

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.1>  
УДК 005.95:331.108:004

Анна Олександрівна **БЕЛЯНСЬКА**  
магістр, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3660-3775>  
e-mail: obelianska.anna0@gmail.com

Христина Станіславівна **ПЕРЕДАЛО**  
к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>  
e-mail: khrystyna.s.peredalo@lpnu.ua

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОЦЕСИ РЕКРУТИНГУ

У статті досліджено вплив цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту (AI) на ефективність процесів підбору персоналу. Розкрито основні напрями діджиталізації HR-функцій, зокрема: автоматизація рекрутингу, застосування чат-ботів, аналітичних платформ і систем управління кандидатами (ATS). Проведено контент-аналіз відкритих даних вакансій HR-менеджерів за 2015–2025 рр., отриманих через вебархіви. Встановлено поступову зміну вимог до кандидатів: від володіння базовими комп'ютерними навичками до необхідності розуміння принципів роботи з цифровими платформами, аналітичними інструментами та AI-системами. Доведено, що впровадження цифрових технологій та AI-інструментів має позитивний вплив на ефективність сучасного рекрутингу та HR-процесів.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, HR-процеси, рекрутинг, підбір персоналу, штучний інтелект

### ВСТУП

Цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільного та економічного життя, істотно змінюючи принципи функціонування організацій, зокрема системи управління персоналом. В умовах швидкої еволюції технологій традиційні методи рекрутингу поступово поступаються місцем інтелектуальним цифровим рішенням, що базуються на аналізі великих даних, алгоритмах машинного навчання та автоматизації комунікацій. Внаслідок цього зростає ефективність підбору персоналу, скорочуються часові витрати на оцінювання кандидатів і підвищується точність прогнозування відповідності фахівця потребам роботодавця.

Особливої актуальності ці процеси набули після 2020 р., коли компанії у всьому світі почали активно впроваджувати штучний інтелект (AI) в HR-практики. Такі інструменти, як ATS-системи (Applicant Tracking System), чат-боти для попереднього скринінгу, аналітичні HRM-платформи, а також алгоритми оцінки soft skills, дали змогу значно автоматизувати процес найму. Проте поряд з перевагами цифровізація рекрутингу породжує низку викликів: загрозу алгоритмічної упередженості, втрату персоналізованого підходу, ризики порушення конфіденційності даних та недостатню прозорість рішень AI-систем.

Дослідження цифрової трансформації рекрутингу є надзвичайно актуальним, адже від ефективності добору кадрів безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства. З одного боку, технології спрощують управлінські процеси, а з іншого – підвищують вимоги до компетентностей HR-фахівців і самих кандидатів. Особливо це помітно у зміні вимог до професійних навичок: якщо ще у 2015 р. роботодавці орієнтувалися на базову комп'ютерну грамотність, то вже у 2023 р. серед пріоритетних якостей вказуються знання аналітичних інструментів, вміння працювати з цифровими платформами та досвід застосування AI в рекрутингових процесах. Для емпіричного підтвердження впливу циф-

ровізації HR на бізнес-результати в роботі застосовано кейс-дослідження компанії Nestlé, що є світовим лідером у впровадженні інноваційних HR-платформ.

Отже, дослідження ефективності підбору персоналу в умовах цифрової трансформації та впливу AI є важливим для розуміння того, як нові технології змінюють структуру сучасного ринку праці, компетенцій і управлінських підходів у сфері HR.

**МЕТА** роботи – дослідження впливу цифрової трансформації та AI-технологій на ефективність процесів підбору персоналу в сучасних організаціях. У межах цього дослідження розглянуто сутність та основні напрями діджиталізації у сфері управління персоналом, а також визначено роль AI у підвищенні результативності рекрутингових процесів. Особливу увагу приділено аналізу переваг і ризиків впровадження AI-інструментів у системи добору кадрів, що впливають на швидкість, об'єктивність та якість прийняття рішень. Для підтвердження позитивного впливу HR-цифровізації на фінансову ефективність також розглянуто кейс-дослідження компанії Nestlé.

