



УДК: 005.96:004.738.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1157-1185](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1157-1185)

**Станіславик Олена В'ячеславівна** доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>

**Коваленко Олександр Михайлович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>

**Мамонтенко Наталія Сергіївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0001-8473-0665>

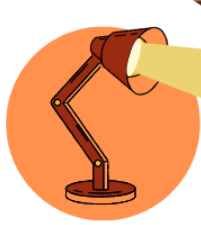
## ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

**Анотація.** У статті розглядаються зміни, яких зазнають процеси рекрутингу та адаптації персоналу під впливом цифрових технологій. Діджиталізація поступово змінює звичні підходи до управління персоналом і, по суті, формує іншу логіку взаємодії між роботодавцем і працівником. Методи, що раніше значною мірою спиралися на безпосереднє спілкування, дедалі частіше замінюються інструментами, орієнтованими на оперативність, формалізовану оцінку та роботу з даними. У роботі показано, як використання цифрових рішень позначається на динаміці наймання та процесі входження нових співробітників у колектив, що не завжди відбувається лінійно.

Основну увагу приділено практиці застосування ATS-систем, рекрутингових чат-ботів, відеоінтерв'ю, платформ управління навчанням (LMS), а також окремих алгоритмів штучного інтелекту. Зазначається, що ці інструменти дають змогу скоротити часові витрати та певною мірою підвищити обґрунтованість рішень, особливо на етапі первинного відбору кандидатів. Водночас у статті порушуються питання цифрової адаптації персоналу – від використання елементів гейміфікації в навчанні до пошуку способів підтримки емоційної залученості працівників за умов дистанційної роботи.

У процесі дослідження окремо акцентовано увагу на проблемах, що супроводжують цифровізацію HR-сфери. Йдеться про технічні збої, ризики для інформаційної безпеки, етичні суперечності та можливе знеособлення комунікації між





людьми. Поряд із цим підкреслюється, що роль HR-фахівця поступово змінюється і потребує поєднання технологічної підготовки з розвиненим емоційним інтелектом. Зроблено наголос на тому, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих інструментів, а вимагає переосмислення організаційної культури, підходів до мотивації та управління загалом.

Наведено рекомендації для компаній, які планують або вже розпочали впровадження цифрових рішень у рекрутингові та адаптаційні процеси. Вони стосуються як технічних питань (вибір платформ, налаштування процесів), так і організаційних аспектів, зокрема підвищення цифрової грамотності персоналу та залучення працівників до змін.

У результаті дослідження систематизовано ключові переваги й ризики цифрових HR-інструментів та обґрунтовано доцільність комплексного підходу до цифрової адаптації персоналу з урахуванням організаційних, етичних і психологічних чинників.

**Ключові слова:** діджиталізація, HR-технології, електронний рекрутинг, цифрова адаптація, штучний інтелект, ATS-системи, гейміфікація, емоційна залученість, цифрові інструменти, управління персоналом.

**Stanislavyk Olena Viacheslavivna** Doctor of Economics, Professor, Acting Head of the Department of Management and Marketing, State University of Intellectual Technologies and Communications, Odesa, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>

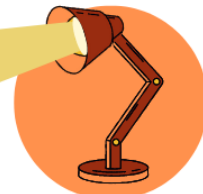
**Kovalenko Oleksandr Mykhailovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of International Management and Innovation, Odesa Polytechnic National University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>.

**Mamontenko Nataliia Serhiivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of International Management and Innovations, Odesa Polytechnic National University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0001-8473-0665>

## **THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE RECRUITMENT AND ADAPTATION PROCESS OF STAFF**

**Abstract.** The article examines the changes that the processes of recruiting and adapting personnel undergo under the influence of digital technologies. Digitalization is gradually changing the usual approaches to personnel management and, in fact, is forming a different logic of interaction between the employer and the employee. Methods that previously relied largely on direct communication are increasingly being replaced by tools focused on efficiency, formalized assessment and work with data.





The paper shows how the use of digital solutions affects the dynamics of hiring and the process of new employees joining the team, which does not always occur linearly.

The main attention is paid to the practice of using ATS systems, recruitment chatbots, video interviews, learning management platforms (LMS), as well as individual artificial intelligence algorithms. It is noted that these tools make it possible to reduce time costs and to some extent increase the validity of decisions, especially at the stage of initial selection of candidates. At the same time, the article raises issues of digital adaptation of personnel – from the use of gamification elements in training to finding ways to support the emotional engagement of employees in remote work conditions.

The research focuses on the problems that accompany the digitalization of the HR sphere. These include technical failures, information security risks, ethical conflicts, and possible depersonalization of communication between people. At the same time, it is emphasized that the role of an HR specialist is gradually changing and requires a combination of technological training with developed emotional intelligence. It is emphasized that digital transformation is not limited to the implementation of individual tools, but requires a rethinking of organizational culture, approaches to motivation, and management in general.

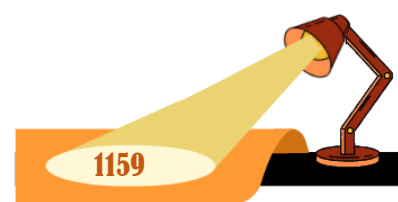
Recommendations are provided for companies that plan or have already started implementing digital solutions in recruitment and adaptation processes. They concern both technical issues (platform selection, process settings) and organizational aspects, in particular, increasing the digital literacy of personnel and involving employees in changes.

The study systematized the key benefits and risks of digital HR tools and substantiated the feasibility of a comprehensive approach to digital adaptation of personnel, taking into account organizational, ethical, and psychological factors.

**Keywords:** digitalization, HR technologies, e-recruitment, digital adaptation, artificial intelligence, ATS systems, gamification, emotional engagement, digital tools, human resources management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах діджиталізації трансформації зазнають не лише бізнес-моделі та зовнішнє середовище функціонування організацій, а й глибинна структура внутрішніх процесів, зокрема – в галузі управління персоналом. Рекрутинг і адаптація, які ще донедавна асоціювалися з особистими зустрічами, паперовими резюме та прямим контактом, дедалі частіше реалізуються у цифровому форматі.

Поява різноманітних цифрових рішень (від спеціалізованих платформ і чат-ботів до відеоінтерв'ю та систем управління навчанням) помітно змінила саму логіку входження працівника в організацію. З одного боку, ці інструменти спростили багато процедур і зняли частину рутинного навантаження, а з іншого –





несподівано висунули перед HR-фахівцями завдання, з якими раніше доводилося стикатися значно рідше або й узагалі не доводилося.

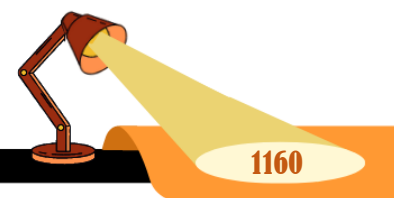
У таких умовах трансформується не лише форма, а й сам характер взаємодії між роботодавцем і кандидатом. Якщо ще донедавна ключову роль відігравали особисте спілкування, інтуїція рекрутера та «живе» враження від людини, то сьогодні перше знайомство з компанією часто відбувається через екран – анкету, чат або автоматизоване повідомлення. Це, безперечно, відкриває можливості для швидкості та масштабування, але водночас може створювати відчуття відстороненості. У деяких кандидатів процес найму починає асоціюватися з формальністю або навіть холодною «процедурністю», що не завжди сприяє формуванню довіри.

Окремої уваги потребує і питання адаптації персоналу. Поширення віддаленої роботи призвело до того, що новий співробітник нерідко починає роботу, так і не побачивши офісу або колег наживо. У таких ситуаціях складніше відчутти ритм організації, зрозуміти негласні правила взаємодії, поступово влитися в команду. Тому роль HR уже не обмежується технічним супроводом чи доступами до систем: дедалі важливішими стають емоційна підтримка, відчуття залученості та елементарне відчуття «необхідності». Реалізувати все це через цифрові канали непросто, і часто доводиться шукати рішення методом спроб і помилок.

Водночас діджиталізація несе із собою й менш очевидні, але не менш значущі виклики. Йдеться, зокрема, про необхідність зберігати баланс між автоматизацією та людським підходом у рекрутингу, адекватно оцінювати реальну ефективність цифрових інструментів адаптації, а також не ігнорувати етичні питання, пов'язані з використанням алгоритмів у процесі найму. Паралельно змінюються й вимоги до самих HR-фахівців: технічна обізнаність поступово перестає бути перевагою й радше сприймається як базовий рівень професійної підготовки.

У сукупності ці зміни підштовхують до більш глибокого осмислення того, як саме цифрові технології впливають на ключові HR-процеси. Аналіз нових практик, проблемних моментів і управлінських рішень у сфері рекрутингу та адаптації дає змогу не лише окреслити ефективні підходи до роботи з персоналом, а й визначити загальні орієнтири розвитку управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Саме тому ця проблематика викликає інтерес не лише в науковців, а й у практиків, які щодня стикаються з її наслідками на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу є предметом активних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених [1-18], що зумовлено трансформацією підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки.





Протягом останніх років інтерес науковців до цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами помітно зріс. Причини тут досить очевидні: з одного боку – стрімкий розвиток технологій, з іншого – поступова зміна очікувань самого ринку праці, де дедалі більшого значення набувають швидкість рішень, гнучкість процесів і більш персоналізована взаємодія з працівниками. У центрі уваги дослідників опинилося питання того, як цифрові інструменти поступово перебудовують логіку HR-процесів на всіх етапах роботи з персоналом, починаючи з пошуку кандидатів і завершуючи їх адаптацією та утриманням у команді.

