

# УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВУ HR СТРАТЕГІЮ

## MANAGING THE DIGITAL HR TRANSFORMATION THROUGH A DIGITAL HR STRATEGY

УДК 005.334:331.5]:355.01(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>

**Кравчук О.І.<sup>1</sup>**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціо економіки  
та управління персоналом,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Варіс І.О.<sup>2</sup>**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціо економіки  
та управління персоналом,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Рябоконт І.О.**

к.е.н.,  
доцент кафедри соціо економіки  
та управління персоналом,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Kravchuk Oksana**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

**Varis Iryna**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

**Ryabokon Ivan**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

*Бізнес-процеси менеджменту персоналу зазнають суттєвої зміни під впливом цифровізації. Для того аби ця трансформація була керованою та відповідала організаційним потребам необхідне формування цифрової HR стратегії. Стаття присвячена дослідженню парадигми формування цифрової стратегії менеджменту персоналу, а саме: понять, компонент, векторів та етапів її формування в організаціях. Обґрунтовано взаємозв'язок понять цифрова HR трансформація та цифрова HR стратегія. Виділено вектори та етапи цифрової HR трансформації. Узагальнено та схарактеризовано компоненти цифрової HR трансформації, на їх основі виділено компоненти цифрової HR стратегії. Запровадження нових HR технологій має бути підкріплено цифровою HR стратегією, яка є детальним планом цифрової трансформації менеджменту персоналу.*

**Ключові слова:** цифровізація менеджменту персоналу, цифрова HR трансформація, цифрова HR технологія, менеджмент персоналу, цифрова стратегія.

*The world around us is changing. The workforce is changing rapidly. The pandemic and the war have drastically shortened the business path to remote and hybrid work models. The advent of technology and data makes personnel management easy and more complex at one time. Business processes of personnel management are undergoing significant changes under the influence of digitalization. For this transformation to be manageable and meet organizational needs, digital HR strategy formation is necessary. Theoretical understanding and modernization of context defining the new challenges of the digital HR transformation, its stages, components and elements, and the development of a digital HR strategy for the transformation of personnel management are necessary. The article is devoted to the study of the paradigm of digital HR strategy forming, namely: concepts, components, principles, and stages of its forming in organizations. The relationship between the concepts of digital HR transformation and digital HR strategy is substantiated. Vectors and stages of digital HR transformation are highlighted. The components of the digital HR transformation are summarized and characterized, and the components of the digital HR strategy are selected based on them. The introduction of new HR technologies must be supported by a digital HR strategy, which is a detailed plan for the digital transformation of personnel management. To sustain the digital transformation of HR management, companies need a clear digital HR strategy that will involve a strategic rethinking of the use of digital HR technologies to increase business value; rules for forming and implementing a digital HR strategy. The software has enormous potential, but it is important to approach the choice strategically. Any investment in new technology should be tied to specific company goals and have a detailed deployment plan. Modern business tasks cannot be solved using outdated solutions, so traditional sets of HR competencies will not be sufficient; they need to be updated to include new means of communication and critical analysis. In addition, HR teams cannot and should not allow others to make important technological decisions for them, impose on them solutions that are not designed specifically to solve the problems of personnel management of a specific business environment; and, instead, take the initiative to develop and implement a digital HR strategy.*

**Key words:** personnel management digitalization, digital HR transformation, digital HR technology, personnel management, digital strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасні глобальні трансформації, пов'язані з цифровізацією, активувались в Україні під час війни. Сучасний бізнес функціонує в невизначеному світі, який швидко змінюється через надлишок інформації та постійний розвиток технологій. Автоматизація, гіг-економіка, цифрові платформи та інші інновації змінюють фундаментальну природу роботи та мають значний вплив на робочу силу, робоче місце та функцію менеджменту персоналу. Служби персоналу можуть перетворити це з викликів на можливості та створити цінність для бізнесу. Однією з ключових тем для багатьох організацій є цифрова HR трансформація. Цільовий напрям такої діяльності передбачає створення надійної цифрової HR стратегії та успішної її реалізації. Запровадження та трансформація цифрових