Додатковим аспектом дослідження є порівняльний аналіз змін у вимогах до кандидатів під впливом цифровізації. На прикладі вакансій HR-менеджерів за 2015–2025 рр., отриманих з відкритих джерел, зокрема веб-архівів, проаналізовано трансформацію професійних компетенцій і навичок, необхідних для роботи в умовах цифрової економіки. Узагальнення одержаних результатів дає змогу виявити ключові тенденції розвитку сучасного рекрутингу та окреслити перспективи подальшого застосування AI-технологій у кадровій діяльності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на узагальненні відкритих джерел, що висвітлюють особливості цифрової трансформації процесів управління персоналом, зокрема впровадження AI-технологій в рекрутингову діяльність. Для досягнення поставленої мети застосовано інформаційні

матеріали з наукових публікацій, аналітичних звітів і вебресурсів, що містять відомості про сучасні HR-технології, автоматизацію добору кадрів та алгоритми AI-оцінювання кандидатів.

Для проведення контент-аналізу динаміки вимог до HR-фахівців сформовано вибірку з опублікованих вакансій на посаду «HR-менеджер» з відкритого ресурсу Work.ua за 2015–2025 рр. Вибірku сформовано шляхом застосування вбудованого пошуку платформи за ключовим запитом «HR-менеджер» без застосування додаткових фільтрів для збереження репрезентативності. Для доступу до архівованих версій вакансій минулих років застосовано сервіс Web.Archive.org. Загальний обсяг вибірки склав  $N = 80$  вакансій, що дало змогу виявити статично значущі тенденції. Аналіз здійснено шляхом послідовного «ручного» зчитування та категоризації вимог і компетенцій, зазначених у кожній вакансії, з подальшим узагальненням отриманих даних.

Методологічну основу становили методи системного, структурного та порівняльного аналізу. Застосовано елементи контент-аналізу для дослідження вакансій HR-менеджерів, розміщених у відкритому доступі в різні роки, а також даних, відновлених за допомогою сервісу Web.Archive.org. Це дало змогу простежити динаміку змін у вимогах до кандидатів у 2015–2025 рр. і виявити закономірності розвитку цифрових компетенцій у сфері рекрутингу.

Для узагальнення результатів застосовано методи логічного аналізу, синтезу та інтерпретації, що дало змогу систематизувати вплив цифрових інновацій і AI-технологій на ефективність процесів підбору персоналу та на трансформацію професійних компетенцій HR-фахівців.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку системи управління персоналом. Зміна бізнес-моделей, поява нових інструментів і розвиток дистанційної роботи істотно вплинули на комунікацію, добір і оцінювання кадрів [1; 2]. Цифровізацію HR-процесів насамперед пов'язано з переходом на електронні платформи управління персоналом, що інтегрують бази даних, автоматизують документообіг і скорочують час на рутинні операції [3].

Одним із провідних напрямів цифровізації є застосування аналітики та великих даних (Big Data), які дають змогу прогнозувати плинність кадрів, відстежувати ефективність рекрутингових кампаній і забезпечувати ухвалення рішень на основі даних, а не інтуїції [4]. Важливим результатом трансформації стало поширення онлайн-інтерв'ю, тестувань і віртуальних центрів оцінювання, що зробили процес найму гнучкішим і швидшим [5].

Цифрова культура стає критично важливим складником управління людським капіталом, адже успіх цифрових змін залежить від рівня компетентності персоналу та готовності менеджерів застосовувати інноваційні технології [6].

AI є найвпливовішим інструментом сучасної трансформації HR, оскільки автоматизує ключові етапи добору, підвищуючи швидкість і точність оцінювання кандидатів [7]. Найпоширенішими напрямками є автоматизований скринінг резюме, що скорочує час первин-

ного відбору майже вдвічі [8], та застосування чат-ботів для комунікації й планування співбесід [9]. AI також застосовується для оцінювання soft skills шляхом аналізу мови, поведінкових реакцій і невербальних сигналів [10].