Окремий масив наукових праць присвячений автоматизації підбору персоналу. У цих дослідженнях розглядається, наскільки ефективними є системи управління кандидатами, засоби первинної комунікації та дистанційні формати відбору. Зазначається, що за належного налаштування такі рішення справді дозволяють зменшити часові та ресурсні витрати, а також зробити процеси більш упорядкованими. Водночас паралельно формується напрям, пов'язаний із цифровою адаптацією нових працівників. Тут увага зміщується на використання онлайн-навчання, інтерактивних форматів і підтримку новачків через цифрові канали. При цьому дослідники дедалі частіше виходять за межі суто організаційних аспектів і враховують поведінкові, мотиваційні та навіть емоційні чинники, які впливають на успішність входження людини в нове робоче середовище.

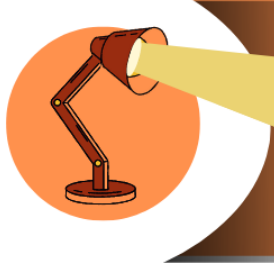
Водночас у науковій дискусії підкреслюються ризики й обмеження діджиталізації HR: можливість упередженості алгоритмів, етичні питання прозорості рішень, загрози знеособлення комунікації та потенційний вплив цього на довіру, мотивацію і залученість кандидатів і працівників. У цьому контексті наголошується на трансформації ролі HR-фахівця, який має поєднувати цифрову грамотність і роботу з даними зі здатністю до етичного оцінювання та підтримання «людського виміру» у взаємодії.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері цифровізації рекрутингу та адаптації персоналу, у сучасних дослідженнях недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного оцінювання впливу цифрових HR-інструментів з урахуванням не лише організаційних, а й етичних та психологічних аспектів їх застосування. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики.

**Метою статті** є дослідження впливу діджиталізації на процеси рекрутингу та адаптації персоналу, виявлення переваг і ризиків впровадження цифрових HR-інструментів, а також формування рекомендацій щодо ефективного використання технологій з урахуванням організаційних, етичних та психологічних чинників.

**Виклад основного матеріалу.** Підбір персоналу традиційно є однією з ключових функцій управління людськими ресурсами, оскільки саме від якості





найнятих працівників значною мірою залежить ефективність діяльності організації. У класичному розумінні рекрутинг являв собою послідовний процес визначення потреби в персоналі, пошуку кандидатів, оцінювання їхніх компетенцій і ухвалення рішення щодо найму. Така модель передбачала чітку логіку дій: від планування та формування посадового профілю до співбесід, оцінювання й формального оформлення трудових відносин, після чого відбувалося первинне входження нового співробітника в колектив. Протягом тривалого часу саме цей підхід визначав практику добору персоналу і сприймався як загальноприйнятий.

У межах традиційного рекрутингу вирішальне значення мав безпосередній контакт із кандидатами, використання паперових резюме та особистих рекомендацій. Оцінювання значною мірою ґрунтувалося на досвіді й інтуїції рекрутера, що забезпечувало певну гнучкість, але водночас підвищувало ризик суб'єктивних помилок. Попри значні витрати часу й ресурсів, такі підходи залишалися ефективними в умовах стабільного ринку праці, низької мобільності працівників і відносної передбачуваності кар'єрних шляхів. Водночас поступово стало очевидно, що традиційні інструменти дедалі гірше відповідають сучасним умовам, зумовленим не лише технологічними змінами, а й трансформацією соціальних очікувань і поведінкових моделей працівників.

Таким чином, виникла потреба чітко окреслити відмінності між традиційним підходом і сучасними цифровими методами. Основні характеристики кожного з цих підходів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння традиційних та цифрових HR-процесів**

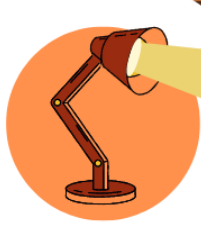
Категорія/ Аспект	Традиційний HR-процес	Цифровий HR-процес
Підбір кандидатів	– пошук через друковані оголошення, особисті рекомендації; – ручний добір резюме; – обмежений доступ до бази кандидатів.	– використання онлайн-платформ (LinkedIn, Work.ua, Djinni, Glassdoor); – застосування ATS (систем управління кандидатами); – широкий доступ до БД кандидатів.
Спосіб комунікації	– особисті зустрічі, телефонні дзвінки; – письмові листи, паперові документи.	– електронна пошта, чат-боти, месенджери; – відеоінтерв'ю та онлайн-конференції; – миттєвий зворотний зв'язок через цифрові платформи.
Процес відбору	– особисті співбесіди, оцінювання за інтуїцією; – документальне оформлення кандидатур;	– автоматизований скринінг за допомогою алгоритмів і штучного інтелекту;





Категорія/ Аспект	Традиційний HR-процес	Цифровий HR-процес
	– залежність від суб'єктивної оцінки.	– відеоінтерв'ю, онлайн-тести, інтегрована аналітика; – об'єктивне оцінювання на основі даних.
Тривалість процесу	– зазвичай тривалий процес через необхідність фізичних зустрічей та ручного аналізу; – відповідь може надходити протягом тижнів або навіть місяців.	– швидкість завдяки автоматизації ключових етапів; – миттєвий первинний скринінг та швидкий зворотний зв'язок; – скорочення часу на ухвалення рішень.
Аналіз та прийняття рішень	– залежність від досвіду рекрутера та інтуїтивного аналізу; – обмежені можливості збору статистичних даних.	– використання аналітики великих даних (Big Data) для прийняття рішень; – автоматизовані алгоритми для прогнозування успішності кандидатів.
Адаптація нових співробітників	– проведення очних тренінгів, індивідуальне наставництво; – повільна інтеграція через фізичну присутність у колективі.	– онлайн-курси через LMS-системи; – віртуальне наставництво та інтерактивні адаптаційні програми; – гейміфікація навчальних модулів.
Зворотний зв'язок	– затриманий зворотний зв'язок через необхідність організації особистих зустрічей; – менш системний збір відгуків.	– швидкий, часто у режимі реального часу; – використання цифрових опитувань, електронних форм і аналітичних панелей для збору KPI.
Моніторинг ефективності	– ручне відстеження показників та результатів; – обмежена аналітика та звітність.	– автоматизоване відстеження KPI; – реальні аналітичні панелі, що відображають; – ефективність рекрутингових кампаній та адаптаційних програм.
Гнучкість та адаптивність	– обмежена можливість швидкого реагування на зміни ринку праці; – жорсткі процедури, що важко адаптувати під нові вимоги.	– висока адаптивність завдяки гнучким цифровим платформам; – можливість швидкого масштабування та персоналізації процесів
Людський фактор	– основний акцент на особистому контакті, емпатії та довірі; – індивідуальний підхід, але менш стандартизований.	– поєднання технологій із збереженням людського елементу; персоналізований досвід завдяки інтегрованим цифровим інструментам, що доповнюють людське судження.
Етичні та правові аспекти	– традиційні стандарти захисту даних, часто менш формалізовані; – менше уваги до автоматизованих алгоритмів у контексті етики	– необхідність відповідності нормативним вимогам (наприклад, GDPR); – постійний моніторинг етичності алгоритмів та захисту персон. даних





Розвиток інформаційних технологій і зростання конкуренції за фахівців змінили поведінку працівників та їхні очікування щодо швидкості й формату взаємодії з роботодавцями.

Особливо чутливо на затримки та відсутність зворотного зв'язку реагували молодші покоління, що часто призводило до втрати інтересу з боку кандидатів.

Рекрутинг почав змінюватися поступово, з паузами, сумнівами і досить стриманим ставленням з боку багатьох фахівців.

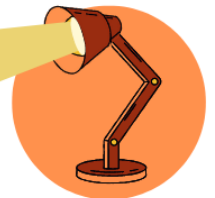
Автоматизація рутинних дій, різні аналітичні інструменти, онлайн-спілкування з кандидатами входили в роботу не одразу і не завжди охоче. Це було радше вимушене рішення через перевантаженість рекрутерів і постійне зростання кількості резюме, які фізично важко було опрацьовувати вручну. З'явилися системи відстеження кандидатів, відеоінтерв'ю, чат-боти для першого контакту, і з часом це стало буденністю. При цьому саме ці, здавалося б, технічні речі часто створюють перше враження про компанію.

Окремо почали використовувати інструменти штучного інтелекту для попереднього аналізу резюме. Вони справді допомагають швидше розібратися з великими масивами заявок і трохи зменшують навантаження на HR-фахівців. Але ці рішення не можна сприймати як абсолютно об'єктивні, адже алгоритми працюють із даними, у яких уже закладені певні перекоси. Через це з'являється потреба постійно їх перевіряти, коригувати і не втрачати відчуття межі. У результаті цифрові інструменти дедалі частіше сприймаються не як повноцінна заміна людини, а як допоміжний інструмент, який без контролю може створювати нові проблеми.

Слід відзначити, що вплив штучного інтелекту охоплює всі етапи управління персоналом від рекрутингу та планування робочої сили до перекваліфікації й підтримки благополуччя співробітників. Штучний інтелект дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок автоматизації рутинних процесів і глибокої HR-аналітики. Це забезпечує швидке прийняття рішень і зменшує витрати найму та навчання персоналу. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом сприятиме гнучкості та адаптивності підприємства у глобальному середовищі. Завдяки прогностичним моделям роботодавці зможуть завчасно готуватися до трансформацій ринку праці, формувати стратегії перекваліфікації й утримання ключових фахівців [19].

Загалом рекрутинг поступово перестає виглядати як чітко вибудований набір кроків і більше нагадує гнучку систему, що постійно підлаштовується. Процес стає менш передбачуваним, іноді навіть трохи хаотичним, зате більш чутливим до змін у настройках компаній і кандидатів. Складається певний компроміс, у якому цифрові рішення існують поруч із людським фактором. Попри всі технології, саме рекрутеру доводиться враховувати контекст, корпоративну культуру і ті дрібні нюанси взаємодії, які складно формалізувати або звести до сухого алгоритму, навіть якщо дуже хотіти.





