



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.81>

УДК 331.108:004.9

З. І. Кобеля,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

С. І. Тодорюк,

к. е. н., доцент, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ E-HR ТА HRIS

Z. Kobelia,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Business and Human Resource Management,

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

S. Todoriuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Assistant of the Department of Business

and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National

THE TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS THROUGH E-HR AND HRIS TECHNOLOGIES

У статті досліджено трансформацію HR-менеджменту через упровадження технологій e-HR та HRIS. Автори обґрунтовують, що цифровізація радикально змінює досвід працівників і потребує модернізації кадрової бази для підвищення конкурентоспроможності. Визначено ключові тренди: штучний інтелект, хмарні сервіси, чат-боти та VR/AR-технології.

Проаналізовано переваги інформаційних систем (HRIS) у централізації даних і автоматизації рутини. Особливу увагу приділено механізмам самообслуговування (ESS та MSS), що забезпечують «демократизацію» даних і значну економію витрат. Порівняно інтегровані платформи та спеціалізовані рішення, а також моделі їх розгортання (SaaS, локально). Резюмовано, що успіх трансформації залежить від формування цифрових компетентностей HR-фахівців і адаптації систем до культурних та законодавчих особливостей.

The article investigates the theoretical and practical foundations of HR management transformation in the context of global digitalization. The authors substantiate that the rapid development of advanced technologies radically changes the employee experience and requires modernization of the technological base of personnel management to ensure company competitiveness. The primary focus is placed on e-HR concepts and Human Resource Information Systems (HRIS), which allow for the optimization of personnel processes, reduction of administrative costs, and strengthening of the strategic role of HR in business.

Key digitalization trends are identified: the integration of artificial intelligence, the use of cloud services for big data processing, the implementation of chatbots for communication, and the application of virtual (VR) and augmented (AR) reality technologies in employee training and assessment. The advantages and disadvantages of HRIS implementation are analyzed, particularly the possibilities of data centralization, automation of routine tasks, and improving the quality of managerial decision-making based on real-time analytics.

Special emphasis is placed on Employee Self-Service (ESS) and Manager Self-Service (MSS) mechanisms, which contribute to the "democratization" of data and significant savings in time resources. The article compares approaches to choosing software solutions – from integrated platforms to "best-of-breed" specialized systems –and considers technology deployment models including On-premise, Hosting, and Software as a Service (SaaS).

The authors emphasize that successful transformation requires the formation of new digital competencies among HR professionals and the consideration of cultural and legislative characteristics during the cross-border implementation of systems. It is concluded that the e-HR concept has significant potential for improving human resource management in the 21st century, but it requires a qualitatively new type of HR professional and the transformation of the HR function itself.

Ключові слова: *HR-менеджмент , цифровізація , e-HR , HRIS , штучний інтелект , трансформація , SaaS , самообслуговування працівників (ESS/MSS).*

Keywords: *HR-management, digitalization, e-HR, HRIS, artificial intelligence, transformation, SaaS, employee self-service (ESS/MSS).*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток передових технологій відбувається надзвичайно швидкими темпами, що зумовлює їхнє активне проникнення у всі сфери економічного та соціального життя, включно з процесами організаційного менеджменту та ведення бізнесу. Цифрові трансформації змінюють способи провадження управлінської діяльності, трансформують менеджмент змін, формують нове цифрове мислення та радикально змінюють досвід працівників. Це, своєю чергою, актуалізує потребу в модернізації HR-менеджменту та його технологічної бази.

Конкурентоспроможність компанії сьогодні визначається швидкістю переходу від традиційних до високотехнологічних моделей економічної