Разом з перевагами зростають етичні ризики: алгоритмічна упередженість може спричиняти дискримінацію за віком, статтю чи національністю, а надмірна автоматизація – зменшувати емпатію у взаємодії з кандидатами, що негативно позначається на репутації компанії [10; 12].

Найефективнішою сьогодні вважається гібридна модель рекрутингу, що поєднує аналітичні можливості AI з експертним оцінюванням HR-менеджера. У такій системі алгоритми виконують технічне оброблення даних і формують прогнози, тоді як фінальне рішення залишається за людиною [13]. Це забезпечує баланс між ефективністю, точністю та гуманістичними аспектами управління персоналом.

Впровадження AI водночас змінює компетентнісний профіль HR-фахівців: замість акценту на адміністративних і комунікативних навичках ключового значення набувають аналітичне мислення, цифрова грамотність і здатність інтерпретувати результати роботи AI-систем [14]. Такий зсув свідчить, що цифровізація вимагає не лише технічної адаптації, а й переосмислення ролі HR у стратегічному контексті.

Одним з помітних наслідків цифрової трансформації ринку праці є еволюція вимог до кандидатів: від традиційних адміністративних функцій до цифрових і аналітичних компетенцій. Для підтвердження цієї тенденції проведено контент-аналіз описів вакансій HR-менеджерів за 2015–2025 рр. із застосуванням архівних даних Web.Archive.org, що дало змогу простежити динаміку професійних вимог та навичок.

На початку аналізованого періоду (2015–2016 рр.) вимоги до кандидатів мали переважно традиційний характер. Від HR-менеджера очікувалося володіння базовими комп'ютерними навичками (MS Word, Excel, Outlook), знання трудового законодавства, навички документообігу та комунікабельність [11]. Рекрутинг на цьому етапі здійснювався переважно через оголошення у ЗМІ або спеціалізовані сайти, а процес добору мав паперово-адміністративний формат [11].

Починаючи з 2021 р., у вимогах з'являються елементи цифрових компетенцій: володіння іноземними мовами, робота з базами даних кандидатів, застосування аналітичних таблиць і онлайн-інструментів для ведення комунікації з претендентами. Також починають згадуватися перші спеціалізовані HR-програми, як-от E-Staff, CRM або HRM-системи, що дає змогу вважати цей період початком масового впровадження цифрових інструментів у кадрову роботу [13].

У 2022 р. вимоги стають комплексними: крім традиційних навичок комунікації, у вакансіях з'являються такі пункти, як робота з CRM-системами, володіння Google Workspace, управління даними та проведення аналітики із застосуванням електронних таблиць [18]. Крім того, починають вимагати знання іноземних мов на рівні не нижче Upper-Intermediate, що відображає тенденцію до інтернаціоналізації ринку праці. Водночас важливим чинником стає гнучкість у роботі з цифровими платформами та швидка адаптація до змін технологічного середовища [18].

Найбільш показовими зміни стали у 2023 р., коли

цифрові технології остаточно інтегрувалися у рекрутингові процеси. У вакансіях HR-менеджерів з'явилися вимоги до знань AI-інструментів, уміння працювати з онлайн-порталами, базами даних і платформами для аналітики персоналу (Power BI, Tableau) [9; 17]. Усе частіше роботодавці наголошують на потребі стратегічного мислення, аналітичних здібностей, навичок роботи з великими даними (Big Data) та знань цифрових тенденцій у HR-сфері [16; 17]. Також спостерігається поява функцій управління процесами адаптації та навчання персоналу за допомогою електронних ресурсів (LMS-платформ), що раніше не було характерним для більшості вакансій.

Еволюцію вимог до кандидатів у 2015–2025 рр. узагальнено в табл. 1.