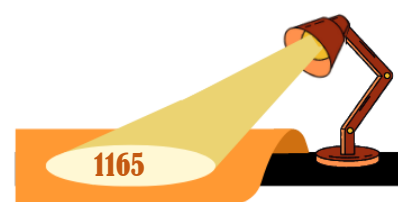
У підсумку рекрутинг виходить за межі суто кадрової функції. Він дедалі тісніше пов'язується з брендом роботодавця, процесами адаптації та управління досвідом працівників. Заповнення вакансії перестає бути кінцевою метою – важливішим стає формування тривалих і взаємовигідних відносин, які починаються ще на етапі першого контакту кандидата з вакансією.

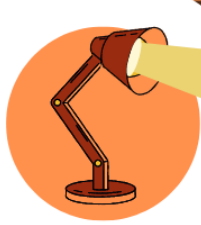
Після завершення процесу найму починається новий, не менш відповідальний етап – адаптація нового працівника в колективі. У багатьох випадках саме від успішності цього етапу залежить не лише подальша ефективність співробітника, але й те, чи залишиться він в компанії на тривалий період. У сучасному корпоративному середовищі, де конкуренція за таланти є особливо гострою, компанії все частіше усвідомлюють, що підбір персоналу – це лише половина справи. Інша половина полягає у створенні таких умов, які дозволять новому працівникові швидко включитися в роботу, зрозуміти корпоративну культуру та сформуванати почуття приналежності до команди.

Адаптація персоналу – це не одноразова дія, а цілісний процес, що охоплює декілька послідовних етапів. У найширшому розумінні адаптація означає входження працівника в нове організаційне середовище, поступове засвоєння ним норм поведінки, внутрішніх правил, цінностей і вимог, притаманних саме цій компанії. Водночас вона охоплює і професійний вимір – знайомство з посадовими обов'язками, специфікою робочих процесів, очікуваннями керівництва та вимогами до результатів діяльності.

Процес адаптації починається безпосередньо у відділі кадрів при підборі та оформленні на роботу. Інспектор відділу кадрів проводить невелику бесіду, на якій, загалом, знайомить з компанією, відділом або цехом, в якому працюватиме новачок. Потім він супроводжує нового співробітника до його робочого місця та підпорядковується безпосередньому керівнику. А той, у свою чергу, проводить знайомство з колективом, з колегами, з робочим простором. На свій розсуд керівник може призначити до новачка наставника з числа більш досвідчених та старших працівників. Зазвичай протягом місяця керівник проводить періодичні бесіди з новим співробітником, цікавиться труднощами, що виникають, та дає систематичну оцінку виконаної роботи [20].

Розрізняють кілька ключових рівнів адаптації: організаційний, професійний та психологічний. Організаційна адаптація включає ознайомлення з адміністративною структурою компанії, її історією, місією, політиками, корпоративною культурою та загальноприйнятими стандартами поведінки. Це своєрідна «інтеграція» нового співробітника у систему координат компанії, завдяки якій він починає розуміти, як працює організація «зсередини». Професійна адаптація зосереджена на освоєнні безпосередніх функціональних обов'язків, взаємодії з колегами, вивченні інструментів, методів і стандартів виконання завдань. Цей рівень часто є визначальним у перші тижні роботи, коли працівник проходить фазу «професійного занурення».



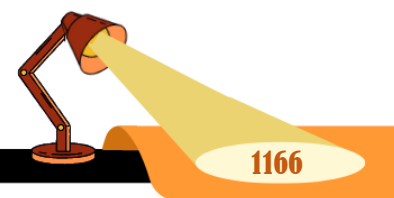


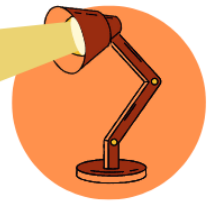
Питання адаптації нових працівників не обмежується суто професійним входженням у посаду, хоча саме з цього зазвичай починають. Значно складнішим і менш помітним є психологічний аспект, який пов'язаний із тим, як людина почувається в новому колективі. Йдеться не лише про розуміння своїх завдань, а про емоційне прийняття робочого середовища, відчуття довіри, безпеки та власного місця серед інших. Часто саме ці, на перший погляд другорядні, чинники визначають, чи зможе працівник розкритися повністю, а не просто формально виконувати обов'язки. Підтримка з боку керівника, доброзичливе ставлення колег, можливість відкрито ставити запитання й отримувати чесний зворотний зв'язок зменшують напруження, яке майже неминуче виникає на початковому етапі. У таких умовах відчуття залученості та лояльності формується доволі швидко, іноді навіть раніше, ніж з'являється впевненість у власних професійних рішеннях.

Довгий час адаптація нових працівників трималася насамперед на живому спілкуванні. Людей знайомили з колективом, поступово втягували в робочі процеси через наставництво, навчали просто на робочому місці, організовували зустрічі з керівниками й HR. Досить часто з'являвся хтось на кшталт куратора або ментора, до якого можна було звернутися не лише з робочих питань, а й щоб зрозуміти внутрішні правила, неформальні домовленості й загальний «настрій» компанії. В умовах офлайн-роботи така схема виглядала цілком природною і, загалом, працювала без особливих ускладнень. Працівник постійно був поруч з іншими, багато чого переймав через спостереження, розмови в коридорі або під час кавових пауз, які формально ніби й не стосуються роботи.

З часом, коли дистанційний і гібридний формати почали поширюватися майже повсюдно, стало помітно, що звичні підходи не завжди дають той самий ефект. Те, що раніше відбувалося само собою, у цифровому середовищі раптом перестало працювати або почало вимагати додаткових зусиль. Деякі елементи адаптації виявилися складними для перенесення в онлайн, інші довелося переосмислювати буквально на ходу, не завжди з першого разу. У результаті процес адаптації став менш очевидним і більш фрагментарним, іноді з відчуттям, що організація сама ще не до кінця розуміє, як саме це має виглядати в нових умовах.

Дистанційна або гібридна робота створює нові виклики для процесу адаптації. Відсутність живого спілкування, мінімальна взаємодія з колегами «у кулуарах», обмеженість емоційного зворотного зв'язку – усе це може ускладнити входження нового працівника в колектив. Тому компанії дедалі частіше звертаються до цифрових рішень: внутрішні портали, системи управління навчанням (LMS), платформи для онлайн-наставництва, адаптаційні гейміфіковані програми. Такі інструменти не лише замінюють фізичну присутність, але й дозволяють персоналізувати адаптацію, зробити її цікавою, гнучкою і вимірюваною.





Особливої актуальності набуває питання емоційної залученості працівника в умовах діджиталізованого середовища. Якщо раніше колективна культура формувалася природно, – через спільні обіди, ранкові «кавоперерви» та спільну участь у внутрішніх заходах, то тепер компаніям доводиться свідомо конструювати такі умови в онлайн-просторі. Це вимагає нових підходів до формування командного духу, створення спільних інформаційних полів та налагодження неформальної комунікації між новачком і колективом.

У сучасних умовах адаптацію персоналу дедалі складніше зводити до формального знайомства з посадовими обов'язками чи внутрішніми правилами. Насправді йдеться про набагато ширший і менш однозначний процес входження людини в організацію, де переплітаються професійні вимоги, соціальні очікування та психологічне сприйняття нового середовища. Те, як працівник проходить цей етап, часто визначає не лише його поточну ефективність, а й загальне ставлення до роботи, рівень задоволеності та бажання залишатися в компанії в довшій перспективі. На тлі змін форматів зайнятості й активного проникнення цифрових технологій стає зрозуміло, що перегляду потребують не тільки окремі інструменти адаптації, а й саме бачення того, як людина «входить» в організацію і починає з нею взаємодіяти.

Сам термін діджиталізації вже давно перестав асоціюватися виключно з технічними рішеннями або автоматизацією окремих операцій. Сьогодні він охоплює значно ширше коло змін, які зачіпають майже всі сфери соціально-економічного життя.

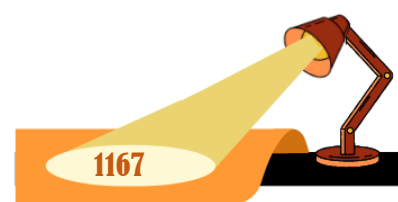
У системі управління персоналом зазначене особливо помітно, адже мова йде не просто про впровадження нових програм чи платформ. Фактично змінюється логіка взаємодії між працівником і роботодавцем: зростає цінність гнучкості, прозорості процесів, уваги до індивідуального досвіду. У цьому контексті діджиталізація радше трансформує саму філософію HR-практик, ніж механічно доповнює вже наявні підходи.

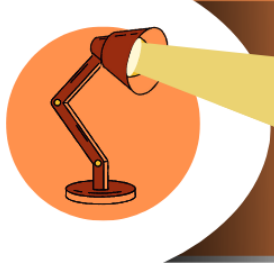
Управління персоналом у цифрову добу все рідше тримається на жорсткій ієрархії та постійному формальному контролі, хоча ще не так давно це вважалося майже обов'язковим.

Поступово на перший план виходять горизонтальні зв'язки, більша самостійність працівників, довіра й опора на аналітичні дані, які використовуються під час ухвалення рішень. Усе це так чи інакше зачіпає основні HR-напрями – від підбору й адаптації до навчання, розвитку та утримання персоналу.

Цифрові інструменти при цьому не просто пришвидшують окремі дії, а змінюють саму логіку процесів, іноді навіть без чіткого усвідомлення цього з боку організації. Часто ці зміни відбуваються ніби між іншим, але з часом саме вони починають задавати тон внутрішній взаємодії та загальному стилю роботи.

