационные стратегии развития компаний должны учитывать требования цифрового HR-менеджмента, который предусматривает применение интегрированных мобильных приложений, социальных сетей, аналитики, облачных технологий и VR. На сегодняшний день каждый должен, прежде всего, определить свою роль как командную, которая помогает руководству и работникам быстро адаптироваться к цифровому образу мышления. Обязательно следует усовершенствовать и модернизировать традиционную систему HR-решений, а лучше всего – заменить её на интегрированную облачную платформу, которая позволит создать цифровую инфраструктуру предприятия. Также стоит сказать и о долгосрочной стратегии, которую необходимо тщательно продумать и адаптировать к эволюционным и технологическим реалиям. Нужно сделать инновации ключевой стратегией в рамках HR. Жизненно важно создать команду, которая не только углубленно знает все процессы и функции HR, но и сможет мониторить, анализировать и внедрять новые стек-технологии, которые появляются почти каждый день.

**Ключевые слова:** диджитализация, цифровизация, цифровой HR, цифровая интеграция, автоматизация, цифровые технологии, digital-инструменты.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

**Рудакова Светлана Григорьевна** – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Киевского национального экономического университета им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** [svetlana.rudakova.home@gmail.com](mailto:svetlana.rudakova.home@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7671-2018>

**Данилевич Наталя Станіславівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки труда Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**Щетинина Людмила Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки труда Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7196-2018>

**Касьяненко Ярослав Анатолійович** – студент Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kas.yaroslav@gmail.com

Світ невпинно розвивається, виконання робочих завдань стає автоматизованим, а роботи займають робочі місця людей. Саме ці зміни ставлять перед HR-службами нові організаційні виклики, підштовхують до несподіваних рішень, змушують працювати в умовах дестабілізації та соціальних потрясінь.

Дослідженню різноманітних тенденцій удосконалення діяльності у сфері управління персоналом присвячено роботи багатьох вчених, а саме: А. Колота [1], В. Данюка [2], В. Жуковської [3], Н. Нагибіної [4], В. Куйбіди [5], К. Січкаренко [6] та інших. Водночас вплив цифрових технологій на управління персоналом посилюється та пришвидшується, що вимагає визначення та оцінки процесів кадрового адміністрування для створення підходящої HR-стратегії.

Завданнями даної статті є: простежити процес еволюції HR-функцій під впливом діджиталізації; дослідити актуальність впровадження цифрових технологій у HR і поточний рівень автоматизації процесів кадрового адміністрування; визначити основні можливості, які несе за собою діджиталізація та цифровізація.

Прогрес ніколи не стоїть на місці та цифрові технології все більше проникають у різні сфери бізнесу. Ми стаємо свідками фундаментальних змін на ринку праці.

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 та 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.

Перш, ніж перейти до діджиталізації та цифровізації кадрового адміністрування, варто згадати, як змінювалася дана сфера останніми роками. Як зазна-

чалося, світ не стоїть на місці, і це повністю стосується сфери HR.

Перше, про що варто сказати, – це те, що більшість людей асоціює HR з обліковою функцією, де присутні кадровий облік, розрахунок заробітної плати, тобто стандартні транзакційні процеси, якими займався HR у 1990-ті роки. Однак ця частина роботи ніде не зникла та поступово автоматизується з розвитком технологій. На сьогоднішній день ця частина роботи займає приблизно 20–35% роботи сучасного HR.

10 років тому HR еволюціонував у так званий повноцінний HR Management, де, перш за все, відбувся розподіл різних HR-процесів. Якщо раніше HR розглядався як комплекс усіх процесів, то на даному етапі виділилися такі процеси, як Talent Management, окремо рекрутинг, управління ефективністю, планування та ін. Тобто виокремилися ключові процеси управління персоналом, еволюційні зміни в яких спрямовано на оптимізацію витрат і транзакцій, пов'язаних з працівниками компанії. На цьому етапі активно з'являлися базові HR-інструменти, які спрощували деякі процеси, давали змогу порівнювати ефективність своїх функцій і т. ін. (рис. 1).

На нашу думку, на сьогоднішній день більшість українських компаній знаходяться на даному етапі, однак, безумовно, на ринку є технологічно розвинені лідери, які перейшли до третього етапу – HR як інструмент створення конкурентної переваги, де завдання HR-менеджера – напряму впливати на топ-лінію бізнесу.

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.