технологій менеджменту персоналу є ключовою подією для більшості організацій у їхніх стратегічних цілях. Цей висновок лише прискориться під час і після війни в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням цифрової трансформації менеджменту персоналу присвячені численні міжнародні наукові дослідження, зокрема таких авторів як: Т. Бондарук та С. Фішер [3], С. Брешіані та ін. [6], Л. Ван та Г. Чжен [15], П. Вардарлієр [13], А. Гуртнер та І. Цлерц, [4], С. Кервін [7], С. Кирилмаз [8], І. Пантелідіс [10], М. Тіт [2], Л. Холбече [5]. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу висвітлені в працях українських науковців: Н. С. Данилевич, С. Г. Рудакової і Л. В. Щетініної [1] та попередніх статтях авторів статті [16; 17; 18; 19; 20]. Часткові

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

теоретико-методичні аспекти стратегічного планування цифрової трансформації менеджменту персоналу показані у працях А. Мануті та П. Д. де Пальма [9], С. Сен [11], Р. ван Дейк [12] та Д. Уодділл [14].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на велику кількість сучасних наукових публікацій в цьому напрямі необхідним є теоретичне осмислення та осучаснення розуміння в контексті нових викликів цифрової трансформації менеджменту персоналу, її векторів та етапів, компонент та елементів, необхідних для розробки та реалізації цифрової стратегії трансформації менеджменту персоналу.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення парадигми формування цифрової стратегії менеджменту персоналу, а саме: понять, компонент, драйверів, векторів та етапів її формування в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація – це процес, що передбачає впровадження цифрових технологій для покращення ефективності бізнесу, основне використання якого націлене на покращення бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та зменшення витрат. Цифрова трансформація менеджменту персоналу (далі – цифрова HR трансформація) є складним завданням, яке передбачає перетворення всіх бізнес-процесів із ручного документування та виконання на автоматизоване, перенесення найбільш трудомістких процедур та операцій в цифрове середовище.

Це важлива частина сучасного менеджменту персоналу, яка використовує цифрові технології для ефективного управління людьми та процесами. За цифрової HR трансформації зміни мають відбуватися в трьох сферах: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце та надання цифрових HR-послуг (рис. 1).

Такі зміни відбуваються швидко, оскільки керівників HR команд змушують взяти на себе більшу роль у сприянні організації «ставати цифровою», а не просто «робити завдання у цифровий спосіб». Цифрова HR трансформація передбачає збільшення віртуалізації роботи та співпраці зі штучним інтелектом, нові персональні вимоги та підвищення мобільності працівників [4]. HR командами швидкими темпами щодня впроваджуються десятки технологій: штучний інтелект, прогнозне моделювання, аналітика даних у реальному часі, спільні центри HR обслуговування тощо [14]. Наслідки технологічних трансформацій призводять до інновацій щодо процесів менеджменту персоналу. Попри те, що зараз багато компаній перебувають у процесі цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу, здається, що він поки відстає в плані цифрової трансформації, особливо порівняно з іншими сферами діяльності компанії. Проте зараз більшість HR команд вбачають невикористані можливості в цифровізації та перебувають у процесі впровадження ряду підходів до цифрової трансформації. Деякі підприємства, особливо малі та середні, спочатку зосереджуються на віртуалізації стандартизованих адміністративних