діяльності та ефективним використанням людського капіталу. Це потребує побудови HR-менеджменту нового типу – стратегій, що базуються на передових технологіях і забезпечують продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність. Практика українських компаній свідчить, що впровадження передових HR-технологій здебільшого здійснюється точково та непослідовно. Існують значні розбіжності у баченні необхідності змін між вищим та лінійним менеджментом. Це зумовлює потребу у глибокому аналізі, оцінці ефективності наявного досвіду та формуванні акцентів у розвитку HR-менеджменту нового покоління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти вкрай важливої на сьогодні проблеми ефективного застосування сучасних digital технологій у сфері HR досліджуються багатьма науковцями, зокрема вирішенню даного питання приділяють увагу: Бей Г.В., Варіс І.О., Васильєв В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Голосенко Д.К., Горбатюк О.В., Гребенюк Г.М., Грідін О.В., Григор'єв О.І., Данилевич Н., Доброжан Д.О., Збрицька Т.П., Каленська Н.Г., Кошонько О.В., Кравчук О.І., Куделя В.І., Лопушняк Г.С., Миляник Р.В., Могильна Л.М., Могилова М.М., Обиденнова Т., Орел Ю.Л., Рубель К.О., Рудакова С., Середа Г.В., Смаглюк А.А., Сорока О.В., Хаврова К.С., Челядінова Н.Г., Щетініна Л. [1-6]

Формування теоретико-методичних та прикладних засад HR-менеджменту відбувається в контексті цифровізації та поступового вибудовування відповідного теоретичного базису. Дослідники (Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В.) окреслюють необхідність дотримання етапності для ефективного впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом. Гребенюк Г.М. визначає ключові функції HR, що реалізуються за допомогою сучасних цифрових інструментів, тоді як Грідін О.В. систематизує найбільш поширені digital-технології у практиці HR-менеджменту. Григор'єв О.І. аналізує приклади застосування інноваційних рішень – використання штучного інтелекту, чат-ботів, технологій гейміфікації, хмарних сервісів, аналітики великих даних,

мобільних застосунків. У свою чергу, Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. та Косяненко Я. досліджують тенденції цифровізації HR-служб, акцентуючи на можливостях і ризиках її впровадження. Збрицька Т.П. та Сорока О.В. наголошують на необхідності володіння сучасними технологіями та трансформації базових HR-процесів, зокрема у сферах підбору персоналу, управління талантами й корпоративного навчання.

У сучасних дослідженнях цифровізації HR-менеджменту Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рубель К.О. обґрунтовують її як стратегічний підхід до управління персоналом, доводячи переваги впровадження цифрових технологій. У продовження цієї теми Кравчук О.І., Варіс І.О. та Каленська Н.Г. визначають ключові напрями застосування штучного інтелекту в HR-процесах. Лопушняк Г.С. та Милянник Р.В. акцентують на критеріях оцінки цифрової компетентності працівників та шляхах її формування, тоді як Могильна Л.М. підкреслює потребу у фахівцях із актуальними компетенціями цифрової економіки.

Могилова М.М. та Голосенко Д.К. систематизують підходи до HR-менеджменту як стратегічного, комплексного та інноваційного процесу, пропонуючи схему його етапів із відповідними технологіями цифровізації. Обиденнова Т. та Васильєв В. доводять, що цифровізація на всіх рівнях підприємства забезпечує контроль операцій та прийняття рішень на основі актуальної інформації. Орел Ю.Л. та Смаглюк А.А. аналізують вплив комплексної цифрової стратегії на управління персоналом і економічну ефективність компанії. Узагальнюючи, Хаврова К.С. та Доброжан Д.О., Челядінова Н.Г. та Куделя В.І. виокремлюють основні тенденції та напрями цифровізації HR-процесів, а Бей Г.В. та Середа Г.В. оцінюють переваги й недоліки використання інноваційних цифрових технологій як складових бізнес- та HR-стратегій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Попри значну кількість наукових концепцій розвитку та трансформації HR-менеджменту, існує потреба у подальшому дослідженні теоретичних і практичних аспектів,

що відображають зміни його функціонального змісту в умовах цифровізації та поширення проривних технологій. Такий науково-практичний аналіз дозволить обґрунтувати широке застосування цифрових продуктів для оптимізації роботи з персоналом у більшості компаній, враховуючи постійну динаміку розвитку цифрових інструментів.

