

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В HR-МАРКЕТИНГУ: ІНТЕГРАЦІЯ АНАЛІТИКИ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*О. М. Гурман, к. пед. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та менеджменту  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту,  
olenagurman77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9415-2635>*

**Методологія дослідження.** Методологічним базисом роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи. У дослідженні використано порівняльний аналіз цифрових HR-платформ і рекрутингових систем, узагальнення результатів емпіричних досліджень і кейсів міжнародних компаній, а також аналіз статистичних і аналітичних даних профільних організацій (SHRM, Exploding Topics тощо). Застосовано елементи контент-аналізу сучасних наукових публікацій у сфері цифрового HRM та HR-маркетингу.

**Результати.** У роботі висвітлено основні напрями впливу цифровізації на HR-маркетингові процеси, зокрема в обґрунтуванні ролі цифрових платформ і автоматизованих інструментів у підвищенні ефективності рекрутингу, посиленні залучення персоналу та персоналізації його розвитку. Обґрунтовано, що цифровізація суттєво змінює HR-маркетингові процеси, підвищуючи ефективність рекрутингу, скорочуючи час найму, покращуючи якість відбору кандидатів і рівень залученості персоналу. Виявлено ключову роль штучного інтелекту та HR-аналітики у персоналізації HR-практик, прогнозуванні плинності кадрів, управлінні продуктивністю та формуванні бренду роботодавця. Систематизовано переваги й ризики цифрових HR-рішень, зокрема пов'язані з якістю даних, етичними та правовими аспектами їх використання. Проведено аналіз застосування платформ для пошуку кандидатів (LinkedIn, Xing, JobTeaser та ін), систем управління кандидатами ATS (Applicant Tracking Systems), які допомагають у фільтрації резюме, автоматизованих перевірок даних та аналізі ефективності процесу найму, цифрових платформ для навчання персоналу та аналітичних інструментів. Доведено, що інтеграція HR-аналітики у стратегічне управління сприяє підвищенню організаційної ефективності та сталого розвитку компаній.

**Новизна.** Рівень наукової новизни полягає у комплексному підході до оцінювання впливу цифровізації на HR-маркетинг, який поєднує операційні HR-процеси з аналітичними інструментами підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність розгляду HR-аналітики не лише як інструменту обліку показників, а як стратегічного механізму формування HR-маркетингових рішень у цифровому середовищі. Запропоновано систематизацію функціональних можливостей цифрових HR-платформ і аналітичних інструментів у розрізі етапів життєвого циклу працівника, а також окреслено перспективи розвитку HR-аналітики в умовах глобальної цифрової трансформації.

**Практична значущість.** Практична цінність результатів полягає в можливості їх використання керівниками, HR-менеджерами та фахівцями з HR-маркетингу для розроблення й удосконалення цифрових HR-стратегій, впровадження HR-аналітики у процеси прийняття управлінських рішень, оптимізації рекрутингу, онбордингу та розвитку персоналу. Матеріали статті можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці фахівців з управління персоналом і бізнес-аналітики.

**Ключові слова:** цифровізація, HR-маркетинг, HR-процеси, HR-аналітика, залучення талантів рекрутинг, персоналізація, штучний інтелект (ШІ), управління персоналом, цифрові інструменти, автоматизація.

**Постановка проблеми.** Цифровізація економіки є одним із ключових чинників докорінних змін у підходах до управління людськими ресурсами сучасних організацій. У цих умовах HR-маркетинг набуває особливого значення як інструмент формування конкурентоспроможності роботодавця, залучення та утримання талантів, а також розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. Широке впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-платформ для рекрутингу, систем автоматизованого відбору кандидатів, цифрових каналів комунікації та інструментів HR-аналітики, змінює традиційні HR-маркетингові процеси та потребує їх наукового осмислення.

Дослідження реальних кейсів доводить, що цифровізація HR-маркетингу часто впроваджується фрагментарно, без чіткого розуміння її впливу на ефективність управління талантами, а значна частина компаній, при використанні цифрових інструментів, не спирається на системний аналіз даних і не інтегрує HR-аналітику у процес прийняття стратегічних рішень. Це знижує потенційний ефект від цифрової трансформації та ускладнює формування довгострокових HR-маркетингових стратегій.