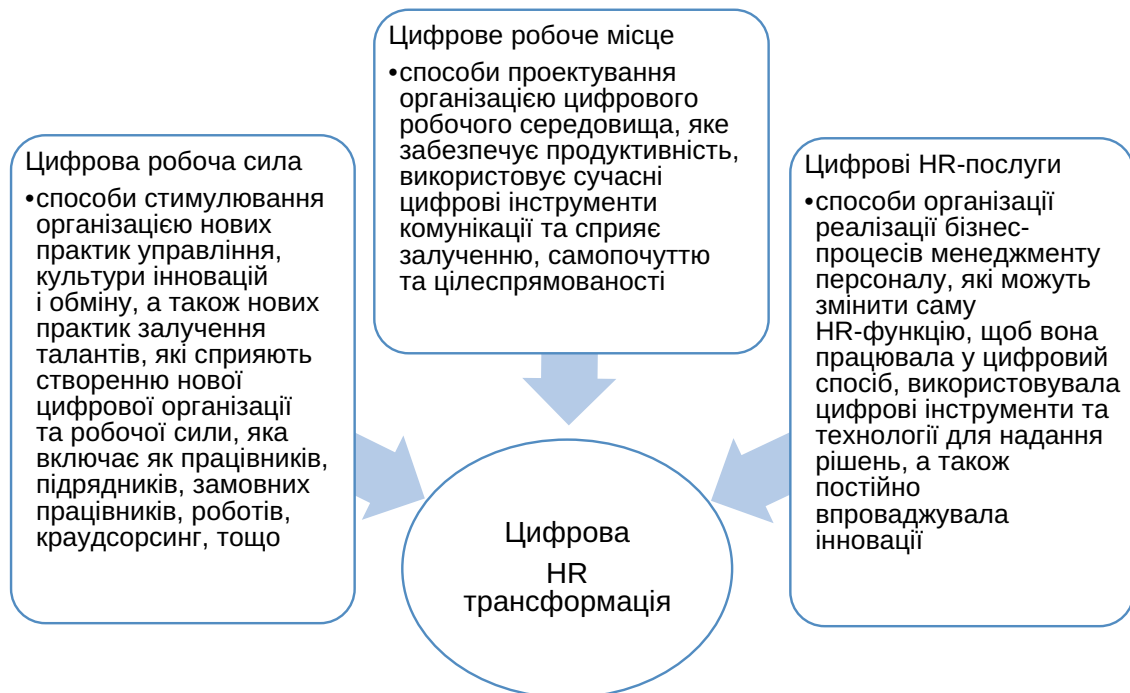


Рис. 1. Вектори цифрової трансформації менеджменту персоналу

Джерело: побудовано авторами

бізнес-процесів менеджменту персоналу, таких як звіти про витрати, обробка трудових договорів, облік заробітної плати та облік робочого часу. Інші – вже перенесли цілі ланцюжки бізнес-процесів менеджменту персоналу у цифрове середовище. Найбільш просунутими у сфері цифровізації є великі компанії в секторах ІТ, зв'язку та медіа, а також у фармацевтичній промисловості [7]. Універсального рішення для процесу цифрової HR трансформації не існує. Ефективність використовуваних концепцій та інструментів залежить від конкретної бізнес-ситуації та вимог відповідної компанії. Важливо не цифровізувати процеси без плану, а оцінювати відповідні рішення як частину процесу змін в рамках стратегічного плану цифрової HR трансформації. Для компанії цифрова трансформація означає внесення серйозних змін і руйнування старих структур, розвиток від нижчого до вищого рівня цифрової зрілості. Це включає розгляд нових, орієнтованих на клієнтів моделей бізнесу, нових форм роботи, зручних ІТ-рішень і підвищення обізнаності серед працівників і керівництва. Завдяки інноваціям у цифровій трансформації менеджмент персоналу може відігравати новаторську роль у компанії та таким чином посилювати вплив на корпоративний розвиток.

Цифрова HR трансформація – це процес впровадження цифрових технологій для покращення роботи HR департаменту і організації в цілому. Ці цифрові технології включають хмарні HRIS, цифрові рішення для добору та рекрутингу персоналу, внутрішні комунікаційні платформи, програмне забезпечення для залучення робочої сили, інструменти аналітики персоналу тощо. Під час інтеграції цифрових HR технологій менеджери з персоналу мають враховувати розвиток нових додатків, інструментів і програм для зміни управління робочою силою та способів виконання HR процесів. Головне для сучасних HR команд сформувати загальну картину потреби процесів та операцій компанії у цифровій HR підтримці для прийняття рішень з організації реалізації HR діяльності в цифровому середовищі, які впливатимуть на якість менеджменту персоналу у короткостроковій перспективі, та показуватимуть інтегроване та цілісне довгострокове його майбутнє бачення. Окрім сказаного вище, цифрова HR трансформація також полягає в тому, щоб використовувати технології для розв'язання проблем і полегшення життя працівника. Останнє передбачає впровадження програмного забезпечення для виконання щоденних завдань та економії робочого часу. Досягнення успішної цифрової HR трансформації вимагатиме створення надійної дорожньої карти з усіма деталями щодо проєкту трансформації. Успішна цифровізація менеджменту персоналу забезпечить нові можливості та процеси, які допоможуть організації ефективно функціонувати в

сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. Будь-яка компанія, яка прагне здійснити успішну цифрову HR трансформацію, має дотримуватися низки принципів та процедур. Для комплексності підходу вони мають бути включені до цифрової HR стратегії, основна мента якої саме і полягає у впровадженні успішної цифровізації менеджменту персоналу. Тому, цифрова HR стратегія має створювати чітке бачення, стратегію та дорожню карту цифрової HR трансформації.