Актуальність впровадження можливостей цифрового HR є безперечним, особливо це важливо для

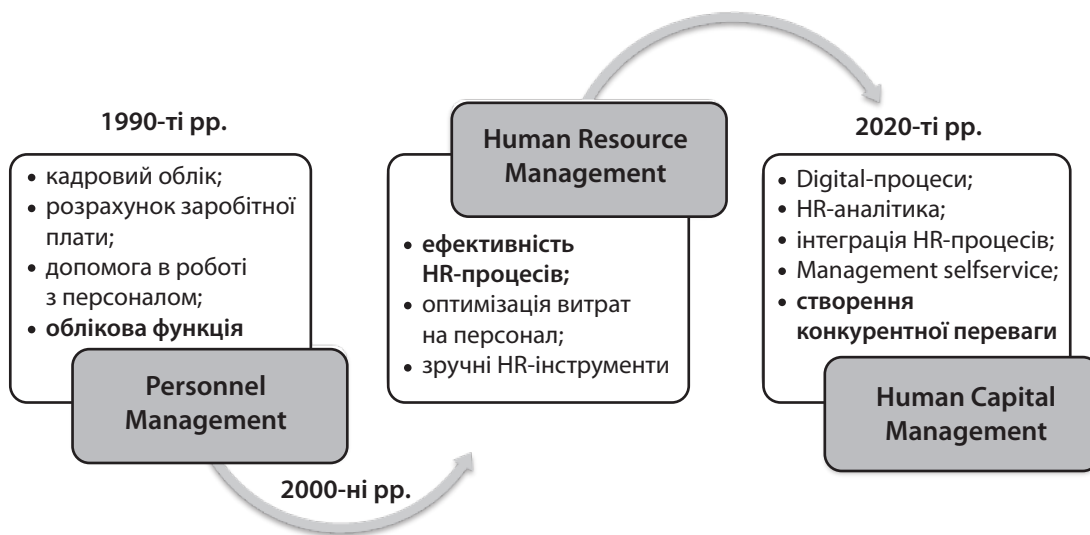


Рис. 1. Трансформація HR-функції

компаній на стадії зростання та розширення, великих і міжнародних компаній, з високою значущістю інвестиційної привабливості, значною кількістю відкритих вакансій, або ж таких, що надають особливу увагу якісному підбору та адаптації працівників [8]. В інших випадках різноманітні можливості цифрового HR дозволяють значно поліпшити виконання будь-яких HR-функцій, підвищити ефективність використання людського капіталу та розвивати HR-бренд.

Згідно з даними Міжнародного центра передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами Великобританії, на сьогодні у світі лише 39% керівників вважають, що їх компанії успішно працюють в умовах цифрового суспільства, 37% відчувають упевненість у своїй здатності реорганізувати власні людські ресурси й адаптуватись до нових реалій через застосування аналітики та штучного інтелекту, а 27% визнають наявність труднощів при переході в цифрове середовище, оскільки не розглядають HR як чинник створення цінності, ігнорують можливості аналітики та в цілому бояться використання штучного інтелекту і навіть не розробляють планів цифровізації [7].

Незважаючи на всі ризики, компанії змушені розвивати та автоматизувати свої HR-процеси. На основі дослідження дев'ять з десяти компаній так чи інакше автоматизували свої HR-процеси. Зокрема, завдяки такій автоматизації майже в половині випадків оптимізований кадровий облік і адміністрування персоналу, третина компаній спростили внутрішні комунікації та ще чверть почали ефективніше підбирати персонал. Кожна сьома компанія використовує комп'ютерні та інтернет-технології з метою отримання більш точної HR-аналітики. І практично стільки ж мають можливість більш ефективно оцінювати та навчати персонал (у т. ч. дистанційно), що дає можливість охопити максимальну кількість співробітників і мінімізувати витрати з боку роботодавця [9].

Компанії, які тільки починають використовувати цифрові технології у своїй роботі, передусім лякає їх знеособленість, а вже потім – складність і дорожнеча. А ось ті, хто вже встиг оцінити зручність цих інструментів, головними перевагами бачать точність і доступність даних (42% опитаних), можливість зв'язати між собою різні бізнес-процеси (39%) і керувати віддаленими співробітниками (35%), а також синхронізувати роботу HR-відділу з іншими бізнес-підрозділами (28%) [9] (рис. 2, рис. 3).

Варто також акцентувати увагу на можливостях, які надає діджиталізація та цифрова для трансформації кадрового адміністрування:

- ★ Застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів.

На сьогоднішній день майже всі процеси HR автоматизовані в певному системному рішенні, яке інтегроване в різних компаніях. За допомогою цифрових мобільних інструментів виконуються такі основні функції: time-management, онлайн рекрутинг і навчання, відстеження та оцінка якості роботи, розвиток і кар'єрне зростання, нарахування компенсацій та пільг, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація з іншими підрозділами та багато інших [4]. Для прикладу, використання мобільних додатків активно застосовується в таких компаніях, як Uklon, Rabota.ua, Airbnb, Microsoft та багато інших.