Поступово формується HR-екосистема, у якій поєднуються різні цифрові рішення – від онлайн-платформ рекрутингу та систем управління кандидатами





до чат-ботів, відеоінтерв'ю, електронного навчання й внутрішніх каналів комунікації. Використання цих інструментів дає змогу економити час і ресурси, хоча інколи створює відчуття їх надмірної кількості. Водночас такий підхід сприяє переходу до більш гнучкого й менш формалізованого формату взаємодії, у якому вирішальним залишається поєднання технологій із людським фактором.

Якщо заглибитися детальніше, стає очевидним, що кожен цифровий інструмент посідає власне місце у формуванні HR-екосистеми. Працюючи по-різному, інколи доповнюючи одне одного, інколи створюючи напруження, вони поступово трансформують уявлення про управління персоналом.

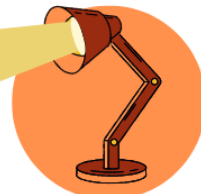
Для кращого розуміння їх функціональних можливостей та переваг основні характеристики кожного інструменту зведено до табл. 2.

Таблиця 2

**Цифрові інструменти HR**

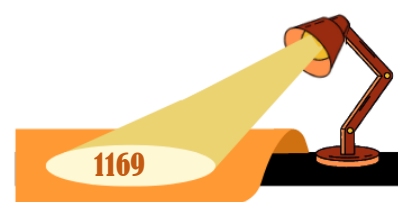
Інструмент	Основні функції	Переваги використання	Приклади застосування	Можливі виклики та обмеження
Онлайн-платформи для рекрутингу	Пошук та залучення кандидатів, розміщення вакансій, формування іміджу роботодавця	Широкий доступ до бази кандидатів, можливість таргетованої реклами вакансій, формування бренду роботодавця	Work.ua, Djinni, LinkedIn, Glassdoor	Конкуренція за увагу кандидатів, необхідність постійного оновлення контенту
Системи управління кандидатами (ATS)	Автоматизація процесу прийому заявок, сортування резюме, відслідковування стадій рекрутингового процесу	Скорочення часу відбору, зниження людського фактору, підвищення прозорості процесу	BambooHR, iCIMS, Lever	Витрати на впровадження, необхідність налаштування під специфіку компанії
Чат-боти для первинної комунікації	Автоматичне спілкування з кандидатами, відповідь на типові запитання, попередній скринінг	Миттєва відповідь, зниження навантаження на HR-фахівців, стандартизація первинної комунікації	Mya, XOR, Chatbot інтегровані в сайти	Обмежена здатність до індивідуалізації, ризик недорозуміння при складних запитах
Платформи для відеоінтерв'ю	Проведення дистанційних співбесід,	Гнучкість планування, можливість	Zoom, Microsoft	Залежність від якості Інтернет-зв'язку, технічні





Інструмент	Основні функції	Переваги використання	Приклади застосування	Можливі виклики та обмеження
	попередня оцінка кандидатів, запис інтерв'ю	залучення кандидатів з різних регіонів, економія часу на поїздки	Teams, HireVue	труднощі, обмеження у невербальній комунікації
Сервіси електронного навчання (e-learning)	Надання адаптаційного та навчального контенту, проведення інтерактивних курсів, тестування знань, відстеження прогресу учасників	Доступність контенту 24/7, можливість індивідуального підходу, автоматизований моніторинг результатів	Moodle, Coursera for Business, TalentLMS	Необхідність мотивації співробітників, адаптація контенту під специфіку компанії
Внутрішні комунікаційні платформи	Забезпечення оперативного обміну інформацією, організація відеоконференцій, створення групових чатів, проведення онлайн-зустрічей	Швидка комунікація, підвищення рівня залученості, можливість централізованого доступу до інформації	Slack, Microsoft Teams, Google Meet	Можливість інформаційного перевантаження, потреба у визначенні чітких правил використання
Внутрішні соціальні мережі	Створення корпоративної спільноти, обмін ідеями, побудова культури, неформальна комунікація	Формування командного духу, підвищення рівня лояльності, підтримка неформального спілкування	Yammer, Workplace by Facebook	Ризик відволікання від роботи, потреба у модеруванні контенту

Цифрові інструменти в HR поступово проникають у все більше напрямів роботи, починаючи від першого контакту з кандидатами й автоматизованого відбору і закінчуючи підтримкою навчальних програм та формуванням спільних цінностей усередині компанії. На практиці їх використання справді допомагає заощаджувати час, хоча зводить всю цінність лише до цього було б занадто спрощено. Швидший обмін інформацією, збирання даних в одному середовищі, інші формати навчання змінюють сам підхід до управління персоналом. Через це окремі HR-процеси поступово перестають існувати самі по собі й починають більше переплітатися, навіть якщо спочатку це майже не кидається в очі.





Водночас упровадження цифрових рішень рідко відбувається без складнощів і дрібних збоїв. Компаніям доводиться підлаштовувати інструменти під власні процеси, інколи не з першої спроби, більше думати про кібербезпеку і уважніше ставитися до роботи з персональними даними. Окремо виникають етичні моменти, які не завжди мають прості або швидкі рішення і часто потребують внутрішніх обговорень. У результаті цифрову трансформацію HR складно звести лише до встановлення нового програмного забезпечення. Вона радше вимагає більш обережного й поступового підходу, коли технології поєднуються з організаційними змінами та повільним, іноді не зовсім послідовним переосмисленням корпоративної культури.

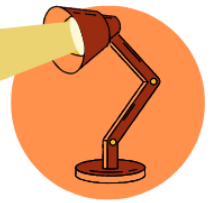
Однак діджиталізація вона вимагає цілісної зміни управлінських підходів. Це передбачає перегляд традиційної ролі HR-відділу: від функції «кадровика» до функції «архітектора досвіду працівника».

Впровадження цифрових рішень не має бути формальним або технологічно нав'язаним – воно повинно базуватись на розумінні культурного коду компанії, її стратегічних цілей і реальних потреб працівників. Саме тому важливо не просто автоматизувати, а трансформувати – створити гнучку, відкриту та адаптивну HR-систему, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

Поява цифрових рішень у HR відкрила чимало нових можливостей, але водночас висунула й додаткові вимоги до самих фахівців, які з ними працюють. Уже недостатньо просто орієнтуватися в окремих інструментах чи програмних продуктах. На перший план виходить вміння працювати з даними, швидко розбиратися в нових платформах і спокійно ставитися до постійних змін, які стали майже буденністю. У повсякденній практиці дедалі більшої ваги набувають так звані «digital soft skills» – здатність до самонавчання, гнучкість мислення, вміння творчо використовувати технології та критично ставитися до інформації, з якою доводиться працювати. У цьому контексті діджиталізація змінює не стільки набір інструментів, скільки сам підхід до професійної підготовки HR-фахівців, інколи змушуючи переглядати усталені уявлення про цю роль.

На завершення можна сказати, що діджиталізація HR уже давно вийшла за межі короткочасного тренду або експерименту «на пробу». Вона поступово стала частиною щоденної управлінської реальності й продовжує в ній закріплюватися, навіть якщо цей рух відбувається нерівно і з різною швидкістю. Десь зміни впроваджуються активно, десь більш обережно, але загальний напрям усе одно зберігається. Компанії, які встигають підлаштуватися під такі трансформації, зазвичай отримують відчутні переваги, зокрема швидший доступ до потрібних фахівців, кращу здатність утримувати персонал і більш комфортне середовище для розвитку людей. У результаті цифрові HR-процеси все рідше сприймаються





як питання вибору або додаткової опції й дедалі більше виглядають як необхідна умова нормального функціонування в динамічному та досить непередбачуваному просторі сучасного ринку праці, де стабільність уже давно не є сталою величиною.

Останнє десятиліття ознаменувалося стрімким технологічним проривом, який не оминув і сферу управління людськими ресурсами. Під впливом цифрових інновацій традиційні підходи до підбору персоналу поступово втрачають домінуючі позиції, поступаючись місцем новим, гнучкішим та швидкодіючим моделям. Електронний рекрутинг (e-recruiting) став природною відповіддю на динамічні зміни сучасного ринку праці.

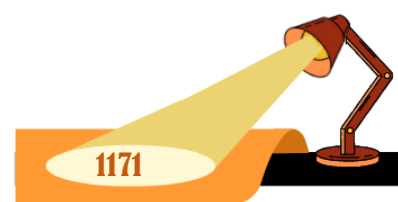
Варто сміливо відзначити, що пошук та відбір кандидатів є складним багатогранним процесом. Сучасний рекрутмент у повній мірі перейшов в цифровий світ. Сучасні рекрутинг-тренди дозволяють кожній компанії обрати найбільш підходящий спосіб найму персоналу залежно від бюджету, термінів, вподобань тощо. Все частіше компанії орієнтуються на «human touch підхід» у пошуку персоналу [21].

Сьогодні, коли дедалі більшого значення набуває швидкість найму й те, як саме компанія спілкується з кандидатами, цифрові рішення вже важко сприймати як щось другорядне. Для багатьох організацій вони поступово стали основою HR-стратегії, навколо якої вибудовується робота з персоналом загалом, інколи навіть без чітко сформульованого плану. Мова йде не лише про відповідь на поточні виклики ринку праці, а радше про поступове формування підходів до залучення й утримання талантів, іноді на рівні відчуттів і практичного досвіду, а не формальних концепцій.

Досить помітну роль у цьому процесі відіграють онлайн-платформи для пошуку роботи, які з часом фактично стали першою точкою контакту між роботодавцем і кандидатом. Саме там формується первинне уявлення про компанію, стиль її комунікації та загальне ставлення до людей, навіть якщо це відбувається між рядками вакансії або в дрібних деталях опису.