Крім того, зростає роль лідерів у здатності інтерпретувати аналітичні дані, оцінювати результати цифровізації та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності. Відсутність комплексного підходу до оцінювання впливу цифровізації на HR-маркетингові процеси зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на систематизацію її наслідків та визначення ролі HR-аналітики у забезпеченні ефективності стратегічного управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні роки характеризуються збільшенням кількості досліджень, що стосуються цифровізації HR-процесів. Так, José M. M. Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, Mariano Méndez-Suárez у своєму дослідженні визначають вплив цифрової трансформації на процеси управління талантами в організаціях. На основі власного опитування автори показують, що цифровізація значно впливає на всі етапи управління талантами:

від залучення до утримання персоналу. Використання Big Data, HR-аналітики та інших цифрових систем підвищує ефективність процесів і сприяє більш ефективному управлінню талантами [1]. Як цифрові HRM-системи та широка цифрова трансформація впливають на ефективність HR в організаціях досліджують також Mo'men Hani Mahmoud, Ahmad Ali Ali et al. Автори зазначають, що цифрові системи значно підвищують ефективність HR-процесів за рахунок автоматизації, аналітики та пришвидшення прийняття рішень, а організаційна гнучкість (agility) виступає модератором цього впливу – тобто здатність організації швидко адаптуватися посилює позитивний ефект цифрових рішень [2].

Про позитивний вплив практик цифрового управління на HR говориться і у статті Ahmic A. Автор доводить, що цифрові HR-процеси не лише трансформують рекрутинг і розвиток персоналу, а й впливають на стійкість організації, особливо під час криз [3].

Процеси діджиталізації перебувають в «дослідницькому полі» українських учених. Наприклад, Х. Махмудов та В. Чухліб аналізували вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом та довели доцільність їх застосування [4], О. Кравчук, І. Варіс, К. Рубель, в свою чергу виділили ключові способи цифровізації HR процесів та обґрунтували концепт цифровізації менеджменту персоналу як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій [5]; А. Бергер та А. Істомін зауважують, що цифровізація бізнес-процесів у менеджменті персоналу підприємств формує основу для впливу цифрового HRM на організаційну ефективність і сталий розвиток компаній, а як комплексна трансформація, включає автоматизацію рутинних задач, впровадження цифрових систем, розвиток цифрових компетенцій і нові підходи до управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу [6].

**Формулювання мети статті.** Метою цієї статті є оцінювання впливу цифровізації на основні HR-маркетингові процеси – рекрутинг, залучення та розвиток персоналу, а також визначення ролі HR-аналітики у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки цифровізація – це невід’ємна частина удосконалення і модернізації сучасних бізнес-процесів, особливо у сфері управління людьми, її вплив на життєвий цикл працівника є колосальним. Інноваційні технології не тільки автоматизують і оптимізують процеси, але й відкривають нові можливості для процесів рекрутингу і сорсингу, оцінки та відбору персоналу, адаптації нових працівників, розвитку і мотивації, а також управління ефективністю кадрів. В цьому випадку ключовим аспектом цифровізації можна назвати перехід від класичних методів управління персоналом до використання сучасних технологій, які дозволяють значно підвищити ефективність HR-процесів.

Вагомим фактором впливу діджиталізації на HR-процеси є її здатність робити прийняття рішень більш точним та швидким і покращувати взаємодію між компанією та її працівниками. Підбір персоналу за допо-

могою алгоритмів та автоматизації етапів рекрутингу, використання цифровізованих платформ для відео-інтерв’ю і персоналізованих онлайн-курсів для розвитку стали доступними лише завдяки інтеграції цифрових технологій.

Зважаючи на те, що процес залучення талантів в сучасних умовах глобалізації та швидких змін стає більш складним і конкурентним, організації змушені інтегрувати в свою діяльність інноваційні методи управління персоналом.

Ці методи замінюють інтерактивні платформи із можливістю мережевого спілкування та автоматизацією процесів.