Попри наявність численних концепцій розвитку та трансформації HR-менеджменту, актуальною залишається потреба у подальшому дослідженні його теоретичних і практичних аспектів. Особливу увагу треба приділити змінам змісту HR-менеджменту в умовах цифровізації та впровадження проривних технологій. Такий аналіз дозволить науково й практично обґрунтувати широке використання цифрових рішень для оптимізації роботи з персоналом, враховуючи постійну динаміку розвитку цифрових інструментів.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних та практичних засад трансформації HR-менеджменту в умовах цифровізації, аналізі можливостей використання сучасних технологій (HRIS, e-HR, штучний інтелект, чат-боти, хмарні сервіси) для оптимізації кадрових процесів, зниження адміністративних витрат та підвищення стратегічної ролі HR у бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах більшість підприємств забезпечують універсальний доступ до кадрових послуг через цифрові технології та веб-додатки, що суттєво трансформуює практику HR-менеджменту. Такі зміни здебільшого зумовлені прагненням скоротити витрати та водночас розширити або підвищити якість послуг. Дослідження свідчать, що кількість організацій, які успішно впроваджують складні інструменти кадрових технологій, перевищує тих, хто цього не робить. Водночас базова автоматизація кадрових процесів, яка вже реалізована у більшості компаній, перестала бути джерелом конкурентних переваг. Тому актуальним завданням стає визначення шляхів використання технологій для глибокої трансформації HR-практик та формування сильного HR-бренду організації.

Сучасний менеджмент людських ресурсів поступово набуває технологічного характеру. Організації змушені трансформувати HR-практики, щоб: зменшувати адміністративні витрати та оптимізувати кадрові процеси; дотримуватися нормативних вимог при скороченні витрат на адміністрування персоналу; забезпечувати якісний сервіс і доступ до даних для співробітників та менеджерів; надавати показники в реальному часі для ефективного управління робочою силою; підвищувати конкурентоспроможність на ринку; здійснювати стратегічну трансформацію HR у зв'язку зі зростанням його ролі в бізнесі.

Історично HR-менеджмент був одним із перших напрямів інтеграції технологій у діяльність організацій. Автоматизація заробітної плати стала початковим етапом цифрових змін, після чого відділи кадрів почали поєднувати нові технології зі звичними процесами. Сьогодні більшість компаній використовують комп'ютерні системи для ведення кадрової документації. Подібно до електронної комерції, е-HR означає здійснення бізнес-операцій у сфері управління персоналом за допомогою Інтернету, що відкриває нові можливості для розвитку HR-менеджменту та його стратегічної інтеграції у бізнес-процеси. Спочатку Інтернет надав HR-підрозділам можливість робити інформацію доступною для менеджерів і працівників у будь-який час і в будь-якому місці, за умови наявності підключеного комп'ютера. Згодом HR-фахівці почали досліджувати ширший спектр можливостей використання Інтернету та інших технологій для надання HR-послуг. Сьогодні комплексна система е-HR може включати програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), HR-сервісні центри, інтерактивні системи голосових відповідей (IVR), веб-застосунки, системи розпізнавання голосу (VRS), портали для менеджерів і працівників, кадрові інформаційні системи (HRIS) підвищення адміністративної ефективності та створення звітів, які покликані забезпечити покращення прийняття рішень [9, С. 365].

Термін «e-HR» описує трансформацію надання послуг з управління персоналом за допомогою веб-технологій. Впровадження електронного управління потребує фундаментальних змін у тому, як фахівці з персоналу бачать свої ролі. Тепер спеціалісти з персоналу повинні не лише оволодіти традиційними навичками та знаннями в галузі кадрів, але також мати здатність до застосовування цих знань за допомогою технологій.

Сьогодні у сфері HR-менеджменту окреслено чотири ключові тенденції цифровізації, які вже активно впроваджуються у діяльність відділів кадрів та швидко розвиваються. По-перше, це інтеграція технологій штучного інтелекту в систему управління персоналом. По-друге, збір, зберігання та обробка великих масивів даних за допомогою хмарних сервісів. По-третє, використання чат-ботів для забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації. І, по-четверте, застосування технологій віртуальної та доповненої реальності у процесах навчання й оцінювання персоналу.