Розроблення цифрової HR стратегії важливе для всіх практиків і керівників HR, які хочуть переконатися, що їхня організація адаптується до цього мінливого та все більш конкурентного бізнес-середовища через створення стратегічного підходу до стійкої трансформації, яка виходить за рамки звичайних цифрових HR пропозицій [11]. Тому, цифрову HR стратегію слід розглядати не як жорсткий формальний план, а як набір принципів щодо ключових цифрових HR драйверів. Прикладами ключових цифрових HR драйверів для організації можуть бути: покращення операційної гнучкості, оптимізація досвіду працівників, покращення обміну знаннями, експериментальні інновації тощо. Вони описують те, чого організація намагається досягти за допомогою цифрової HR стратегії. Ці цифрові драйвери, які живлять цифрову HR стратегію, можуть виходити безпосередньо із загальної цифрової стратегії організації, або бути особливо актуальними для стратегії менеджменту персоналу. Просування стратегічного цифрового плану для менеджменту персоналу передбачає необхідність побудови ініціативи навколо цих драйверів, які можуть змінюватися на регулярній основі, виходячи з потреб бізнесу та персоналу.

Цифрова HR стратегія – це дорожня карта, яка керує цифровою трансформацією бізнес-процесів менеджменту персоналу, загальна мета якої полягає в тому, щоб цифровізувати, автоматизувати і, таким чином, покращити ключові функції та процеси менеджменту персоналу. Переведення бізнес-процесів менеджменту персоналу у цифрову форму потребує часу, але може сприяти підвищенню продуктивності, зниження витрат, зменшення плинності і навіть зростання залученості працівників. Однак, такі ефекти можуть бути гарантовано досягнуті за умови ретельного планування цифрової HR стратегії, яка враховує вимоги компанії та майбутні потреби в персоналі, щоб уникнути ефективного використання організаційних ресурсів. Формування цифрової HR-стратегії складний та трудомісткий процес. Але невеликі поступові кроки допоможуть побудувати надійний план цифрової HR трансформації менеджменту персоналу, які потрібно реалізовувати в певній логічній послідовності поступових етапів (рис. 2).

При чому, сучасна практика менеджменту персоналу та аналіз використання цифрових HR

технологій, здійснений в попередніх працях авторів [16; 17; 18; 19; 20], дають підстави стверджувати, що більшість організацій перебувають на активному або формалізованому етапах цифрової HR-трансформації, а деякі перейшли на стратегічний етап. Небагато українських організацій сформували цілісний і конвергентний підхід до цифрової HR трансформації, описаний на конвергентному етапі. Можна стверджувати, що поки відсутні організації на інноваційно-адаптивному етапі, де цифровий менеджмент персоналу вже не є трансформацією, а є безперервним і вкоріненим компонентом усіх процесів, у яких бере участь HR.

Перехід до кожного наступного етапу цифрового менеджменту персоналу має бути підкріплений єдиною позицією з одним або декількома бізнес-стейкхолдерами. При такому узгодженні важливо виділити всі переваги для бізнесу, які може принести цифровий менеджмент персоналу, серед яких важливими є: покращення досвіду

працівників у процесах навчання та пришвидшення освоєння ними нових навичок; скорочення витрат часу процеси, пов'язані з менеджментом персоналу, HR-команди та лінійні керівники мають більше часу для клієнтів, розробки продуктів тощо; покращення загального досвіду роботи працівників підвищує їх залученість, і це може сильно вплинути на задоволеність клієнтів. Наступним кроком важливо визначити напрями прогресу цифрової HR трансформації. Для цього корисно використовувати структуру такої трансформації та моделювати розвиток окремих її компонентів. На рис. 3 узагальнено основні компоненти, які мають вирішальне значення для успішної цифрової HR трансформації.