Одним з головних таких інструментів можна назвати цифрові платформи, так як вони забезпечують доступ до глобального ринку праці та дають змогу підприємствам застосовувати сучасні алгоритми для оптимізації процесу підбору персоналу серед великої кількості кандидатів (табл 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика цифрових платформ для пошуку нових працівників

Платформа	Цільова аудиторія / користувачі	Функціональні можливості	Переваги для HR-маркетингу	Обмеження / Недоліки
LinkedIn	Фахівці середньої та високої кваліфікації, менеджери, експерти	Професійні профілі, таргетований пошук кандидатів, LinkedIn Recruiter, employer branding, аналітика	Висока якість кандидатів, глобальне охоплення, розвинені інструменти бренду роботодавця	Висока вартість платних інструментів, конкуренція за таланти
Xing	Професіонали країн DACH (Німеччина, Австрія, Швейцарія)	Професійні профілі, пошук кандидатів, вакансії, HR-аналітика	Сильні позиції на локальних ринках Європи, висока релевантність кандидатів	Обмежене географічне охоплення
JobTeaser	Студенти та випускники університетів	Платформа для стажувань і вакансій, співпраця з університетами, employer branding	Ефективний інструмент для залучення молодих талантів, тісний зв’язок з освітніми закладами	Обмежена кількість досвідчених фахівців
StepStone	Фахівці різних галузей, переважно Європа	Публікація вакансій, CV-база, аналітика вакансій	Широке охоплення ринку праці, сильні позиції в ЄС	Менший акцент на інструменти персоналізації

Indeed	Широка аудиторія кандидатів усіх рівнів	Агрегатор вакансій, пошук резюме, аналітика відгуків	Масове охоплення, швидкий відгук кандидатів	Нерівномірність якості кандидатів
Glassdoor	Активні та пасивні кандидати	Вакансії, відгуки про роботодавців, аналітика зарплат	Формування прозорого бренду роботодавця, вплив на репутацію	Обмежений контроль над відгуками
Facebook	Масова аудиторія, пасивні кандидати	Таргетована реклама вакансій, HR-сторінки компаній, групи	Широке охоплення, ефективний таргетинг	Низька формалізація профілів кандидатів

Джерело: власна розробка автора

Зростання популярності цифрових платформ кардинально змінило «ландшафт найму». Констатуємо реальність, коли саме цифрові платформи забезпечують прямий доступ до різноманітного пулу кандидатів і дозволяють компаніям активно взаємодіяти з талантами [7]. Завдяки розвитку професійних соціальних мереж рекрутинговий процес продовжує змінюватись – автоматизація пошуку, відеорекрутингові технології, аналіз даних та нетворкінг забезпечують швидкий доступ до кандидатів та скорочують час найму, підвищуючи при цьому точність відбору кандидатів та покращуючи імідж компанії на ринку.

Цьому сприяють різні цифрові інструменти, зокрема, системи управління кандидатами – ATS (Applicant Tracking Systems), метою яких є оптимізація різних аспектів процесу рекрутингу, від отримання заявок до найму співробітників, та ефективне електронне управління потребами в рекрутингу. Такі методології, як моделі NLP (технологія обробки природної мови) та KNN (алгоритм машинного навчання, який використовується для класифікації та робить прогнози на основі даних), використовуються для автоматизованого розбору резюме та класифікації резюме з неструктурованого формату до структурованого [8].

Наразі, найбільш застосовуваними в рекрутингових службах та роботодавців України є:

- Greenhouse – комплексні рішення щодо працевлаштування, від сорсингу до адаптації;

- Lever – комплекс цифрових інструментів з можливістю аналітики та інтеграції з іншими HR-методиками;

- SmartRecruiters – платформа, яка завдяки штучному інтелекту передбачає потреби компанії в кадрах, виконує ручні завдання та дає змогу зосередитися на створенні команди.

Ці платформи допомагають в пошуку та фільтрації резюме, а за допомогою функцій автоматизованих відповідей можна миттєво надавати відповіді кандидатам.

Загалом, здійснений аналіз функціональних можливостей сучасних рекрутингових інструментів, можна стверджувати, що особливого значення набувають функції, які використовують штучний інтелект. ШІ стає невід’ємною частиною HR-маркетингу. Компанії дедалі частіше використовують алгоритми машинного навчання у процесах, пов’язаних з аналізом великої кількості інформації і для прогнозування процесів управління кадрами.