LinkedIn, Work.ua, Djinni, Glassdoor чи Indeed давно перестали сприйматися як прості сервіси з оголошеннями. Вони використовуються для створення образу компанії, розвитку бренду роботодавця, підтримання постійної присутності в професійному середовищі. При цьому змінюється і поведінка самих кандидатів: замість короткого резюме дедалі частіше з'являються розгорнуті профілі з прикладами проєктів, публічною активністю, коментарями й ознаками експертності. Усе це поступово змінює саму логіку оцінювання – менш формальну, але водночас більш багатовимірну.

Паралельно з цим відеоінтерв'ю з категорії «зручної альтернативи» перейшли до фактичного стандарту, особливо в умовах дистанційної та гібридної роботи. Вони дозволяють гнучко планувати співбесіди й швидко охоплювати





значну кількість претендентів, навіть якщо ті перебувають у різних часових поясах. Свою нішу зайняли й рекрутингові чат-боти, які беруть на себе перший контакт, відповідають на типові запитання, допомагають із первинним відбором і організацією зустрічей. Завдяки цьому рутинне навантаження на рекрутерів зменшується, хоча не всі одразу погоджуються з таким «делегуванням» комунікації.

Використання елементів штучного інтелекту в доборі персоналу останнім часом стало помітно активнішим. Алгоритми вже не обмежуються переглядом резюме, а намагаються прогнозувати успішність кандидатів на основі даних попередніх наймів і внутрішньої статистики. Різні показники відповідності допомагають швидше звузити коло пошуку. Те, що раніше було характерним переважно для великих компаній, поступово з'являється й у середньому бізнесі, хоча рівень якості таких рішень суттєво відрізняється.

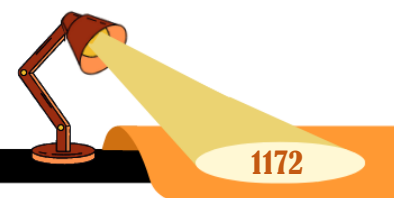
Паралельно цифровий рекрутинг тісно переплітається з соціальними мережами, які давно виконують не лише комунікаційну функцію. Facebook, Instagram, TikTok і особливо LinkedIn використовуються для пошуку кандидатів і формування образу компанії. Через контент транслюються цінності, стиль роботи й атмосфера команди, що робить рекрутинг більш персоналізованим. У результаті рішення кандидата часто формується ще до подання заявки, на рівні першого враження або емоційного відгуку.

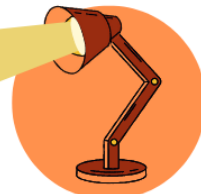
Разом із тим швидке масштабування цифрового рекрутингу супроводжується низкою викликів, які складно ігнорувати, навіть за наявності переконливих технологічних можливостей.

Надмірна автоматизація, якщо нею керувати безсистемно, ризикує звести нанівець «людський вимір» рекрутингу. Рішення, прийняті на основі алгоритмів, можуть бути не лише технічно похибковими, а й етично спірними – зокрема, у питаннях дискримінації за віком, статтю або освітою. Застосування систем штучного інтелекту без належного моніторингу ризикує посилити вже наявні упередження, що містяться в історичних даних.

Окремим і дедалі чутливішим питанням стає захист персональних даних кандидатів, які накопичуються й обробляються в цифрових системах. Ризики тут виходять далеко за межі суто технічних збоїв: ідеться про хакерські атаки, витоки інформації або навіть банальні помилки, що можуть призвести до порушення вимог GDPR. Наслідки таких ситуацій не обмежуються репутаційними втратами – вони цілком можуть мати юридичний і фінансовий вимір. Тому в сучасному рекрутингу вже недостатньо «правильно налаштувати систему». Від компаній очікують усвідомленої цифрової відповідальності, розуміння того, які дані, з якою метою і на яких умовах обробляються, а також чіткого усвідомлення меж допустимого.

У підсумку електронний рекрутинг уже складно сприймати як щось тимчасове або як реакцію на зовнішні обставини. Швидше він поступово перетво-





рюється на нову модель роботи з персоналом, зі своїми правилами й логікою. Його очевидні переваги на кшталт гнучкості, швидкості чи можливості масштабування самі по собі ще не гарантують результату. Реальний ефект з'являється лише тоді, коли технології не відриваються від етичних норм, правових вимог і нормального людського спілкування з кандидатами. Саме в цій точці перетину й вимальовується роль HR-фахівця цифрової епохи – як посередника між алгоритмами та людьми, між формальними системами й цінностями, які не завжди можна прописати в налаштуваннях.

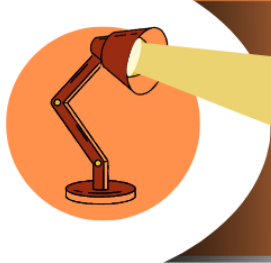
Водночас варто враховувати, що сучасний цифровий рекрутинг давно перестав бути просто набором зручних онлайн-інструментів. Сьогодні це радше цілісна система рішень, які пов'язані між собою й охоплюють увесь шлях кандидата від першого контакту до остаточного рішення. Її ідея полягає в тому, щоб зробити добір своєчасним і максимально точним, прибираючи людину з тих етапів, де це справді доречно, але залишаючи HR можливість бачити ширшу картину ринку праці майже в реальному часі. У цьому контексті системи управління кандидатами фактично стають основою всього процесу, задаючи рух інформації й певний ритм цифрового рекрутингу, навіть якщо ззовні це не завжди помітно.

У своїй суті вони виконують функцію хребта рекрутингового процесу: починаючи з моменту подачі заявки, резюме автоматично потрапляє у базу, сортується, оцінюється, доповнюється історією комунікацій і супроводжується протягом усього циклу найму. Такі системи суттєво скорочують кількість ручної роботи, дозволяють уникнути дублювання зусиль, забезпечують прозору аналітику й уніфікують процес прийняття рішень. В умовах великої кількості заявок саме ATS стає тим фільтром, який дозволяє рекрутерам сфокусуватись лише на найперспективніших кандидатах.

Водночас ATS навряд чи варто сприймати як самодостатнє рішення. Швидше це один із елементів більшої цифрової екосистеми рекрутингу, яка формується з різних інструментів і середовищ. Важливе місце в ній посідають платформи професійного пошуку та цифрові біржі праці – на кшталт LinkedIn, Djinni, Jooble, Glassdoor, Work.ua та інших подібних сервісів. Їхня цінність для роботодавців давно вже не зводиться до кількості користувачів. Значно важливішими є ті можливості, які вони відкривають для системної роботи з кандидатами. Сьогодні це простір не лише для розміщення вакансій, а й для формування образу компанії: через корпоративні профілі, аналітику переглядів, публікації, коментарі й пряме спілкування. У такому середовищі рекрутер отримує шанс побачити кандидата ширше – не тільки через перелік навичок, а й через стиль комунікації, цінності, реакції на контент і загальну мотивацію, що інколи говорить більше, ніж формальні показники.

Окремо варто звернути увагу на розвиток інтелектуального підбору кандидатів, який усе активніше вбудовується в роботу таких платформ. Алгоритми





машинного навчання дивляться вже не тільки на текст резюме, а й на поведінку користувачів, їхні професійні зв'язки, активність, зацікавленість у нових можливостях. Подекуди системи навіть намагаються вгадати, наскільки людина взагалі готова змінювати роботу найближчим часом, формуючи умовні рейтинги або сигнали потенційного переходу. Усе це поступово змінює саму логіку рекрутингу. Він перестає бути суто реакцією на відкриту вакансію і дедалі частіше переходить у проактивний формат, коли ініціатива контакту йде від компанії ще до того моменту, як кандидат серйозно замислиться про пошук нової роботи.

Водночас ефективність усіх цифрових інструментів значною мірою залежить від того, наскільки стратегічно компанія підходить до їх впровадження. Наявність сучасного програмного забезпечення саме по собі не гарантує результату. Без правильної інтеграції в робочі процеси, без навчання персоналу, без адаптації процедур та оновлення корпоративної культури – цифровий рекрутинг може залишитися лише «вивіскою». Особливої уваги потребує цифрова грамотність HR-фахівців: вміння не просто користуватись системами, а критично аналізувати результати, розуміти логіку роботи алгоритмів і коригувати дії у разі помилок системи.

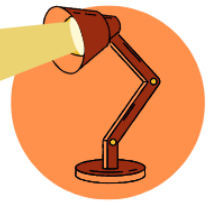
Крім того, важливо розуміти, що ефективність цифрового рекрутингу не вимірюється лише швидкістю найму. Справжній показник успіху – це якість кандидата, його відповідність цінностям компанії, довготривалість співпраці. Тому навіть найкращі інструменти повинні використовуватись не як замітники людського судження, а як його підсилення. Парадоксально, але саме в умовах цифрового перенасичення все більше компаній повертаються до принципу «людина в центрі», де технології – лише допоміжна ланка.

Зрештою, цифрові інструменти рекрутингу сьогодні вже майже не сприймаються як щось додаткове або факультативне. Для багатьох компаній вони стали необхідною умовою нормальної роботи з персоналом. Водночас сам факт використання технологій ще не гарантує результату.

У великій мірі все впирається в те, наскільки компанія взагалі вміє вписати ці цифрові рішення у власну HR-логіку, а не просто накласти їх зверху, ніби ще один технічний шар. Коли підбір починає виглядати як холодний конвеєр, де все рухається занадто швидко і без живого контакту, ефект може бути зовсім не той, на який розраховували. Баланс між швидкістю, зручністю та нормальною людською взаємодією з кандидатами часто виявляється дуже хитким. Його легко порушити, особливо коли з'являється спокуса оптимізувати все й одразу, і саме здатність цей баланс втримати дедалі більше впливає на успіх рекрутингу в найближчому майбутньому.

Паралельно з новими можливостями цифрові технології досить різко висвітлили й низку проблем, серед яких особливо відчутною стала кібербезпека.