Всі компоненти цифрової HR трансформації тісно переплетені й залежать один від одного. Наприклад, інвестиції в нову цифрову HR технологію традиційно призводять до покращення бізнес-процесів менеджменту персоналу. Така



Рис. 2. Етапи цифрової HR трансформації

Джерело: побудовано авторами на основі [12]



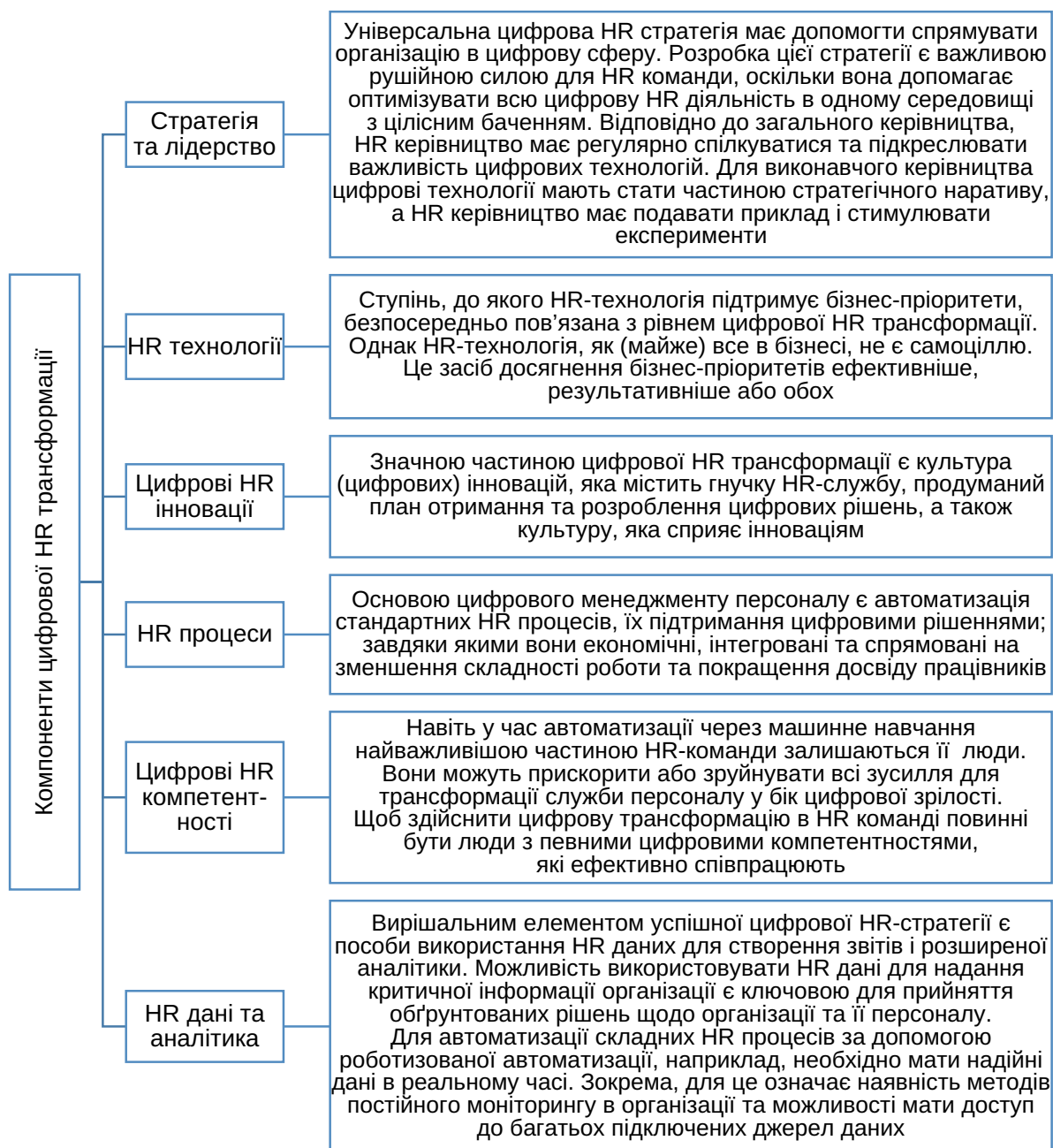


Рис. 3. Опис компонентів цифрової HR трансформації

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення [16; 17; 18; 19; 20]

структура компонентів цифрової HR трансформації може стати, на нашу думку, базою для створення плану трансформації з конкретними заходами його реалізації. Складні перетворення можуть бути успішними за допомогою невеликих поступових змін, а не за допомогою трансформацій великого вибуху у формі величезної програми трансформації. Різниця, яку може зробити цифровий менеджмент персоналу, буде помітна лише в різних командах організації та в тому, як вони можуть обслуговувати клієнтів. Це вимагає змін у поведінці людей, і найкращий спосіб змінити поведінку людей – робити маленькі кроки в бажаному

напрямку. HR має якнайкраще сприяти цим поступовим змінам.