Інструменти штучного інтелекту, включаючи чат-боти та автоматизовані системи перевірки резюме, підвищують ефективність процесу рекрутингу та зменшують час, необхідний для працевлаштування. Автоматизуючи повторювані завдання, ці інструменти допомагають організаціям керувати великими обсягами заявок, тим самим дозволяючи фахівцям з управління персоналом зосередитися на більш стратегічних заходах (табл. 2) [9].

Основною перевагою використання штучного інтелекту є усунення людських

упереджень, економія на HR-витратах і підбір кандидатів за об'єктивними критеріями. При цьому присутні значні ризики, адже неправильно внесені відомості можуть привести до необ'єктивності інформації, а обробка персональних даних потребує високого рівня безпеки.

Цифровізація впливає не лише на спрощення процесу управління кадровим потенціалом компаній. Кандидати, в свою чергу, очікують зрозумілих вимог від роботодавців та швидкого зворотного зв'язку.

Діджиталізація спростила забезпечення прозорості в HR-маркетингу шляхом:

- чіткого формулювання вимог до вакансій;
- відкритості у системі нарахування заробітних плат;
- регулярного та конструктивного зворотного зв'язку;
- використання цифрових інструментів для автоматизації;
- зрозумілості методів відбору та співбесід.

Таблиця 2

## Вплив штучного інтелекту на ефективність управління кадрами

Ключовий аспект	Опис	Вплив на рекрутинг	Застосування штучного інтелекту
Ефективність	Час, витрачений на адміністративні обов'язки, такі як перевірка резюме та початкова оцінка, значно скорочується завдяки штучному інтелекту. Це дозволяє рекрутерам більше зосередитися на взаємодії з кандидатами та прийнятті обґрунтованих рішень.	Більше часу виділяється на взаємодію з кандидатами та прийняття стратегічних рішень.	Інструменти для перевірки резюме, чат-боти
Якість найму	Штучний інтелект може визначати кандидатів, які найкраще підходять для певних посад, на основі їхніх здібностей та досвіду, використовуючи аналітику даних, що призводить до найму вищої якості.	Покращена відповідність між навичками кандидата та вимогами до посади, що зменшує рівень плинності кадрів.	Прогнозна аналітика, підбір навичок
Покращений досвід кандидатів	Застосунки штучного інтелекту покращують комунікацію з кандидатами, надаючи своєчасні оновлення та зворотний зв'язок протягом усього процесу рекрутингу, покращуючи загальний досвід.	Підвищує прозорість, підвищує задоволеність кандидатів та зміцнює бренд роботодавця.	Автоматизовані комунікаційні платформи

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Після прийняття на роботу критично важливим процесом у HR-маркетингу є також онбординг (адаптація нових працівників). Саме він впливає на задоволеність, продуктивність та утримання кадрів. Його автоматизація дає змогу зробити послідовність дій більш структурованою, ефективною і персоналізованою за допомогою інте-

грованих цифрових рішень. Весь процес онбордингу можна поділити на чотири рівні:

- базовий онбординг – класична інтеграція новачків, зосереджена на адаптації до організаційної культури та виконання базових посадових обов'язків;
- розширений онбординг – включає додаткові елементи, що враховують особисті та професійні потреби працівника;

– інтеграція новачків – спрямований на глибшу інтеграцію у команду, цінності та процеси організації;

– віддалений онбординг – механізм, який отримав особливого значення в умовах пандемії COVID-19 та широкого переходу на дистанційну і гібридну роботу [10].

Також, згідно із дослідженням Exploding Topics – інформаційної платформи про світові тенденції, автоматизація адаптації збільшила утримання працівників на 82 % [11], а BuildEmpire, розробник навчальних платформ, стверджує, що 81 %

нових працівників скаржаться на перевантаження інформацією під час процесу адаптації [12], тож автоматизацію адаптації співробітників слід розуміти як спосіб спростити та прискорити освоєння працівниками нового робочого місця. У результаті, як стверджує статистичний аналіз даних Товариства управління людськими ресурсами (SHRM), можна отримати збільшення продуктивності нових наймів на 50% [13].

Так, у таблиці 3 наведено приклади впливу цифровізації онбордингу.