Аналіз динаміки показує, що за останні десять років вимоги до кандидатів зазнали суттєвої цифрової еволюції. Якщо у 2015 р. ключовими вважалися дисциплінованість, комунікабельність та базові знання ПК, то вже у 2025 р. визначальними стали цифрова грамотність, аналітичне мислення та володіння AI-інструментами. Це свідчить про глибокий перехід HR-сфери від операційного управління кадрами до аналітично-цифрової моделі, де AI є не лише інструментом, а й повноцінним партнером HR-фахівця [18]. Так, зміна та ускладнення професійних вимог до HR-фахівців зумовлено цифровізацією рекрутингових процесів, яка формує потребу в нових компетенціях та аналітичних навичках.

Цифровізація HR-процесів трансформує традиційний рекрутинг, даючи змогу перейти від інтуїтивного відбору кадрів до системного, керованого даними прийняття рішень. Сьогодні є комплекс рішень для різних етапів рекрутингу: від автоматизованого пошуку кандидатів до аналітики ефективності найму.

Ключовими є ATS-системи (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR), що централізують облік кандидатів, автоматизують добір і інтегруються з іншими HR-платформами. Вони спрощують логістику рекрутингу та підвищують прозорість процесів, проте надмірна стандартизація може знижувати гнучкість оцінки нестандартних кандидатів [7; 10].

AI у скринінгу резюме скорочує час первинного відбору, аналізуючи ключові слова, досвід і компетенції кандидатів [4; 6]. Водночас AI може відтворювати упередження, тому поширюється концепція explainable AI – пояснюваних алгоритмів для прозорості рішень [14].

Новий етап рекрутингу – відеоаналіз та автоматизовані інтерв'ю (HireVue, Knocki), що оцінюють мову, тон голосу й мікровирази обличчя [8; 9]. Проте алгоритми можуть некоректно оцінювати кандидата з іншого культурного середовища, тож важлива комбінація технології та людського оцінювання [10; 12].

Чат-боти й віртуальні асистенти спрощують першу взаємодію з кандидатами та зростають задоволеність рекрутингом (64 % компаній за IBM Talent Trends) [9; 16]. Головний недолік – відсутність емоційного контакту.

Психометричні та гейміфіковані інструменти (Psychometrics, Arctic Shores, Hogan, SHL) допомагають оцінювати когнітивні, емоційні та поведінкові характеристики кандидатів, виявляючи потенціал розвитку, що не відображається у резюме. Їх ефективність залежить від правильності інтерпретації HR-фахівцем.

People Analytics дає змогу прогнозувати плінність кадрів, оцінювати ефективність каналів пошуку та показники рекрутингу [13]. Це сприяє переходу від реактивного до прогностичного управління, але потребує цифрової грамотності HR і якісних даних.

Цифрова верифікація резюме, сертифікатів та особистості кандидата (digital ID, blockchain verification) набирає актуальності у дистанційній зайнятості, мінімізуючи ризики шахрайства [14; 15].

Так, цифрові технології підвищують ефективність управління персоналом і змінюють взаємодію з кандидатами. Їх успішність залежить від балансу між автоматизацією та людською експертизою, етичного застосування AI і цифрової зрілості організації. Синергія технологій і стратегічного HR-мислення визначає конкурентоспроможність у цифровій економіці [16; 17]. Це добре ілюструє компанія Nestlé, яка завдяки впровадженню SAP SuccessFactors, ATS та People Analytics підвищила успішність найму, і оптимізувала витрати на персонал. Результати цифровізації відображено у табл. 2–5, що демонструють зростання продуктивності працівників, зміну витрат на персонал та ефект від автоматизації процесів.