Отже, впровадження нових цифрових технологій менеджменту персоналу може ефективно відбутися лише на основі цифрової HR стратегії. Ця стратегія є окремою від стратегії організації та ґрунтується на ній. Загальна організаційна цифрова стратегія визначає компетентності та поведінку персоналу, які сприятимуть цифровій трансформації бізнесу. HR команди мають розробити стратегію, яка включатиме підходи до політики та практики менеджменту персоналу, які сприяють цифровій трансформації менеджменту

персоналу та бізнесу в цілому. HR команди мають спочатку сформулювати та впровадити політику та практику цифровізації, які стимулюють розвиток компетентностей та поведінку працівників для досягнення стратегічних цілей цифровізації організації. Потім HR команди мають узгодити цифрові HR технології зі цифровою стратегією організації та підтримувати необхідні компетентності, навички та поведінку персоналу. Ось чому цифрова HR стратегія надзвичайно важлива: це і проєкт, і дорожня карта для вибору та впровадження цифрових HR технологій, необхідних для підтримки організаційної стратегії.

Тому, формування цифрової HR стратегії, яка відповідає стратегії організації, вимагає: визначення місії, яка включає поточну мету організації; формулювання бачення цілей організації на майбутнє; деталізації цілей і завдань цифрової HR технології; логістики, що визначає, способи досягнення цифровою HR стратегією своїх цілей і завдань; визначення методів вимірювання досягнення цілей і завдань цифрової HR стратегії; бюджетування ресурсів і заходів, необхідних для реалізації цієї стратегії; графіку досягнення цілей, як правило, від трьох до п'яти років; та щорічного переоцінювання, оцінювання та (за необхідності) коригування цифрової HR стратегії. Графічне зображення запропонованого підходу до формування цифрової HR стратегії зображено на рис. 4.

Практика менеджменту персоналу XXI століття вимагає нового сміливого підходу до лідерства. Брак знань про HR-технології не повинен гальмувати керівництво. Лідерство в цифровій трансформації організації мають брати на себе HR команди, постійно взаємодіючи з відділом інформаційних технологій та іншими бізнес-підрозділами для знаходження найкращих варіантів в процесі прийняття рішень і вибору технологій. Лідерство такого рівня потребує вищого рівня розвитку цифрових компетентностей керівників

підрозділів у сфері менеджменту персоналу. Ніхто не повинен постраждати після невдалого впровадження HR-технологій. Потрібно використовувати відповідні технології для розвитку працівників і розширення їх можливостей, надаючи їм необхідне навчання та інструменти. Як професіонали та керівники з персоналу мають взяти на себе роль лідера у розробленні та реалізації обґрунтованої та успішної цифрової HR стратегії.

Для цього, на нашу думку, варто дотримуватися таких рекомендацій: визначити стратегію організації, а потім спроєктувати як цифровий менеджмент персоналу може підтримувати та просувати її; оцінити організаційну готовність і контекст для нових цифрових HR технологій, щоб оцінити роль агента змін; оцінити наявні компетентності та технології HR команд в організації та їх відповідність загальній цифровій стратегії організації; розробити цифрову HR стратегію, яка узгоджується зі стратегією організації; періодично переглядати та коригувати цифрову HR стратегію. Менеджери з персоналу повинні знати про ті технології, які можна використовувати для виконання місії та бачення організації; брати участь у процесах вибору та впровадження технологій, а також у перепроєктуванні бізнес-процесів; повинні скористатися перевагами нового, складного, трудомісткого апаратного та програмного забезпечення та представляти найкращі інтереси працівників у процесі вибору технологій. Таким чином вони підвищуватимуть власну довіру, знаючи HR-технології. Менеджери з персоналу повинні розробити цифрову HR стратегію, яка відбиває місію та бачення організації, враховуючи готовність організації до технологій.

**Висновки за результатами дослідження.** Світ навколо нас змінюється. Робоча сила швидко змінюється. Пандемія та війна різко скоротили шлях бізнесу до дистанційних і гібридних моделей роботи. Поява технологій і даних робить менеджмент персоналу одночасно легшим і складнішим.