- ★ Цифрова інтеграція з хмарними системами.

Хмарні рішення дозволяють значно спростити процес передачі даних і роблять можливими функціонування big data та open-source технологій, завдяки чому хмари можна вважати фундаментом «Індустрії 4.0». Найяскравішим і найпоширенішим прикладом хмарного рішення є Google Drive, доступний кожному, хто має акаунт в Google. Зберігання докумен-

Синхронізація HR-відділу з іншими бізнес-підрозділами	28%
Контроль за віддаленими працівниками	35%
Синхронізація з різними бізнес-процесами	39%
Точність та доступність даних	42%

Рис. 2. Оцінка digital-інструментів [9]

Жодні	11%
HR-брендинг	5%
Дистанційне навчання працівників	13%
Компенсації та пільги	13%
Оцінка, адаптація, навчання та розвиток персоналу	13%
HR-аналітика	14%
Підбір персоналу	25%
Внутрішні комунікації	32%
Кадровий облік і кадрове адміністрування	42%

Рис. 3. Показники автоматизації HR-процесів в компаніях [9]

тів на Google Drive значно спрощує життя багатьох компаній – наприклад, усі працівники мають вільний доступ до найактуальніших версій файлів і можуть отримати доступ до них з будь-якої точки земної кулі, де є Інтернет. Також перевагами Cloud у HR є розширення комунікаційних можливостей, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Ще однією вагомою перевагою використання хмарних рішень є високий рівень захисту даних, що забезпечує багато компаній від ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та її втрати.

✦ *HR-аналітика та Big Data.*

Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу й оцінці; збільшує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів; веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень; знижує вартість вирішення проблем; дозволяє постійно залишатись в тренді. На сьогоднішній день дуже важко показати,

які компанії використовують потенціал HR-аналітики, легше показати, хто не використовує [3].

✦ *Застосування VR-технологій.*

Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань усередині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу та 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 в подальшому вплине на якість професійних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння. Яскравим прикладом є застосування технологій доповненої реальності в компаніях «МХП» і «ДТЕК», де для адаптації працівників та ознайомлен-

ня з функціональними обов'язками використовують VR-технології. Майбутній працівник може провести день на роботі, виконуючи певну роботу, мати змогу спостерігати та поглиблюватись у виробничі процеси підприємства.

★ *Штучний інтелект.*

Штучний інтелект є інструментом перетворення HR-відділів з центрів витрат на основний стратегічний актив. У роботодавців є можливість формувати цілісний погляд на кожного співробітника та створювати індивідуальні рекомендації та плани дій у різних сферах діяльності, як-от розвиток кар'єри, співробітництво працівників і набір персоналу, що відповідають потребам робочої сили XXI століття. Яскравим прикладом є використання HR-ботів при підборі персоналу. Наприклад, в Україні компанія «Deloitte» створила в 2018 році чат-бота D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить кандидату. В компанії його називають Деталька, він готовий проводити первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в «Deloitte», знайомить з компанією, її історією та подіями. Унікальність ботів у тому, що із набуттям знань вони можуть вчитися і ставати «розумнішими». Спеціалісти HR-департаменту компанії впевнені, що з часом він зможе повністю замінити підготовку резюме кандидатами та ручний аналіз таких резюме, який проводить команда з рекрутингу [10].

Варто також зауважити, що сам прогрес ніколи не спиняється, і старі правила, методи та прийоми змінюються новими, або ж удосконалюються. Не

можна оминати й те, яким чином у процесі цифровізації змінювалися правила HR (табл. 1).

## ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація кадрового адміністрування починається зі зміни мислення в рамках HR. Для багатьох організацій, як у HR, так і в рамках всієї організації, це – революційна можливість. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики, хмарних технологій і VR.

Сьогодні кожен повинен, перш за все, визначити свою роль як командну, яка допомагає керівництву та працівникам швидко адаптуватися до цифрового способу мислення. Обов'язково необхідно вдосконалити та модернізувати традиційну систему HR-рішень, а в кращому разі замінити її на інтегровану хмарну платформу, яка дасть змогу створити цифрову інфраструктуру підприємства. Також варто сказати і про довгострокову стратегію, яку повинні ретельно продумати та адаптувати до еволюційних і технологічних реалій сьогодення. Потрібно зробити інновації ключовою стратегією в рамках HR. Життєво важливо створити команду, яка не тільки поглиблено знає всі процеси та функції HR, а й зможе моніторити, аналізувати та впроваджувати нові стек-технології, які з'являються майже щодня.