Аналіз табл. 2–5 демонструє, що послідовна інтеграція цифрових HR-платформ, ATS-систем, AI-підтримки та інструментів People Analytics у діяльність компанії Nestlé забезпечила вимірне зростання фінансової та операційної ефективності. За досліджуваний період, порівнюючи середні показники базового етапу (2014–2016 рр.) з актуальними даними 2024 р., спостерігається суттєве підвищення продуктивності праці, яке виражається у зростанні виручки на одного працівника на 22,7 % (з 269 тис. CHF до 330 тис. CHF), водночас пікових значень досягнуто у 2023 р. Одночасно відбулася значна оптимізація операційних витрат: частка витрат на персонал у загальній виручці знизилася на 2,8 в.п. (з 18,1 % до 15,3 %). Така динаміка чітко підтверджує, що впровадження автоматизації та аналітики дає змогу зменшити рутинне навантаження та підвищити загальну ефективність управління людським капіталом. Водночас компанія продемонструвала стійке зростання операційної маржі, яка досягла 16,0 % у 2024 р.

Таблиця 1 – Динаміка змін у вимогах до кандидатів (на прикладі вакансій HR-менеджера)

Роки	Основні професійні вимоги	Ключові компетенції та інструменти
2015-2016	Базова комп'ютерна грамотність, знання трудового законодавства, комунікабельність, відповідальність. Досвід підбору персоналу, робота з Інтернет-ресурсами, активний пошук кандидатів	MS Office (Word, Excel, Outlook), навички документообігу, міжособистісна комунікація. Інтернет-портали вакансій, пошук через соцмережі, початкові елементи онлайн-рекрутингу
2021-2022	Застосування HRM-систем, баз даних кандидатів, знання англійської мови. Орієнтація на результат, робота з CRM, Google Workspace, аналітика персоналу	E-Staff, CRM, Excel, аналітичні таблиці, дистанційна комунікація. CRM-системи, Google Docs/Sheets, презентаційні інструменти, аналітичні навички
2023-2025	Володіння AI-інструментами, стратегічне мислення, Big Data, адаптація персоналу через LMS	HRM / ATS-платформи, Power BI, Tableau, LMS, знання цифрових трендів у HR

Таблиця 2 – Еволюція ефективності Nestlé під впливом цифровізації HR і ІІІ (складено автором на основі [18])

Періоди	Ключові події	Виручка, млрд CHF	Кількість працівників, тис.	Виручка на 1 працівника, тис. CHF	Операційна маржа, %	Частка витрат на персонал (salaries + welfare), %	Коментарі з цифровізації
2014	Початок цифрової колаборації	91.6	339	≈ 270,2 (91 600 / 339)	15.3 %	17,4%	Старт цифрових ініціатив; HR-процеси класичні
2015		88.8	335	≈ 265 (88 785 / 335)	15,1%	≈ 18,0%	
2016		89,5	328	≈ 273 (89,469 / 328)	15,3%	≈ 19,0%	
2017	Впровадження SAP SuccessFactors	89,8	323	≈ 278 тис. CHF	16,4%	≈ 18,9%	Підвищення успішності найму
2018		91,4	308	297	17,0%	≈ 17,5%	
2019		92,6	291	318	17,6%	≈ 17,3%	
2020	COVID-19, дистанційна робота	84,3	273	≈ 309	16,9 %	≈ 16,6 %	Масова цифровізація; продуктивність зросла
2021		87,1	276	≈ 316	17,4 %	≈ 16,5 %	
2022		94,4	275	≈ 343	17,1 %	≈ 15,9 %	
2023	Генеративний ІІІ, автоматизація аналітики	93,0	270	≈ 344	15,6 %	≈ 15,1 %	Оптимізація рекрутингу за допомогою ІІІ
2024		91,4	277	≈ 330	16,0%	≈ 15,3%	

Таблиця 3 – Зростання продуктивності працівників Nestlé

Періоди	Формула (Виручка / чисельність працівників)	Результат (Виручка на 1 прац.)	Ланцюгові зміни
2014–2016	90.0 / 0.334	269 тис. CHF	–
2017–2019	91.3 / 0.307	297 тис. CHF	+10.4 %
2020–2022	88.6 / 0.275	322 тис. CHF	+8.4 %
2023	93.0 / 0.270	344 тис. CHF	+6.8 %
2024	91.4 / 0.277	330 тис. CHF	–4.1 %