Цифровізація HR-менеджменту потребує оволодіння новими, кросфункціональними компетенціями, що базуються на технічних характеристиках програмного забезпечення та особливостях його управління. Наприклад, використання чат-ботів у HR накладає певні обмеження: 1) їх створення, оновлення та налаштування вимагає від HR-фахівців додаткових навичок програмування та роботи з IT-технологіями; 2) інтеграційні можливості обмежуються тенденцією переходу HR до SaaS-моделі, коли програмне забезпечення стає платною послугою; 3) існує бар'єр у використанні серед працівників старших вікових груп, які неохоче сприймають новітні технології та не готові взаємодіяти з чат-ботами. Очевидні переваги новітніх технологій стимулюють бізнес активно впроваджувати інструменти штучного інтелекту в HR-менеджмент, що відкриває нові можливості для автоматизації та стратегічної трансформації кадрових процесів.

Сьогодні зустрічаються роботи науковців, що присвячені інформаційним системам людських ресурсів (HRIS), або інтеграції

апаратного забезпечення, програмного забезпечення та бізнес-процесів, що використовуються для реалізації підходу до електронних кадрів. Інформаційна система управління персоналом (HRIS) є корпоративною платформою, призначеною для ефективного менеджменту людських ресурсів. Вона забезпечує можливість керівникам управляти талантами компанії, створювати та централізувати дані про співробітників, що у підсумку сприяє консолідації інформації та спрощує виконання пов'язаних із персоналом процесів [2].

Практика показує, що робота відділу кадрів через веб-портал дозволяє пропонувати ширший спектр послуг і робить їх більш результативними. Для працівників і кандидатів це означає використання HRIS як основного інструменту доступу до кадрових сервісів. Водночас такий підхід має як переваги, так і недоліки: зокрема, існує ризик втрати особистих контактів між співробітниками та HR-фахівцями, що може зменшити значення «живого» спілкування.

Серед ключових переваг HRIS для підприємства варто відзначити здатність системи збирати й обробляти великі масиви даних про компанію та її персонал, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це робить діяльність організації більш ефективною загалом. Крім того, HRIS сприяє зменшенню кількості паперової документації, автоматизації рутинних завдань та концентрації HR-підрозділу на стратегічних напрямках і розвитку взаємин із працівниками.

Не менш важливим аспектом є забезпечення безпеки даних. HRIS гарантує захист конфіденційної інформації відповідно до вимог національного та міжнародного законодавства, що дозволяє підприємствам дотримуватися ключових норм щодо збереження персональних даних.

HRIS може бути таким же простим, як маленька база даних співробітників, розроблена всередині компанії, компанією з кількома працівниками, або такий складний, як повністю інтегрований, багатотисячний корпоративний ресурс.

До ключових завдань HRIS належать формування та ведення бази даних працівників і кандидатів, збереження та централізація інформації про персонал, включно з історією посад і заробітних плат, а також організація контактів із претендентами. Система забезпечує автоматизацію документообігу, створення бази знань для співробітників, налаштування звітності та аналітики, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Важливим аспектом є також захист і коректне розпізнавання даних.

Серед основних переваг використання HRIS фахівці відзначають значне скорочення часу на рутинні операції, покращення командної комунікації, чіткіший контроль завдань і цілей, а також розширений доступ до актуальної інформації. Крім того, система сприяє налагодженню взаємодії між HR-підрозділом, співробітниками та потенційними кандидатами, що підвищує ефективність кадрового менеджменту загалом.

Якщо керівництво підприємства чи організації ухвалює рішення впровадити відповідну технологію як складову загальної стратегії управління персоналом, перед ними відкривається кілька можливих шляхів. Технологію можна розробити власними силами або залучити зовнішніх постачальників. Однак на практиці співпраця з постачальниками зазвичай є більш економічно вигідною та дозволяє отримати комплексніші HR-рішення.

Разом із тим, широкий вибір постачальників і різноманітність продуктів може викликати певні труднощі у прийнятті рішення. Насамперед необхідно визначити підхід:

- чи використовувати єдину платформу або інтегроване рішення, яке підтримує кілька функцій відділу кадрів;

Якщо організація обирає цю стратегію, вона працюватиме з одним постачальником для розробки однієї платформи, яка об'єднує кілька HR функцій. Часто такі платформи є частиною інформації для архітектурною системи всього підприємства, яка включає різноманітність бізнес-функцій, такі як облік, управління взаємовідносинами між клієнтами і логістика.