Не менш важливою темою є ставлення до працівників в умовах діджиталізації. Необхідно будувати

Таблиця 1

### Порівняння старих і нових правил HR

Старі правила	Нові правила
HR відділи зосереджуються на процесі дизайну та гармонізації, щоб створювати стандарти практики HR	Фокус відділів HR орієнтується на оптимізацію продуктивності працівників, залученість, командну роботу та зростання кар'єри
HR вибирають хмарних постачальників та впроваджують «коробкові» рішення для створення метрик	HR будують інновації, вибирають спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розвивають додатки та управляють платформами для метрик
Технологічні команди HR зосереджуються на впровадженні та інтеграції аналітики ERP з фокусом «використовуй простіше»	Технологічні команди HR рухаються за рамки ERP, щоб розвивати цифрові можливості та мобільні додатки із зосередженням на «продуктивності в роботі»
Центри передового досвіду HR зосереджуються на процесі дизайну та на вдосконаленні процесів	Центри передового досвіду HR використовують AI, чати, додатки та інші передові технології, щоб масштабувати силу працівників
Програми HR розраховані на масштабування	Програми HR націлені на сегменти працівників, персональні та специфічні групи, надаючи їм карти досвіду, які відповідають їхній роботі та кар'єрі
HR зосереджується на «самообслуговуванні» як способі масштабування сервісу та підтримки	HR зосереджується на активізації допомоги працівникам, допомагаючи їм зробити роботу продуктивнішою та ефективнішою
HR будує «портали самообслуговування» для працівників як технологічну платформу, яка полегшує знаходження транзакційних потреб і програм	HR будує інтегровані «платформи досвіду працівників», використовуючи цифрові додатки, управління справами, AI та боти для підтримки постійних потреб працівників

відносини з працівниками так, наче вони є вашими клієнтами. Це дасть змогу, перш за все, підвищити залученість працівників, сприяти їх кар'єрному зростанню та всебічному розвитку.

Обов'язково потрібно стежити й за іншими компаніями на ринку, які технології вони застосовують, яким чином вони допоможуть їм підвищити результативність та створити сприятливе робоче середовище для працівників, адже працівники – це найбільша цінність компанії, від яких значною мірою залежить її майбутнє. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
2. Управление персоналом: учебник / пер.с укр. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков и др. Киев: КНЭУ; Краматорск: НКМЗ, 2013. 693 с.
3. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>
4. Нагибина Н. И., Шукина А. А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Наукоеведение*. 2017. Т. 9. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YshT0IGQnSAJ:https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
5. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андросчук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
6. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf)
7. Будущее HR 2019. Что отличает пассивного наблюдателя от активного участника? URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>
8. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
9. Digital в HR: инструменты, автоматизация и использование цифровых технологий. URL: <https://kiev.hh.ua/article/19271>
10. До «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html>

[pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html](https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html)

#### REFERENCES

- “Budushcheye HR 2019. Chto otlichayet passivnogo nablyudatelya ot aktivnogo uchastnika?” [The Future of HR 2019. What Distinguishes a Passive Observer From an Active Participant?]. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>
- “Digital v HR: instrumenty, avtomatizatsiya i ispolzovaniye tsifrovyykh tekhnologiy” [Digital in HR: Tools, Automation and the Use of Digital Technology]. <https://kiev.hh.ua/article/19271>
- “Do «Deloit» v Ukraini pratsevlashtuvavsia bot-rekruter” [A Bot Recruiter has been Employed in Deloitte in Ukraine]. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html>
- Danyuk, V. M. et al. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013.
- Kolot, A. M. et al. *Hidna pratsia: imperatyvy, ukrainski realii, mekhanizmy zabezpechennia* [Decent Work: Imperatives, Ukrainian Realities, Mechanisms of Security]. Kyiv: KNEU, 2017.
- Kuibida, V. S. et al. *Tsyfrovii kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu: analitychna zapyska* [Digital Competencies as a Condition for Shaping the Quality of Human Capital: An Analytical Note]. Kyiv: NADU, 2019.
- Nagibina, N. I., and Shchukina, A. A. “HR-Digital: tsifrovyye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami” [HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management]. *Naukovedeniye*. 2017. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YshT0IGQnSAJ:https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
- Sichkarenko, K. O. “Tsyfrovizatsiia yak faktor zmin u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh” [Digitalization as a Factor of Change in International Economic Relations]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2018. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf)
- “Yak polehshyty zhyttia HR-am: tsyfrova transformatsiia poshuku personalu” [How to Make Life Easier for HRs: the Digital Transformation of Staffing]. <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
- Zhukovska, V. M. “Tsyfrovii tekhnologii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok” [Digital Technologies of HR Management: Satisfaction, Trends, Development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2017. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>