У процесі підбору компанії мають справу з великими обсягами чутливої інформації: персональні дані, результати оцінювання, записи відеоспівбесід, іноді навіть дані, які взагалі не мали б виходити за межі внутрішніх систем. Будь-який витік або стороннє втручання здатні не лише підірвати довіру до роботодавця, а й створити цілком реальні юридичні проблеми. В умовах жорсткого регулювання, зокрема вимог GDPR, ці ризики давно перестали бути абстрактними і дедалі частіше відчуваються на практиці, навіть якщо про них не дуже хочеться думати під час щоденної роботи.

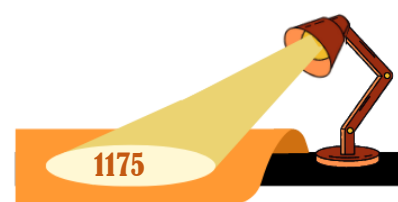
Не менш суперечливим залишається етичний вимір цифрового рекрутингу. Алгоритми штучного інтелекту, що використовуються для первинного відбору кандидатів, ґрунтуються на історичних даних, які не завжди є нейтральними. Якщо в попередніх управлінських рішеннях були закладені упередження, система схильна їх відтворювати, подаючи результат як «об’єктивну оцінку». За відсутності регулярного контролю та коригування такі інструменти можуть не зменшувати, а підсилювати дискримінаційні практики, що робить питання прозорості й етичної відповідальності особливо актуальними.

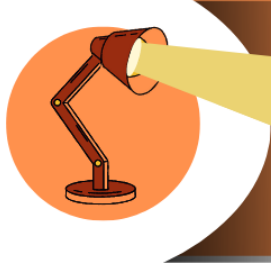
Ще одним викликом стає поступова втрата людського виміру. У прагненні до автоматизації компанії часто замінюють живе спілкування шаблонними повідомленнями, чат-ботами чи короткими відеозустрічами. Для HR-служб це зручно, однак для кандидатів така стандартизація нерідко виглядає відстороненою. У результаті технології, покликані покращити комунікацію, інколи створюють додаткову дистанцію, знижуючи емоційну прихильність до бренду роботодавця та ймовірність позитивного рішення в умовах конкуренції за таланти.

Окремою проблемою залишається нерівність доступу до цифрових інструментів. Не всі кандидати однаково комфортно почуваються в онлайн-середовищі через технічні обмеження, складність платформ або психологічне напруження. Ігнорування цих чинників може призвести до втрати сильних фахівців і суперечить реальному втіленню принципів рівності та інклюзії.

Загалом ефективність цифрового рекрутингу визначається не кількістю впроваджених сервісів, а здатністю поєднати технологічну зручність із відповідальним ставленням до людей.

Технології в рекрутингу й адаптації мають забезпечувати прозорість і справедливість, що передбачає зміни не лише в інструментах, а й у стилі комунікації та корпоративній культурі. Адаптація нового працівника дедалі частіше розглядається як стратегічний процес, у якому цифрові рішення – системи навчання, онлайн-наставництво та інструменти інтеграції – дозволяють структурувати інформацію, зменшити відчуття ізольованості та підтримати поступове входження в організацію, особливо за віддаленої роботи. Водночас ефективність цифрової адаптації значною мірою залежить від участі керівництва, адже навіть





мінімальні прояви уваги підвищують мотивацію й довіру працівників. У цих умовах оцінювання результативності лише на основі суб'єктивних вражень є недостатнім, що зумовлює потребу у використанні чітких і вимірюваних індикаторів для об'єктивної оцінки якості цифрового онбордингу.

До табл. 3 зведено ключові показники ефективності (КРІ), які дозволяють кількісно оцінити, наскільки успішно інтегруються нові співробітники у організацію.

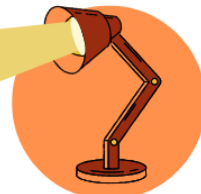
Аналіз показників, наведених у табл. 3, дає змогу виокремити ті елементи адаптаційного процесу, які потребують підвищеної уваги. Передусім це тривалість адаптації та рівень задоволеності нових працівників, адже саме вони відображають спроможність компанії швидко включати співробітників у робоче середовище. Водночас показники утримання персоналу й активності новачків у навчальних модулях сигналізують про довгострокову результативність адаптації та реальний інтерес працівників до професійного розвитку в межах організації.

Таблиця 3

**Ключові показниками ефективності (КРІ) адаптації персоналу**

КРІ	Опис	Методи збору даних	Частота оцінки	Цільові значення / рекомендації
Тривалість адаптації	Час, необхідний для повного впровадження нового співробітника у робоче середовище.	Аналіз HR-системи, опитування новачків	По завершенню адаптаційної програми або щомісячно	1-3 місяці (залежно від специфіки роботи)
Рівень задоволеності новачків	Оцінка задоволеності процесом адаптації, комунікацією та інтеграцією у колектив.	Анкети, інтерв'ю, опитування, відгуки від менторів	Щомісячно, по завершенню адаптаційного циклу	80% та вище позитивних оцінок
Процент завершення навчальних модулів	Відсоток новачків, які успішно пройшли встановлені курси або навчальні модулі.	Дані з LMS-системи, статистика платформи навчання	Щомісячно або по завершенню кожного модуля	90-100%
Рівень залученості новачків	Оцінка активної участі новачків у комунікації, онлайн-тренінгах,	Аналітичні панелі, опитування, моніторинг	Щомісячно	70-80% активних учасників





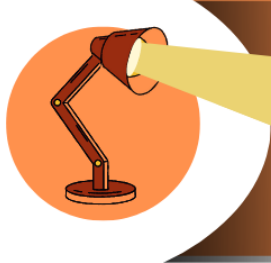
КРІ	Опис	Методи збору даних	Частота оцінки	Цільові значення / рекомендації
	чатах та інших інтерактивних заходах.	активності на корпоративних платформах		
Рівень утримання персоналу	Відсоток нових співробітників, які залишаються в організації після завершення адаптаційного періоду.	HR-аналітика, статистика відділу кадрів	Щоквартально або після 3-6 місяців	85-90% або вище
Час реакції на запити новачків	Середній час відповіді HR або ментора на питання та запити нового співробітника.	Аналіз звернень, трекери запитів, CRM-системи	Щотижнево	Менше 24 годин
Відгуки менторів та керівників	Оцінка якості супроводу та підтримки новачків з боку керівників і менторів.	Регулярні зворотні зв'язки, інтерв'ю, анкети	По завершенню адаптаційного періоду або щомісячно	Більшість оцінок – «відмінно» або «добре»
Відсоток повторного звернення	Частота звернень новачків з питаннями, що свідчить про розуміння матеріалу адаптаційної програми.	Аналіз звернень через систему підтримки або чат-боти	Щомісячно	Зниження на 20% після впровадження нових адаптаційних інструментів

Високі значення КРІ зазвичай не з'являються «самі собою» і рідко є результатом одного вдалого управлінського рішення.

Найчастіше за ними стоїть сукупність дій, які поступово вибудовуються в єдину систему: більш продумані внутрішні комунікації, доступні та різноманітні формати онлайн-навчання, а також регулярний, а головне – змістовний зворотний зв'язок з боку HR-фахівців і керівників команд. Якщо ці елементи випадають або існують формально, навіть технологічно досконалі цифрові інструменти ризикують залишитися лише «обгорткою» без реального впливу на процес адаптації.

На практиці кількість успішних прикладів цифрової адаптації зростає, хоча універсального підходу не існує. Одні компанії роблять ставку на навчання, інші –





на культуру та відчуття причетності. Так, у EPAM Systems розвивають внутрішній онлайн-університет, який спрямований не лише на розвиток професійних навичок, а й на розуміння внутрішніх процесів та інтеграцію нових співробітників у команду. Поєднання навчальних модулів із менторською підтримкою допомагає зменшити відчуття відчуженості на старті.

Nestle, натомість, зосереджується на прикладних інструментах – віртуальних екскурсіях, цифрових кейсах і чат-ботах, що супроводжують новачків у перші тижні. Такі рішення працюють як своєчасні підказки, полегшуючи орієнтацію в ключових етапах адаптації та знижуючи початкову напругу.

Загалом ефективною цифрою адаптацію робить поєднання технологій із живою підтримкою та увагою до конкретного контексту. Коли за цифровими інструментами стоять люди, адаптація перестає бути формальним HR-етапом і починає реально працювати.

Слід зазначити, що навіть розвинені системи стикаються з проблемою браку міжособистісного контакту, адже саме неформальні взаємодії часто формують емоційну залученість. У цифровому середовищі ці елементи слабшають, що може призводити до відчуття ізольованості.

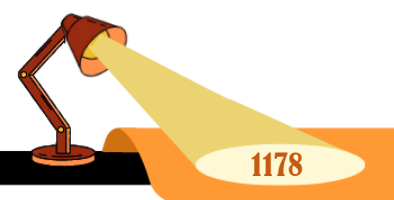
Якщо компанія зосереджується лише на технічному боці процесу без урахування досвіду працівника, цифрова адаптація ризикує перетворитися на формальний «чекліст». Тому її успіх завжди пов'язаний із балансом між автоматизацією та персональним підходом.

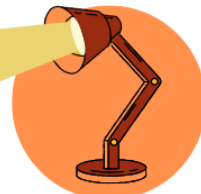
Важливо, що ефективність адаптації не зводиться лише до KPI – значно вагомішим є загальний досвід працівника, який формується з повсякденних цифрових взаємодій і визначає сприйняття організації та рівень лояльності до бренду роботодавця.

На цьому тлі HR-функція зазнає глибокої трансформації. Цифрові рішення змінюють логіку управління персоналом, зміщуючи фокус у бік даних, аналітики та прогнозування. Інтелектуальні системи дозволяють переходити від реактивних дій до більш проактивного управління, зокрема завдяки використанню штучного інтелекту та машинного навчання у підборі, адаптації, оцінюванні й розвитку персоналу.