- чи обрати кілька спеціалізованих систем, так званих «найкращих у своєму класі» рішень, кожне з яких забезпечує ефективну підтримку окремої HR-функції.

Якщо організація вирішить використовувати «найкращі декілька продуктів», тоді вона розгляне кількох постачальників, а потім вибере найкращі програми для кожної функціональної сфери управління персоналом. У цьому підході організація може співпрацювати з одними або декількома постачальниками, щоб забезпечити функціональність HRIS. Компанія може використовувати рішення для підбору персоналу від одного постачальника, рішення для обліку робочого часу від другого та рішення для нарахування заробітної плати від ще третього постачальника. Це може бути привабливим підходом для невеликих підприємств, у яких немає ресурсів для придбання єдиного комплексного рішення, або для тих, хто хоче використовувати технології вибірково, як частину загальної стратегії управління персоналом.

Таблиця 1. Порівняння інтегрованих та комплекту найкращих рішень

Переваги інтегрованих рішень	Переваги комплекту найкращих рішень
• Мають загальний інтерфейс «вигляд і відчуття» для всіх програм, що полегшує навчання та перехід для користувачів. • Використовують інтегровані дані та технологічну інфраструктуру, зменшуючи потребу в управлінні кількома технологічними архітектурами. • Забезпечують більшу легкість інтеграції даних з багатьох відділів управління персоналом. • Зменшують складність управління постачальниками, оскільки існує лише один постачальник. • Можуть бути дешевшими для реалізації однієї програми.	• Може бути розроблене «найкраще відповідне» рішення для кожної функціональної області. • Забезпечить швидше впровадження, оскільки системи простіша та зачіпає менше працівників. • Не замикається на одного постачальника для всіх потреб. • Дозволяє постачальникам краще реагувати на потреби користувачів. • Зробить можливим придбання лише необхідного функціоналу.
Недоліки інтегрованих рішень	Недоліки комплекту найкращих рішень
• Пропонують мінімальні можливості налаштування. Через великий масштаб та інтегрований характер таких рішень, їх налаштування або підтримка налаштувань можуть бути надзвичайно дорогими, оскільки випускаються нові версії базового пакета. • Не обов'язково пропонуються найкращі рішення в різних функціональних областях. • Важко оновити пакет, оскільки зміна однієї функції може серйозно вплинути на інші. • Уповільнення впровадження нових функцій і оновлень через складність.	• Створюють труднощі в інтеграції даних між програмами. • Наявність більшої тривалості навчання для кожної програми через відсутність узгодженого інтерфейсу. • Потрібне ретельне управління відносинами з кількома постачальниками, що може бути складним завданням. • Вимагають взаємодії між різними програмами, що може бути ускладнено.

Вирішуючи, чи шукати інтегроване чи комплекс найкращих рішень, також важливо вирішити, як забезпечити технологію. Популярні три підходи:

1. Локальний. Завдяки локальному підходу організація закуповуватиме та встановлюватиме апаратне та програмне забезпечення на внутрішніх машинах, які підтримуються внутрішнім ІТ-персоналом. Це може зайняти відносно багато часу, але традиційно це був єдиний доступний підхід.

2. Хостинг або постачальник послуг додатків. У хостинговому підході програми купуються та встановлюються для організації, але вони розміщуються на сайті постачальника та підтримуються зовнішнім ІТ-персоналом.

3. Програмне забезпечення як послуга (SaaS). З SaaS фірма не купує та не встановлює програмне забезпечення. Натомість організація підписується на програмне забезпечення, яке розробляється та розгортається віддалено та доступне через веб-браузер. Постачальники пропонують багатьом організаціям доступ до одного пакету (відомого як багатокористувацький режим) і підтримуватимуть програмне забезпечення для кожної організації. SaaS є менш привабливим для кожної організації, які вже вклали значні кошти в HR-технології, оскільки попередні інвестиції можуть бути витрачені даремно. Різні SaaS також є менш привабливими для фірм, які хочуть налаштувати програмне забезпечення, оскільки постачальники, які пропонують кільком організаціям те саме забезпечення на спільній платформі, не зможуть налаштувати програмне забезпечення відповідно до потреб організації.