Таблиця 3

## Приклади впливу автоматизованого онбордингу

Компанія	Виклик	Рішення	Вплив автоматизації
TechTeam	Висока плинність кадрів через неопослідовність реєстрації	Автоматизований контрольний список і навчальні модулі	Зменшення плинності кадрів на 40% і підвищення показників утримання
Корпорація охорони здоров'я (HCSC)	Процес ручної реєстрації триває надто довго	Автоматизований документообіг та документація відповідності	Скорочено час адаптації на 50%
RetailChain	Інформаційне перевантаження для нових працівників	Спрощений процес навчання з самостійним навчанням	Підвищення рівня задоволеності співробітників і скорочення часу навчання на 30%

Джерело: сформовано автором на основі [14]

На основі наведених даних, можна зробити висновок, що найважливішими перевагами автоматизації є:

1. Економія часу.
2. Рівноцінний досвід для кожного.
3. Оперативний старт.
4. Вищий рівень щастя працівників.
5. Систематизація.
6. Скорочення витрат.
7. Контроль.

Спрощення процесів стало можливим і в залученні та розвитку персоналу. В сучасності ці процеси більше не обмежені особистим контактом з кандидатами – цифрові інструменти дали змогу застосовувати індивідуальний підхід до залучення працівників через різноманітні цифрові канали. Саме персоналізація, яка ґрунтується на використанні HR-аналітики та штучного інтелекту стала вагомим перевагою управління персоналом. (табл. 4).

Схарактеризовані переваги цифровізації навчальних процесів органічно поєднані з викликами. Так, не всі підприємства готові до впровадження сучасних навчальних систем, оскільки їх розробка або придбання потребують значних фінансових витрат, а навчання персоналу, підтримка та оновлення всіх систем потребує додаткових вкладень. Співробітники також можуть бути негативно налаштовані щодо цифрового навчання через відсутність традиційних форматів (офлайн-лекцій, наставництва тощо), а ті, хто не має цифрової грамотності, можуть відчувати складнощі при використанні нових технологій. Стандартизовані курси можуть не враховувати унікальні потреби окремих співробітників або специфіку конкретної компанії і адаптація контенту під індивідуальні кар'єрні траєкторії може бути складною та потребувати залучення HR-аналітики.

Приклади персоналізованих застосувань управління персоналом та штучного інтелекту

<b>Функції управління персоналом</b>	<b>Персоналізоване управління персоналом</b>	<b>Потенційні можливості HR-аналітики та застосування штучного інтелекту</b>
Набір та відбір персоналу	персоналізований підбір персоналу; персоналізовані повідомлення та комунікації; персоналізований пошук та відбір.	залучення персоналізованого спілкування; надсилання персоналізованих повідомлень; індивідуальний, цілеспрямований підбір та рекрутинг; планування співбесід з рекрутерами та надання рекомендацій.
Навчання та розвиток	персоналізоване навчання; персоналізована гейміфікація; персоналізована орієнтація; персоналізована адаптація.	розробка та використання тренера з ШІ; використання системи рекомендацій щодо навчання; створення адаптивної програми адаптації. То-що
Управління ефективністю	персоналізований огляд ефективності; персоналізована комунікації; персоналізовані винагороди.	Контроль та аналіз індивідуальної діяльності; своєчасний або персональний зворотний зв'язок у режимі реального часу; проведення опитувань.
Планування персоналу, планування наступництва та планування кар'єри	персоналізоване планування спадкоємності; персоналізоване планування кар'єри; персоналізований кар'єрний шлях тощо.	збір та аналіз даних для планування; здійснення прогнозування кадрового забезпечення; спрощення планування наступництва за допомогою hr-аналітики; підготовка студентів до співбесід зі штучним інтелектом в закладах освіти.
Компенсація та пільги	персоналізовані винагороди та реорганізації; персоналізовані стимули; персоналізована компенсація; гнучкі плани пільг; персоналізовані повідомлення та комунікації тощо.	збір та аналіз ринкових даних; виконання повторюваних та рутинних функцій з нарахування заробітної плати; надання персоналізованих винагород за допомогою інтерактивного процесу, в якому штучний інтелект допомагає співробітникам максимізувати свою сумісність на основі їхніх різних уподобань.
Участь працівників	персоналізоване розширення можливостей; персоналізовані комунікації; персоналізована участь тощо.	можливість проаналізувати, як можна розширити можливості та участь співробітників за допомогою персоналізованого управління персоналом; змога запропонувати більш ефективні підходи до комунікації для окремих співробітників та оптимізувати ефективність комунікації.