Таблиця 4 – Зміна частки витрат на персонал

Періоди	Формула (Витрати / Виручка)	Результати
2014–2016	16.3 / 90.0	18.1 %
2017–2019	16.3 / 91.3	17.9 %
2020–2022	14.4 / 88.6	16.3 %
2023	14.0 / 93.0	15.1 %
2024	14.0 / 91.4	15.3 %

Таблиця 5 – Кореляція цифровізації з фінансовою ефективністю

Показники	2014–2016 (Середнє)	2024 (Актуальне)	Зміни
Виручка на 1 працівника	269 тис. CHF	330 тис. CHF	+22.7 %
Операційна маржа	15.2 %	16.0 %	+0.8 п.п.
Частка витрат на персонал	18.1 %	15.3 %	–2.8 п.п.

Ці таблиці дають підстави стверджувати, що частина цих змін безпосередньо пов'язана з ефективністю процесів найму. Зокрема, стабільне утримання операційної маржі на рівні 15–17 % за одночасного скорочення штату свідчить про те, що компанія залучає працівників з вищим рівнем компетенцій та кращою відповідністю вимогам посад. Додатково зростання виручки на одного працівника демонструє результативність нових співробітників і якість кадрових рішень, що може бути наслідком точнішого добору персоналу за допомогою ATS та AI-скринінгу.

Окремої уваги заслугоує той факт, що кількість

працівників за 2014–2024 рр. зменшилася більш ніж на 60 тис. осіб, однак ключові фінансові показники не лише не погіршилися, а навпаки – покращилися. Це свідчить про системну оптимізацію штатної структури, яку стало можливим здійснити завдяки автоматизації рутинних HR і адміністративних процесів, а також підвищенню вимог до цифрових компетенцій кандидатів.

Так, саме поєднання скорочення чисельності персоналу з одночасним зростанням продуктивності на одного працівника і зниженням частки витрат на персонал підтверджує позитивний вплив цифровізації HR-процесів на ефективність компанії. Впровадження ATS,

AI-скринінгу та People Analytics суттєво підвищило точність відбору, зменшило кадрові витрати та забезпечило підвищення якості найму, що у кінцевому результаті позначилося на високих фінансових результатах Nestlé.

Ці висновки свідчать про прямий, позитивний зв'язок між цифровізацією HR-процесів і фінансовою ефективністю компанії, підтверджуючи, що подібний стра-

тегічний підхід може бути ефективним й в інших великих корпораціях за умови грамотного поєднання передових технологій з людською експертизою та контролем якості даних.

Для ефективного поєднання нових технологій з людською експертизою потрібно враховувати переваги та недоліки застосування цифрових технологій, що узгальнено в табл. 6.

Таблиця 6 – Переваги та недоліки застосування ключових HR-технологій (складено автором на основі [1; 2; 5; 7; 8])

Технологія / Напрямок цифровізації	Переваги (Вигоди від впровадження)	Недоліки та виклики (Ризики та обмеження)
Системи управління кандидатами (ATS)	Централізація обліку, прозорість процесів, скорочення часу первинного відбору.	Ризик надмірної стандартизації та відхилення нестандартних, але цінних резюме.
Штучний інтелект (AI) у рекрутингу	Підвищення точності прогнозування відповідності, мінімізація ризиків шахрайства.	Алгоритмічна упередженість, ризик дискримінації за нерелевантними ознаками (стать, вік).
Чат-боти та віртуальні асистенти	Спрощення першої взаємодії з кандидатами, підвищення їхньої задоволеності процесом.	Втрата персонального підходу та емпатії у комунікації через надмірну автоматизацію.
People Analytics	Перехід від реактивного до прогностичного управління персоналом, якісніші рішення на основі даних.	Потреба у високій цифровій грамотності HR-фахівців та ризик порушення конфіденційності даних.
Цифрові платформи (напр., SAP SuccessFactors)	Зростання загальної операційної ефективності HR-функції та її інтеграція з бізнес-цілями.	Висока вартість впровадження та підтримки, необхідність постійного навчання персоналу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу встановити, що цифрова трансформація суттєво змінила підходи до управління персоналом, зробивши процес підбору кадрів більш ефективним, структурованим та аналітично обґрунтованим. Впровадження AI-технологій, автоматизованих систем управління кандидатами (ATS), чат-ботів і платформ People Analytics сприяло оптимізації рекрутингових процесів, скороченню часу на відбір і підвищенню точності рішень. Емпіричний аналіз на прикладі компанії Nestlé підтвердив ці результати, продемонструвавши, що завдяки цифровізації HR-процесів за аналізований період продуктивність працівників зросла на 22,7 %, а частка витрат на персонал у загальній виручці знизилася на 2,8 в.п. за одночасного зростання операційної маржі до 16,0 %.