Такі технології застосовуються для первинного відбору кандидатів, оцінювання потенціалу та виявлення ризиків плинності чи вигорання, сприяючи більш індивідуалізованим стратегіям розвитку. Паралельно зростає потреба в мобільності HR-сервісів: мобільні платформи стають звичним каналом взаємодії, особливо важливим для нових співробітників ще до початку роботи.

Усе це підштовхує компанії до створення цілісної цифрової HR-екосистеми, де навчання, оцінювання, рекрутинг, аналітика й комунікації взаємопов'язані. Такий підхід формує послідовний і зрозумілий досвід для працівників і підсилює ефективність управління.





Водночас цифровізація рекрутингу й адаптації неможлива без стратегічних змін у самій HR-функції. Вона має починатися з аналізу наявних практик і реальних проблем, а не з формального впровадження інструментів. Технології повинні відповідати конкретним потребам організації – наприклад, скорочувати час відбору або покращувати входження нових працівників.

Вирішальним чинником успіху бізнесу все більше стає цифрова грамотність всіх причетних до управління персоналом, зокрема, HR-фахівців. Сучасний HR має поєднувати розуміння людей із здатністю працювати з даними, аналітикою та етичними аспектами використання інформації.

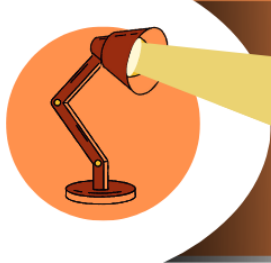
У документах ЄС цифрова грамотність виділена як окремий значимий результат здобуття освіти. Цей комплекс результатів навчання доцільно також розглядати в контексті економічної/підприємницької діяльності. Сучасні наукові дослідження доводять, що цифрова грамотність є важливим чинником економічної успішності в сучасному бізнесі та підприємництві, особливо в умовах господарських та освітніх делокацій. Тобто, несформована цифрова грамотність – це не просто невміння, незнання чи нездатність до використання цифрових сервісів господарської інфраструктури, а це – прямі економічні та соціальні збитки для кожного суб'єкта соціально-економічних відносин та локальних спільнот [22].

Окремої уваги потребує захист персональних даних, адже накопичення чутливої інформації посилює як юридичні, так і репутаційні ризики. Тому цифрова трансформація повинна супроводжуватися розбудовою системи кібербезпеки, інакше технологічний прогрес може стати джерелом нових загроз.

Варто відмітити, що незважаючи на актуальність проблематики щодо захисту персональних даних, теоретична дискусія щодо змісту поняття «захист персональних даних» у науковій літературі відсутня. Дослідження вітчизняних учених зосереджені на опрацюванні та систематизації наявного нормативного поля, яке забезпечує правове врегулювання захисту персональних даних. Дещо краща ситуація склалася щодо поняття «персональні дані», трактування змісту якого знайшло своє відображення в багатьох нормативних джерелах. Аналіз різних визначень свідчить про те, що в основному вони збігаються, ключовим моментом усіх визначень є можливість безпомилкової ідентифікації конкретної особи. В основу обробки персональних даних покладено низку базових принципів (правила, що повинні дотримуватися (за незначними винятками) будь-яким володільцем у процесі здійснення будь-якої обробки), мета формулювання яких – визначення правових засад її здійснення. Вони формуються на наднаціональному та національному рівнях [23].

Слід зазначити, що цифрові HR-рішення не працюють як одноразовий адміністративний захід. Найстійкіших результатів досягають ті організації, які рухаються поступово, залучаючи до змін усіх ключових учасників процесу – HR-





команди, керівників підрозділів, кандидатів і нових працівників. Саме врахування їхнього досвіду, тестування пілотних рішень і готовність коригувати підходи дозволяють створити систему, яка не просто існує формально, а реально приймається колективом.

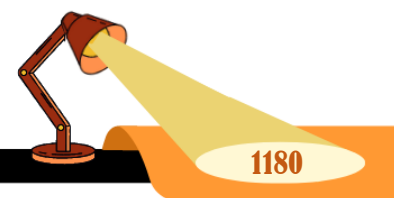
У підсумку цифровізація рекрутингу та адаптації постає як складний, багаторівневий процес. Він потребує не лише технологічної готовності, а й усвідомлення корпоративних цінностей, відкритості до змін і відповідальності за управлінські рішення в цифровому середовищі. Ефективна цифрова трансформація завжди тримається на балансі між можливостями технологій і збереженням людського виміру взаємодії.

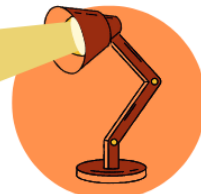
Попри оптимістичні очікування, цифровізація HR-сфери супроводжується низкою проблем, які не завжди видно на етапі планування. Серед них технічні бар'єри: недостатній рівень IT-інфраструктури, розрізненість програмних рішень, несумісність нових платформ із наявними ERP або CRM-системами. Такі труднощі ускладнюють інтеграцію, призводять до збоїв або потребують дорогого доопрацювання. Особливо відчутно це для малих і середніх компаній, які не завжди мають ресурси для масштабної технічної модернізації.

Процеси цифровізації змінюють підхід до управління підбором персоналу. Якщо декілька років тому успішні компанії намагалися залучити висококваліфікованих співробітників високими зарплатами, то сьогодні цей підхід перетворився на об'єктноорієнтований аналіз. Він передбачає відбір працівників за допомогою машинного сортування даних, визначення емпіричних зразків на основі особистих даних, які найбільше потрібні роботодавцю. Наприклад, за допомогою професійних соціальних мереж або спеціальних дошок оголошень рекрутери збирають групи кандидатів, які висувають необхідні вимоги до розвитку виробничих процесів [24].

Деякі дослідники вважають, що останнім часом в Україні почалися дії, спрямовані на розвиток цифрового інтелекту українців: запущено національну програму цифрової грамотності, розробляється українська база цифрових компетентностей громадян і вчителів, популяризуються цифрові навички серед українців. Проте бракує нормативно-правових актів, які б на законодавчому рівні визначили, що таке цифрові права, цифрові компетенції та цифровий інтелект [25].

Отже, не менш складним є правовий аспект цифровізації HR. Робота з персональними даними автоматично означає дотримання жорстких вимог законодавства щодо їх захисту. Регуляторні норми, подібні до GDPR, стосуються не лише зберігання інформації, а й прозорості алгоритмів і права працівника розуміти логіку автоматизованих рішень. Для міжнародних компаній ситуація ускладнюється різницею правових підходів у різних країнах. Порушення таких вимог загрожує не лише штрафами, а й серйозними репутаційними втратами, тому цифрова трансформація HR неминує потребує постійної правової експертизи та гнучкості інструментів.





Навіть за наявності технічної й правової готовності результат не завжди виправдовує очікування. Часто причиною стає людський фактор, зокрема організаційна культура. Цифрові рішення змінюють звичний ритм роботи, перерозподіляють ролі й відповідальність, що нерідко викликає опір. Якщо зміни подаються лише як технічне оновлення без пояснення їхньої цінності для конкретних людей, технології починають сприйматися як загроза стабільності, впливу, професійній унікальності.

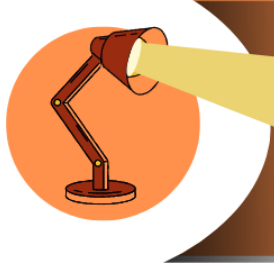
Щоб не зіткнутися з опором або формальним прийняттям змін, цифровізацію варто сприймати не як нав'язаний зверху процес, а як природний етап розвитку самої компанії. У цьому контексті вирішальну роль відіграє звичайна, інколи навіть неформальна розмова з працівниками – пояснення логіки змін, обговорення очікувань, сумнівів і практичних наслідків. Досвід показує, що коли співробітників не просто інформують, а реально залучають до формування цілей трансформації, ставлення до нових рішень стає значно спокійнішим. При цьому важливо акцентувати увагу не лише на вигодах для компанії (швидшому ухваленні рішень чи кращій аналітиці), а й на більш приземлених речах: можливостях навчатися, розвиватися професійно або просто працювати зручніше. У підсумку цифрові зміни поступово втрачають образ загрози й починають сприйматися як ще один ресурс, який за належного підходу може зміцнити позиції компанії на ринку.

**Висновки.** Діджиталізація помітно змінює усталені підходи до управління персоналом, особливо в таких сферах, як рекрутинг і адаптація. Під впливом цифрових технологій ці процеси поступово виходять за межі фізичного простору й усе менше залежать від офісу чи особистих зустрічей. Натомість з'являється більше гнучкості та можливостей для взаємодії та масштабування, а сам формат комунікації між роботодавцем і кандидатом зміщується від паперових анкет і класичних співбесід у сторону цифрових профілів, онлайн-інтерв'ю та алгоритмічних рішень. Хоча слід визнати, що для багатьох компаній цей перехід і досі відбувається нерівномірно.

Сьогодні такі інструменти, як ATS-системи, відеоінтерв'ю, чат-боти, онлайн-платформи та системи дистанційного навчання, усе частіше перестають сприйматися як щось додаткове. Фактично вони стають необхідною частиною процесу найму, без якої складно уявити роботу компаній у конкурентному середовищі. Саме ці інструменти дозволяють швидше працювати з заявками, обробляти значні обсяги інформації та більш гнучко підходити до побудови сценаріїв входження нового працівника в команду. Водночас у практиці нерідко виникає відчуття, що технічні можливості вже є, але розуміння того, як саме ними користуватися, ще не завжди достатньо чітке.