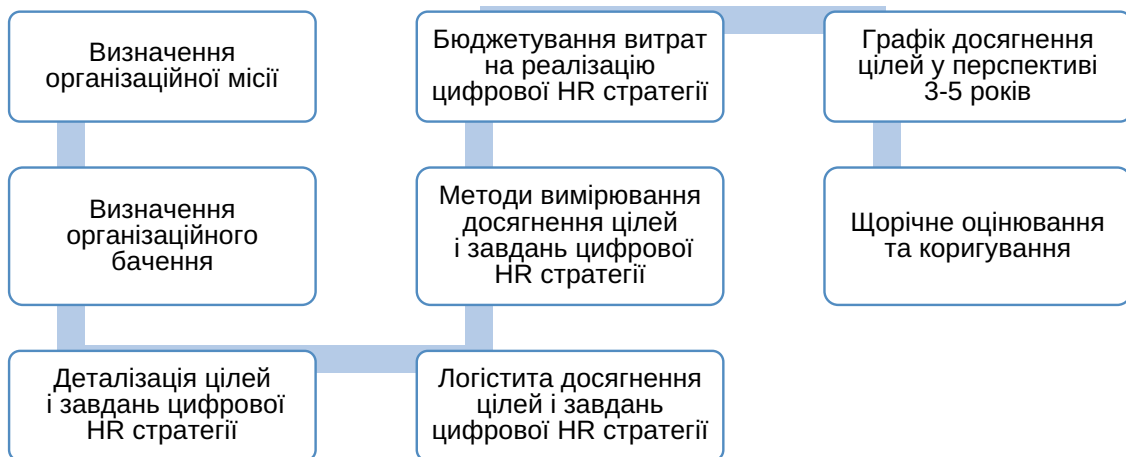


Рис. 4. Компоненти формування цифрової HR стратегії

Джерело: побудовано автором

Запровадження нових HR технологій є кроком у правильному напрямку, але це впровадження має бути підкріплено стратегією. Щоб утримувати цифрову трансформацію менеджменту персоналу, компаніям потрібна чітка цифрова HR стратегія, яка передбачатиме стратегічне переосмислення використання цифрових HR технологій для збільшення цінності для бізнесу; правила формування та реалізації цифрової HR-стратегії; взаємодії з основними стейкхолдерами. Це детальний план цифрової HR трансформації. Програмне забезпечення має величезний потенціал, але важливо підходити до вибору стратегічно. Будь-які інвестиції в нові технології повинні бути прив'язані до конкретних цілей компанії та мати детальний план розгортання.

Сучасні бізнес-завдання неможливо вирішити за допомогою застарілих рішень, тому традиційні набори HR компетентностей не будуть достатніми; їх необхідно оновити, щоб включити нові засоби комунікації та критичного аналізу. Крім того, HR команди не можуть і не повинні дозволяти іншим приймати важливі технологічні рішення за них, нав'язувати їм рішення, які не розроблені спеціально для розв'язання проблем менеджменту персоналу бізнес-середовища; а натомість – брати себе ініціативу щодо розроблення та реалізації цифрової HR стратегії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Digital HR – the Future of Human Resources Administration / S. G. Rudakova та ін. *Business Inform.* 2020. Т. 1, № 504. С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.
2. E-HRM: digital approaches, directions & applications / ed. M. Thite. London : Routledge, 2018. 311 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315172729>.
3. Encyclopedia of Electronic HRM / ed.: T. Bondarouk, S. Fisher. De Gruyter Oldenbourg, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110633702>.
4. Gurtner A., Clerc I., Scheidegger L. Digital human resource management. *Digital Business.* Wiesbaden, 2021. P. 159–181. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_8).
5. Holbeche L. HR in the digital age. *Aligning human resources and business strategy.* London, 2022. P. 110–133. DOI: <https://doi.org/10.4324/978103219996-6>.
6. Human Resource Management and Digitalisation / S. Bresciani et al. *Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World.* 2021. P. 117–138. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211007>.
7. Kerwin S. Human Resource Management and Digital Technology. *The Routledge Handbook of Digital Sport Management.* London, 2022. P. 22–36. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003088899-4>.
8. Kirilmaz S. K. Digital transformation and human resources management: digital HR application examples of businesses. *Pressacademia.* 2020. Vol. 11, No 1. p. 224–225. DOI: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1199>.
9. Manuti A., de Palma P. D. Digital HR: a critical management approach to the digitalization of organizations. Cham : Springer International Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>.
10. Pantelidis I. Digital human resource management. *Digital business strategies in blockchain ecosystems. contributions to management science /* ред. U. Hacıoglu. Cham, 2019. p. 337–352. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11).
11. Sen S. Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age. Kogan Page, Limited, 2020. 312 p.
12. van Dijk R. Digital HR transformation: stages, components, and getting started. *AIHR.* URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-getting-started/>.
13. Vardarlier P. Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. *Contributions to management science.* Cham, 2019. P. 239–264. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11).
14. Waddill D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. Society For Human Resource Management, 2018. 288 p.
15. Wang L., Zheng G. Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity. *Academy of Management Proceedings.* 2022. Vol. 2022, No 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>.
16. Варіс І.О., Кравчук О.І., Загородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. Т. 5, № 2. С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>.
17. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2018. № 1. С. 172–191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19) (дата звернення: 14.11.2022).
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. № 6 (1). С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. С. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
20. Кравчук О. І., Варіс І. О., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник.* 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090).
21. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>.