Здійснений контент-аналіз вакансій HR-менеджерів за 2015–2023 рр. засвідчив поступову цифрову еволюцію вимог до кандидатів. Якщо у 2015 р. основну увагу приділяли базовим офісним навичкам і комунікабельності, то у 2023 р. визначальними стали компетенції, пов'язані з аналітикою даних, знанням цифрових платформ і застосуванням AI-інструментів. Ця трансформація

відображає зрушення від адміністративної моделі HR до стратегічно-аналітичної.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному поєднанні теоретичного аналізу цифрової трансформації HR-процесів із практичним дослідженням змін у вимогах ринку праці на основі відкритих даних. Системно обґрунтовано, що ефективність сучасного рекрутингу забезпечується не лише впровадженням технологій, а й розвитком цифрової компетентності самих HR-фахівців, здатних інтерпретувати результати роботи AI-систем.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення політики добору персоналу, формування навчальних програм для HR-спеціалістів і розроблення етичних стандартів застосування AI у кадрових процесах.

Отже, ефективність рекрутингу в умовах цифрової економіки визначається синергією людського досвіду та технологічних інновацій. Саме баланс між автоматизацією та експертним судженням HR-менеджера забезпечує об'єктивність, гнучкість і стійкість кадрових рішень у добу штучного інтелекту.

## References

1. Dadaboyev D. Role of Artificial Intelligence in Employee Recruitment: Systematic Review and Future Research Directions. *Discover Global Society*. 2025. pp. 3–14. URL: <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00246-w>.
2. Mori M., Sasseti S., Cavaliere V., Bonti M. A Systematic Literature Review on Artificial Intelligence in Recruiting and Selection: A Matter of Ethics. *Personnel Review*. 2024. 54(4). pp. 11–19. URL: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257>.
3. Understanding Recruiters' Acceptance of Artificial Intelligence: Insights from the Technology Acceptance Model. *Applied Sciences*. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/13/21/11842>
4. Stef A., Crişan E.-L. Analysis of the Impact of Human Resources Employees' Perceptions on the Process of Digital Transformation. *IIMS Journal of Management Science*. 2024. pp. 11–12. URL: <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-02-2024-0023>
5. Nestlé's HR Transformation: Realizing Values on a Global Scale. *Forbes / SAP*. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/11/19/nestls-hr-transformation-realizing-values-on-a-global-scale/>
6. Venugopal, M., Madhavan V., Prasad R, Roman R. Transformative AI in human resource management: enhancing workforce