Однією з найбільш значущих змін у практиці HR-менеджменту стала «демократизація» кадрових даних – швидке розширення доступу до таких даних групами всередині та за межами організації. Ще кілька років тому з кадровими даними працювали лише кадровики. Сьогодні доступ мають працівники, менеджери, медичні страховики, працівники, які отримують компенсацію, керівники вищої ланки, кандидати на роботу та навіть

регуляторні органи. Але з усіма цими різними типами користувачів виникають різні потреби. Наприклад, керівники використовують зведені дані системи, щоб допомогти у прийнятті стратегічних рішень, а заявники отримують перші враження про організацію з корпоративного рекрутингового веб-сайту. На додаток до задоволення потреб різноманітних користувачів, HRIS також має бути розроблений для розміщення кількох різних методів доступу.

Існує кілька факторів, які впливають на ступінь використання HRIS. По-перше, співробітники повинні бути переконані в цінності HRIS для їхніх робочих місць. Це часто означає надання точної, своєчасної інформації, підвищення зручності та економію часу співробітників. Якщо вважатиметься, що HRIS полегшує роботу, користувачі приймуть зміни. Усіх нас «навчили» шукати інформацію та послуги в Інтернеті, і працівники очікують, що зможуть отримати доступ до своєї кадрової інформації та виконувати кадрові завдання через Інтернет. Але проблема для більшості організацій, які використовують стратегію електронних кадрів, полягає не в тому, чи будуть співробітники використовувати HRIS, а в тому, як заохотити співробітників повністю використовувати систему та бути самостійними для своїх потреб у даних. Як можна максимізувати вартість і економію коштів за рахунок більш ефективного використання системи? Організаційна підтримка, наприклад якість онлайнових довідкових ресурсів, є ключем до успіху під час впровадження нового програмного забезпечення.

На сприйняття цих систем також можуть вплинути культурні особливості праці. Система, розроблена для використання в Європі чи Сполучених Штатах, може не працювати в інших частинах світу. Уявлення про зобов'язання організації перед працівниками, безпеку та конфіденційність даних, а також роль HR можуть кардинально відрізнятись в різних країнах і регіонах. Ефективний організаційний дизайн в одному місці може зустріти опір в іншому.

При впровадженні HRIS поза національними кордонами варто пам'ятати про проблеми, пов'язані з конфіденційністю даних і переміщенням даних через ці кордони. У різних країнах і регіонах прийнято закони та політику, які можуть суттєво вплинути на розробку та впровадження HRIS. Глобальні корпорації повинні знайти баланс між глобальною послідовністю та локальною гнучкістю при впровадженні нових технологій.

Так само, коли організація приймає HRIS, це рішення може мати вбудовані процеси та процедури, які несумісні з існуючою практикою та корпоративною культурою. Наприклад, готова програма може вимагати від працівників отримати дозвіл керівництва на відпустку, але політика та культура компанії можуть не мати такої вимоги. Якщо не вдасться змінити систему, співробітники можуть відчувати, що компанія більше не довіряє їм, і ці почуття можуть призвести до зниження морального духу та плинності кадрів. Нова HRIS змінить практики та процеси організації з управління персоналом, тому дуже важливо оцінити відповідність між політиками, закладеними в новій HRIS, і поточними способами організації управління кадровими питаннями.

Однією з основних цілей HRIS є створення звітів і підтримка прийняття управлінських рішень. Оскільки вимоги до звітності про відповідність зростають, і потрібно більше даних і аналізу, HRIS стає більш цінним. Наприклад, запропоновані зміни в охороні здоров'я, включені до Закону про захист пацієнтів і доступне лікування, вимагатимуть більшої звітності перед урядом і можливості створення цих звітів залежатиме від складності технології HRIS фірми.