Благополуччя, здоров'я та безпека працівників	персоналізоване навчання з питань охорони праці та техніки безпеки; персоналізовані повідомлення та комунікації; персоналізовані програми балансу між роботою та особистим життям; персоналізовані оздоровчі програми.	надання рекомендацій щодо здоров'я та самопочуття; аналіз програм балансу між роботою та особистим життям; аналіз та прогнозування потенційних ризиків, пов'язаних з роботою; забезпечення адаптивного навчання з питань охорони праці та безпеки праці.
Міжнародне управління персоналом	персоналізовані послуги з переїзду, орієнтації, перекладу; персоналізований міжнародний рекрутинг; персоналізоване мовне навчання; персоналізоване культурне навчання; персоналізовані плани репатріації; персоналізовані плани компенсації та пільг для експатріантів тощо.	персоналізоване спілкування; персоналізовані повідомлення; розробка та використання рекрутера на базі штучного інтелекту; збір та аналіз даних для планування персоналу; цілеспрямований підбір та рекрутинг; надання персоналізованих рекомендацій тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Крім того, цифрові платформи зберігають велику кількість особистих та професійних даних співробітників, тож існує ризик втрати інформації або несанкціонованого доступу до навчальних матеріалів.

Варто зазначити і про проблему сприйняття. Адже онлайн-навчання можуть вважати менш результативним через брак інтерактивності або живого спілкування з викладачами. Відсутність системи заохочень та зворотного зв'язку може демотивувати співробітників, ускладнюючи завершення ними навчальних програм.

Проте, попри виклики, цифрові платформи для навчання мають значний потенціал у розвитку персоналу. Зокрема перспективи є у зростанні популярності мікронавчання, розвитку інтерактивних форматів і підвищенні рівня кібербезпеки. Удосконалення технологій, персоналізація контенту, використання штучного інтелекту та інтеграція гейміфікації сприятимуть підвищенню ефективності цифрового навчання.

Разом з тим, в період активного впровадження цифрових технологій продовжує

зростати важливість HR-аналітики. У той час як цифрові інструменти генерують величезну кількість легкодоступної інформації, дані не мають великої цінності в необробленому вигляді. Саме інструменти HR-аналітики допомагають перетворити дані на ідеї для вирішення робочих та бізнес-завдань.

HR-аналітика дозволяє фахівцям з кадрів приймати обґрунтовані рішення та створювати стратегії, які принесуть користь працівникам і підтримають організаційні цілі. Це суттєво впливає на ефективність організації, що призводить до зростання продуктивності бізнесу на 25 %, зниження рівня вивільнення на 50 % і підвищення ефективності найму персоналу на 80 % [16].

HR-аналітика, як процес збору та оцінки даних про людські ресурси, розвинулась зі спеціалізованої ролі в життєво важливу частину корпоративної стратегії [17], за допомогою якої менеджери з персоналу можуть вийти за рамки свого досвіду, для прийняття рішень на основі даних, які впливають на підбір персоналу, управління

продуктивністю, залучення та утримання співробітників [18].

Автоматизація кадрової аналітики за допомогою правильних інструментів в свою чергу дає змогу пришвидшити процес отримання необхідної інформації з даних, виконуючи складні аналізи, такі як регресія, кореляція та перевірка гіпотез. Так, інструменти статистичного аналізу допомагають HR-

фахівцям ухвалювати обґрунтовані рішення на основі отриманих даних. Вони застосовуються для обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал.

Візуалізація даних також відіграє одну з вирішальних ролей в аналізі людських ресурсів, перетворюючи складні набори даних у легко зрозумілі візуальні представлення (рис. 1).



Рис. 1. Основні можливості візуалізаційних інструментів у HR

Джерело: власна розробка автора

Інструменти прогнозного моделювання включають використання історичних і поточних даних для розробки алгоритмів, які можуть передбачати майбутні події, поведінку або тенденції в робочій силі. У цих моделях використовуються різні точки даних, у тому числі демографічні дані співробітників, дані про продуктивність, інформація про найм, компетенції та навички, відгу-

ки співробітників, переміщення та ротація, просування по службі, компенсація, переваги, навчання та багато інших аспектів, пов'язаних із працівником. Аналізуючи та виявляючи закономірності в цих даних, прогнозні моделі можуть завчасно прогнозувати такі аспекти, як плинність кадрів, продуктивність, залученість і потреби в залученні талантів [19].