- planning with topic modeling *Cogent Business and Management*. 2024. Vol. 11. Issue 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2432550>
7. Rainey, C. How Nestlé Uses AI to Power HR for 275,000 Employees. LinkedIn Pulse. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-nestle%C3%A9-uses-ai-power-hr-275000-employees-christopher-rainey-vepre>
8. Knockri. 4 Useful Ways To Reduce Bias In Hiring Right Now. URL: <https://knockri.com/blog/diversityandinclusion/reduce-bias/>
9. How Nestlé automated nearly 8,000 hours of recruiting work this year. Paradox. URL: <https://www.paradox.ai/blog/8-000-hours-of-work-turned-to-almost-zero-how-nestle-did-it>
10. Fenwick A., Molnar G., Frangos P. The Critical Role of HRM in AI-Driven Digital Transformation. *Discover Artificial Intelligence*. 2024. № 4 (1). URL: <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>.
11. Chamorro-Premuzic T. Nestlé Recruitment & Selection Practices: An HRM Analysis. Studocu. 2020 URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/international-university-vnu-hcm/human-resource-management/nestle-recruitment-selection-practices-an-hrm-analysis-essay/131076354>
12. SHRM. AI and Fraud in Recruiting: Annual Survey Report. Society for Human Resource Management. 2024. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2024-talent-trends-research-overall-findings.pdf>
13. Deloitte Ukraine. HR Tech and Recruitment in Ukraine: Digital Trends Report. Deloitte Human Capital. 2024 URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends.html>
14. Cybersecurity in HR Tech: A Review of Data Privacy Challenges in the Digital HR Ecosystem. ResearchGate. P. 4–12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/393228472\\_Cybersecurity\\_in\\_HR\\_Tech\\_A\\_Review\\_of\\_Data\\_Privacy\\_Challenges\\_in\\_the\\_Digital\\_HR\\_Ecosystem](https://www.researchgate.net/publication/393228472_Cybersecurity_in_HR_Tech_A_Review_of_Data_Privacy_Challenges_in_the_Digital_HR_Ecosystem)
15. European Commission. Artificial Intelligence Act (AI Act). Official EU Website. 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>
16. LinkedIn Talent Solutions. Future of Recruiting 2024 (Report). LinkedIn. 2024. URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2024.pdf>
17. Nestlé. IT & HR Transformation Overview / Nestlé Business Services Materials 2022–2024. Nestlé Corporate. 2024. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/annual-review-2024-en.pdf>
18. Investor Publications. Nestlé Corporate. URL: <https://www.nestle.com/investors/publications>

**Anna BELIANSKA**

master, Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3660-3775>  
e-mail: [obelianska.anna0@gmail.com](mailto:obelianska.anna0@gmail.com)

**Khrystyna PEREDALO**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>  
e-mail: [khrystyna.s.peredalo@lpnu.ua](mailto:khrystyna.s.peredalo@lpnu.ua)

## DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON RECRUITMENT PROCESSES

*The paper investigates the impact of digital transformation and artificial intelligence technologies on the efficiency of personnel selection processes in modern organizations. The paper identifies key directions of HR digitalization, including recruitment automation, the use of chatbots, analytical platforms, ATS-systems, and AI-based tools for candidate assessment. To examine the dynamics of labour market requirements, a content analysis of HR manager job postings from 2015–2023 was conducted using open data retrieved through web archives. The methodological basis of the research includes system, comparative and content analysis, as well as generalization of scientific publications and analytical reports on HR technologies. The results demonstrate a gradual evolution of professional requirements -from basic computer literacy and administrative competencies to advanced digital skills, data analytics, and the ability to work with AI-driven HR systems. The study shows that the effectiveness of modern recruitment is determined by the balanced combination of automated technologies and human expertise, which ensures objectivity, accuracy, and flexibility of personnel decisions. The findings confirm that digital transformation not only optimizes HR processes but also enhances the quality of hiring, supporting strategic development and organizational efficiency in the digital economy. Moreover, the research emphasizes that the integration of advanced technological tools strengthens the strategic role of HR departments, enabling organizations to build more adaptive, data-driven, and resilient talent management systems. Additionally, the study highlights that the rapid expansion of AI-based solutions requires organizations to invest in continuous upskilling of HR professionals, ensure ethical use of automated decision-making tools, and maintain transparency in candidate evaluation. These considerations become increasingly important as companies shift toward hybrid recruitment models that combine the strengths of human judgment with the precision of digital analytics.*

**Keywords:** digital transformation, recruitment, personnel selection, artificial intelligence, analytical tools