## REFERENCES:

1. Rudakova, S. G., Danylevych, N. S., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Y. A. (2020). Digital HR – the Future of Human Resources Administration. *Business Inform*, 1(504), 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.
2. Thite, M. (Ed.). (2018). *E-HRM: digital approaches, directions & applications*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315172729>.
3. Bondarouk, T., & Fisher, S. (Eds.). (2020). *Encyclopedia of electronic HRM*. De Gruyter Oldenbourg. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110633702>.
4. Gurtner, A., Clerc, I., & Scheidegger, L. (2021). Digital human resource management. In *Digital business* (pp. 159–181). Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_8).
5. Holbeche, L. (2022). HR in the digital age. In *Aligning human resources and business strategy* (pp. 110–133). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003219996-6>.
6. Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Human resource management and digitalisation. In *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 117–138). Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211007>.
7. Kerwin, S. (2022). Human resource management and digital technology. In *The routledge handbook of digital sport management* (pp. 22–36). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003088899-4>.
8. Kirilmaz, S. K. (2020). Digital transformation and human resources management: Digital HR application examples of businesses. *Pressacademia*, 11(1), 224–225. DOI: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1199>.
9. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2018). *Digital HR: A critical management approach to the digitization of organizations*. Springer International Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>.
10. Pantelidis, I. (2019). Digital human resource management. In U. Hacioglu (Ed.), *Digital business strategies in blockchain ecosystems. contributions to management science* (pp. 337–352). Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11).
11. Sen, S. (2020). *Digital HR strategy: Achieving sustainable transformation in the digital age*. Kogan Page, Limited.
12. van Dijk, R. (2022). *Digital HR transformation: Stages, components, and getting started*. AIHR. Available at: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-transformation-stages-components-getting-started>.
13. Vardarlier, P. (2019). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. In *Contributions to management science* (pp. 239–264). Springer International Publishing. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11).
14. Waddill, D. (2018). *Digital HR: A guide to technology-enabled human resources*. Society For Human Resource Management.
15. Wang, L., & Zheng, G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity. *Academy of Management Proceedings, 2022(1)*. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>.
16. Varis I. O., Kravchuk O. I., & Zavorodnya, S. A. (2021). Tsyfrova transformatsiya biznesu: Vybir, vprovadzheniya ta vdoskonalennya CRM-system [Digital transformation of business: Selection, implementation and improvement of CRM systems]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi [Marketing and digital technologies]*, vol. 5(2), pp. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>.
17. Kravchuk, O. I. (2018). Tsyfrova kompetentnist' menedzhera z personalu [Digital competence of the personnel manager]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: Teoriya ta praktyka [Social and labor relations: Theory and practice]*, vol. 1, pp. 172–191. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2018_1_19).
18. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Bidna, T. O. (2022). Tsyfrovi tekhnolohiyi rekrutynhu personalu [Recruitment digital technologies]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi [Marketing and digital technologies]*, vol. 6 (1), pp. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
19. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Zaryvnykh, K. S. (2021). Tsyfrovi tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: Tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi COVID-19 [Digital technology of personnel management: trends and challenges in a COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
20. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Paraschuk, E. Yu. (2022). Tsyfrovizatsiya biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: Mozhyvosti HRM-system [HR-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk [Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk]*, vol. 74(1), pp. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090).
21. Litorovych, O. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpryemstv v umovakh didzhytalizatsiyi [Peculiarities of enterprise personnel management in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>.