Разом із позитивними ефектами цифрова трансформація HR-процесів приносить і певні труднощі, про які часто згадують вже після впровадження





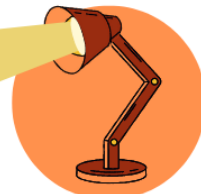
рішень. Надмірна автоматизація може знижувати рівень емоційного контакту між людьми, що особливо помітно на етапі адаптації нових співробітників. Окрім цього, дедалі гостріше постають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, етичності алгоритмічного добору, а також ризику втрати так званого «людського виміру» у взаємодії з персоналом. У таких умовах стає очевидним, що від компаній вимагається не лише наявність технологій, а й здатність гнучко реагувати на ситуацію, достатній рівень цифрової грамотності та готовність до відкритого діалогу з працівниками, інколи навіть не дуже зручного.

На завершення зазначимо, що цифрова трансформація HR-процесів виглядає не стільки як чергове технологічне оновлення, скільки як більш глибока зміна підходів і управлінської логіки загалом. Її успіх значною мірою залежить від того, чи зможе компанія поєднати впровадження цифрових рішень з реальною увагою до людських потреб, а не лише формальним декларуванням цього. Йдеться про створення такого робочого середовища, у якому технології не витісняють живу комунікацію, а радше доповнюють її, підтримують довіру та відчуття залученості. Саме такий, не завжди простий баланс, дозволяє поступово вибудувати стійку систему управління персоналом, здатну адаптуватися до сучасних викликів і водночас зберігати фокус на людському капіталі як ключовій цінності функціонування організації.

#### **Література:**

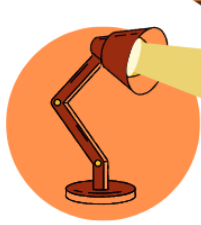
1. Бойко А., Ситник Й. (2024). Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>
2. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313-318.
3. Вонберг Т.В., Кудименко Д.М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287-292. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292>
4. Гарбуз М.О., Соколов В.А., Солодкий І.С., Максимів І.Д., Скворцов М.Е. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 25. С. 1-9. DOI: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/718/646>
5. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 147-156.
6. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13). С. 141–147.
7. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92-110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>
8. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>





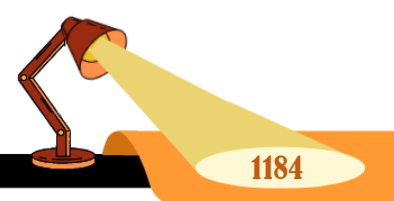
9. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>
10. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 173-181. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)
11. Скібська К., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1(86). С. 107-114.
12. Шалений В., Зеленьак В., Фадеєв О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18>
13. Maurer S.D., Cook D.P. Using company Web Sites to e-recruit qualified applicants: A job marketing based review of theory-based research. *Computers in Human Behavior*. 2011. Vol. 27, № 1. P. 106-117. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.07.013>
14. Nikolaou I. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*. 2014. Vol. 22, № 2. P. 179-189. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
15. Ritz E., Donisi F., Elshan E., Rietsche R. Artificial socialization? How artificial intelligence applications can shape a new era of employee onboarding practices. *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2023. P. 155-164. URL: <https://hdl.handle.net/10125/102648>
16. Van Esch P., Black J.S., Ferolie J. Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*. 2019. Vol. 90. P. 215-222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>
17. Van Esch P., Black J.S., Arli D. Job candidates' reactions to AI-enabled job application processes. *AI Ethics*. 2021. Vol. 1. P. 119-130. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-020-00025-0>
18. Upadhyay A.K., Khandelwal K. Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*. 2018. Vol. 17, No. 5. P. 255-258. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
19. Коць О., Стойко М., Коць, О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>
20. Pohorielova T.A. On the issue of staff adaptation. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 4'2020. С. 20-24. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222390/222536>
21. Гнилянська Л., Демчук А., Юрчик А. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутингу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17>
22. Ковальчук Г. Цифрова грамотність в структурі професійної економічної компетентності. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти - доуніверситетська підготовка - заклад вищої освіти*. 2023. № 1(3), 361-367. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17716>
23. Гронь О.В., Погореленко А.К. Проблеми захисту персональних даних у контексті сучасної комунікації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19, ч. 1. С. 102-108. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_1\\_2018ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/25.pdf)
24. Канцур І.Г., Кононова О.Є., Хмарська І.А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103-108.
25. Куйбіда В.С., Петрос О.М., Федулова Л.І. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

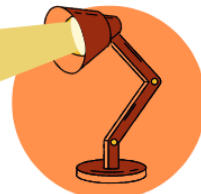




**References:**

1. Boiko, A., Sytnyk, Y. (2024). *Napriamy vdoskonalennia protsesu adaptatsii personalu IT-pidpriemstv* [Directions for improving the personnel adaptation process of IT enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122> [in Ukrainian].
2. Vonberh, T.V., Holovko, A.A. (2020). *Rekrutyng personalu v epokhu didzhytalizatsii* [Personnel recruitment in the era of digitalization]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 313-318 [in Ukrainian].
3. Vonberh, T.V., Kudymenko, D.M. (2020). *Osoblyvosti rekrutyng personalu v IT-kompaniiakh* [Features of personnel recruitment in IT companies]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 287-292. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292> [in Ukrainian].
4. Harbuz, M.O., Sokolov, V.A., Solodkyi, I.S., Maksymiv, I.D., Skvortsov, M.E. (2023). *Vplyv didzhytalizatsii na orhanizatsiiu ta efektyvnist upravlinskoï diialnosti u sferi menedzhmentu liudskyykh resursiv* [Impact of digitalization on the organization and efficiency of managerial activity in human resource management]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 25, 1-9. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/718/646> [in Ukrainian].
5. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Kasianenko, Ya. (2020). *Didzhytalizatsiia HR-protseviv u suchasnykh realiiakh* [Digitalization of HR processes in modern realities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 64(3), 147-156 [in Ukrainian].
6. Kasmin, D.S., Kotelnykova, Yu.M. (2024). *Innovatsiini HR-tekhnologii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyshcha* [Innovative HR technologies: personnel adaptation to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 4(13), 141-147 [in Ukrainian].
7. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., Bidna, T.O. (2022). *Tsyfrovi tekhnologii rekrutyng personalu* [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii – Marketing and Digital Technologies*, 6(1), 92-110. <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> [in Ukrainian].
8. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., Rubel, K.O. (2024). *Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii* [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> [in Ukrainian].
9. Oliinyk, I. (2024). *Stratehii adaptatsii HR-menedzhmentu v umovakh didzhytalizatsii ta shtuchnoho intelektu* [Strategies for HR management adaptation under digitalization and artificial intelligence]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114> [in Ukrainian].
10. Sarkisian, N. (2024). *Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii systemy upravlinnia personalom* [Features of digital transformation of personnel management systems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 3(39), 173-181. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) [in Ukrainian].
11. Skibska, K., Konovalova, V. (2024). *Tsyfrovizatsiia viddalenoï rekrutyng personalu* [Digitalization of remote personnel recruitment]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 1(86), 107-114 [in Ukrainian].
12. Shalenyi, V., Zeleniak, V., Fadeev, O. (2024). *Vprovadzhennia stratehii rozvytku personalu v umovakh didzhytalizatsii* [Implementation of personnel development strategy under digitalization]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 137-144. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18> [in English].
13. Maurer, S.D., Cook, D.P. (2011). Using company Web Sites to e-recruit qualified applicants: A job marketing-based review of theory-based research. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.07.013> [in English].





14. Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067> [in English].
15. Ritz, E., Donisi, F., Elshan, E., Rietsche, R. (2023). Artificial socialization? How artificial intelligence applications can shape a new era of employee onboarding practices. In *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*, 155-164). <https://hdl.handle.net/10125/102648> [in English].
16. Van Esch, P., Black, J.S., Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009> [in English].
17. Van Esch, P., Black, J.S., Arli, D. (2021). Job candidates' reactions to AI-enabled job application processes. *AI Ethics*, 1, 119-130. <https://doi.org/10.1007/s43681-020-00025-0> [in English].
18. Upadhyay, A.K., Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051> [in English].
19. Kots, O., Stoiko, M., Kots, O. (2025). *Intehratsiia shtuchnoho intelektu v stratehiiu upravlinnia personalom pidpriemstva: priorityty ta perevahy v umovakh hlobalizatsii rynku pratsi* [Integration of artificial intelligence into enterprise HR management strategy: priorities and advantages under labor market globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120> [in Ukrainian].
20. Pohorielova, T.A. (2020). On the issue of staff adaptation. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 4(2020), 20-24. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222390/222536> [in English].
21. Hnylianska, L., Demchuk, A., Yurchyk, A. (2023). *Osoblyvosti vykorystannia na pidpriemstvakh instrumentariuu rekrutmenhu v suchasnykh umovakh* [Features of using recruitment tools at enterprises under modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17> [in Ukrainian].
22. Kovalchuk, H. (2023). *Tsyfrova hramotnist v strukturi profesiinoi ekonomichnoi kompetentnosti* [Digital literacy in the structure of professional economic competence]. *Aktualni problemy v systemi osvity: zahalnoosvitnii zaklad serednoi osvity - douniversytetska pidhotovka - zaklad vyshchoi osvity – Current problems in the education system: general secondary education institution - pre-university preparation - higher education institution*, 1(3), 361-367. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17716> [in Ukrainian].
23. Hron, O.V., Pohorelenko, A.K. (2018). *Problemy zakhystu personalnykh danykh u konteksti suchasnoi komunikatsii* [Problems of personal data protection in the context of modern communication]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 19(1), 102-108. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_1\\_2018ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/25.pdf) [in Ukrainian].
24. Kantsur, I.H., Kononova, O.Ye., Khmarska, I.A. (2022). *Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Personnel management in the digital economy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 2, 103-108 [in Ukrainian].
25. Kuibida, V.S., Petroie, O.M., Fedulova, L.I. (2019). *Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu* [Digital competencies as a condition for forming the quality of human capital] (analytical report). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