HR-портали дозволяють людині також отримувати доступ до ресурсів і даних, що стосуються її особистої ситуації та роботи. Кожен співробітник може створити інтерфейс для максимального перегляду відповідних даних (Employee Self-Service, ESS) – це підхід, за якого працівники отримують доступ до своїх особистих кадрових даних і зберігають їх. Майже 90 відсотків нещодавно опитаних організацій зазначили, що мають або

планують запровадити програми самообслуговування. Веб-сайти ESS, які часто доступні через HR-портал, дозволяють працівникам безпосередньо обробляти численні питання та транзакції з HR. Добре розроблена ESS дозволяє працівникам робити усвідомлений вибір і стати самозабезпеченим для багатьох HR-служб. Для співробітників це означає підвищену зручність; для організацій це означає значну економію коштів. Дослідження показують, що коли організації впроваджують ESS, кількість персоналу часто скорочується на 25 відсотків. Більшість HR-порталів також підключені до інтернету, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до HR-служб будь-де та будь-коли, використовуючи різноманітні пристрої від портативних комп'ютерів до смартфонів і планшетів. Використання HR-порталу також може допомогти відділу кадрів покращити свій бренд серед працівників, демонструючи продукти та послуги, які пропонує відділ кадрів. Сьогодні включення HR-порталу треба розглядати як важливу стратегічну можливість у будь-якому оновленні системи.

Програми самообслуговування менеджерів (MSS) також є інструментами, до яких можна отримати доступ через портал. Ці інструменти дозволяють керівникам обробляти багато кадрових операцій онлайн і отримувати звіти HRI в режимі реального часу. Наприклад, керівник може використовувати (MSS), щоб підготувати та заповнити документацію про оцінку ефективності для підлеглих, дозволити відпустки або створити звіт із узагальнюючою інформацією про співробітників. Організації можуть вибрати обсяг і складність завдань з управління персоналом, які будуть делеговані менеджерам через MSS, зокрема:

- дозволяє менеджерам переглядати інформацію та створювати звіти про співробітників, які на них працюють, не покладаючись на HR;
- дозволяє менеджерам завершувати транзакції, які раніше оброблялися відділом кадрів, наприклад дозволяти підвищення зарплати, просування по службі, затверджувати запити на відпустку або змінювати класифікацію співробітника;

- дозволяє менеджерам керувати такими функціями HR, як управління продуктивністю, планування наступності та адаптація.

Як і у випадку з ESS, коли менеджери займаються транзакціями, бюджети відділу кадрів заощадять. Наприклад, невелика фірма з двома працівниками відділу кадрів зможе заощадити від 10 до 15 людино-годин на тиждень, коли MSS запрацює і подвоїти цю кількість протягом постійного використання.

Сховища даних та інструменти інтелектуального аналізу дедалі активніше застосовуються для підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Завдяки централізованому накопиченню та окремому управлінню вибраними кадровими даними стає можливим здійснювати аналіз, який раніше був недосяжним через обмеженість інформації або високу вартість його проведення. Використання сучасних методів статистичного та інтелектуального аналізу дозволяє виявляти приховані взаємозв'язки між політиками, процедурами, практиками та результатами діяльності організації. Це відкриває нові можливості для стратегічного управління персоналом. Найпоширеніші напрями застосування таких методів охоплюють планування кадрових ресурсів, прогнозування рівня плинності персоналу, оцінку валідності тестових процедур, а також моніторинг HR-практик з метою виявлення потенційного нерівномірного впливу на різні групи працівників. Таким чином, інтеграція сховищ даних та інтелектуального аналізу у сфері HR сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує більш глибоке розуміння організаційних процесів.

Безумовно, використання технологій для підтримки кадрової аналітики буде продовжувати розвиватися, і організаціям варто звернути увагу на досягнення цих методів і способи, за допомогою яких вони можуть підвищити ефективність управління персоналом.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Сфера HR-менеджменту сьогодні перебуває під впливом масштабних технологічних викликів і можливостей, зумовлених процесами цифровізації

економіки та суспільства. Передові цифрові рішення охоплюють не лише організацію та ведення бізнесу, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. У цьому контексті інноваційні стратегії розвитку компаній мають враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітичних інструментів, хмарних технологій та технологій доповненої реальності.

Розвиток цифрового HR-менеджменту неможливий без паралельного формування відповідних цифрових компетентностей. Це потребує перегляду HR-стратегій організацій, зокрема нових підходів до підготовки фахівців у сфері управління персоналом. У щоденній практиці роботи з людськими ресурсами необхідним стає постійне оновлення знань і навичок у використанні цифрових технологій, а кадрові служби повинні навчитися гнучко реагувати на зміни середовища та нові виклики. Завдяки концепції e-HR фахівці з управління персоналом отримують можливість відігравати більш стратегічну роль у діяльності організацій – питання, що активно дискутується протягом останніх двох десятиліть. Проте реалізація цього потенціалу потребує якісно нового типу HR-професіонала та трансформації самої HR-функції.

Актуальним завданням в подальшому є проведення ґрунтовних наукових досліджень, які дозволять глибше осмислити та ефективніше використати можливості e-HR. Ця концепція має значний потенціал для вдосконалення управління людськими ресурсами у бізнесі XXI століття. Водночас поряд із перспективами виникають численні виклики, пов'язані з дедалі тіснішою інтеграцією інформаційних технологій у сферу HR-менеджменту.

Література

1. Гребенюк Г.М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 86, 2024. С.188-195.

2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. Вип. 3 (40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10-18.

3. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*, 2 (53), 2025. С.502-510. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.

4. Кравчук О.І., Варіс, І.О., Каленська, Н.Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів трансформацій. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 15, 2024. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09>.

5. Захарчук О.Г., Кобеля З.І. Методика оцінки ефективності впровадження ІІІ в HR-процесах. *Актуальні питання економічних наук*. № 11, 2025. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/586>.

6. Могилова М.М., Голосенко Д.К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. Том1. № 2, 2024. С.106-115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>.

7. Bei H., Sereda H. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2 (34), 2019. С.93-101. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> .

8. Emma Kennedy. How VR is transforming HR. CNN Business. URL : <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-zevolved/index.html>.

9. Lengnick-Hall M.L., Moritz S. The impact of e-HR on the human resource management function. *J Labor Res* 24, 2003. P. 365–379 <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>.

10. Melnychenko S., Lositska T., Belyaeva N. Digitalisation of the Enterprise's HR Management System in the Context of Globalisation Changes.

Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. T.6, no. 41, 2021. P. 534-543. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.

References

1. Grebeniuk, H. M. (2024), "Transformational changes in personnel management in the conditions of digitalization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. (86), pp. 188-195.
2. Hridin, O. V. (2023), "General trends and characteristic aspects of Digital transformation of the HR management sphere", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia: elektronne naukowe fakhove vydannia*, vol. 3(40), pp. 10-18.
3. Hryhoriev, O. (2025), "Innovative HR management technologies in the crisis period: theoretical aspect", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2(53), pp. 502-510, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.
4. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Kalenska, N. H. (2024), "Transformation of HR management through the prism of artificial intelligence: a comprehensive analysis of implementation, transformation challenges", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 15, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09>. (Accessed 30.03.2026).
5. Zakharchuk, O. H., & Kobelia, Z. I. (2025), "Methodology for evaluating the effectiveness of AI implementation in HR processes", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (11). available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/586>. (Accessed 30.03.2026).
6. Mohylova, M. M., & Holosenko, D. K. (2024), "Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities", *Empirio*, vol. 1, no. (2), pp. 106-115. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.
7. Bei, H., & Sereda, H. (2019), "Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol.2(34), pp. 93-101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.

8. Kennedy, E. (2019). "How VR is transforming HR". *CNN Business*. available at: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-bizevolved/index.html>. (Accessed 30.03.2026).

9. Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003), "The impact of e-HR on the human resource management function", *J Labor Res*, vol. 24, pp. 365-379. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>.

10. Melnychenko, S., Lositska, T., & Belyaeva, N. (2021), "Digitalisation of the Enterprise's HR Management System in the Context of Globalisation Changes", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 41, pp. 534-543. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.

Отримано редакцією журналу / Received: 31.03.26

Прорецензовано / Revised: 10.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26