Вагоме значення мають і системи HRIS, які використовуються для збору, зберігання й аналізу даних, пов'язаних із робочою силою організації. Саме HRIS прискорює виконання завдань, дозволяючи відділу кадрів витратити менше часу на канцелярські завдання та допомагаючи забезпечити точність даних про співробітників.

Залежно від типу програмного забезпечення HRIS, воно може створювати різноманітні звіти і пропонувати кадрову аналітику за такими важливими показниками, як чисельність персоналу та плинність кадрів, а працівники можуть безпосередньо отримувати доступ до своєї особистої інформації та вносити зміни в неї, не звертаючись до відділу кадрів.

Системи людських ресурсів також можуть спростити процес організаційних змін та забезпечити гнучкість для віддалених працівників. Крім цього, програмне забезпечення гарантує відповідність законодавчим нормам, що спонукає компанії дотримуватись вимог чинного законодавства та уникати юридичних проблем, штрафів і фінансових втрат.

За допомогою інструментів залучення компанії можуть оцінювати, аналізувати та покращувати рівень задоволеності співробітників, підтримувати організаційну культуру шляхом використання опитувань і збору інформації про настрої працівників [20].

Однак, хоча аналітика має значний потенціал, її застосування стикається з рядом складнощів, а саме якість та доступність даних, забезпечення конфіденційності даних і відповідність нормам GDPR (General Data Protection Regulation), необхідність адаптації HR-систем до використання аналітичних інструментів, а також потреба в кваліфікованих кадрах (табл. 5).

Для того, щоб залишатись конкурентоздатними на сучасному економічному ринку, компанії повинні долати подібні перешкоди впровадження аналітичних інструментів, адже саме завдяки HR-аналітиці можна виявляти довгострокові тенденції на ринку праці, що дає змогу організаціям розробляти інноваційні стратегії розвитку персоналу та адаптуватися до змін.

Таблиця 5

## Аналіз недоліків навичок і досвіду аналітики в HR

Категорія	Проблематика	Наслідки для HR	Рішення
Брак аналітичних навичок	Відсутність достатніх знань у сфері аналізу даних, статистики та візуалізації інформації.	Некоректна інтерпретація даних, що може призвести до помилкових рішень.	Проведення тренінгів з HR-аналітики, створення міжфункціональних команд із залученням аналітиків, впровадження простих аналітичних інструментів.
Недостатнє розуміння алгоритмів машинного навчання	Відсутність знання принципів роботи алгоритмів машинного навчання (ML) та їх обмежень	Невміння адаптувати моделі під бізнес-потреби, можливе використання неточних або упереджених алгоритмів, що призводить до дискримінації кандидатів.	Освіта щодо основ ML для HR, впровадження інтерпретованих моделей (explainable AI), співпраця з дата-аналітиками для пояснення отриманих прогнозів.
Якість та доступність даних	Дані можуть бути розрізненими, неструктурованими, застарілими або неповними. Відсутність єдиної HR-системи призводить до розриву між підрозділами.	Низька точність прогнозів, складність інтеграції аналітики в HR-процеси.	Розвиток систем збору та управління даними, впровадження єдиних стандартів даних.

Опір змінам	Недовіра до аналітичних прогнозів або небажання змінювати традиційні методи роботи.	Повільне впровадження аналітичних рішень, збереження неефективних практик.	Комунікаційні стратегії для пояснення переваг аналітики, залучення HR-фахівців до розробки аналітичних рішень, зміна корпоративної культури.
Правові та етичні ризики	Використання аналітики може призвести до дискримінації або порушення конфіденційності даних.	Можливі юридичні наслідки, штрафи, втрата довіри співробітників та кандидатів.	Використання прозорих алгоритмів, дотримання норм GDPR, CCPA, створення внутрішніх етичних комітетів для перевірки використання HR-аналітики.
Відсутність стратегічного підходу	Аналітичні рішення можуть впроваджуватися без узгодження з довгостроковими бізнес-цілями, що призводить до витрат на непотрібні технології.	Витрати на аналітику без значного покращення HR-процесів.	Визначення стратегічних цілей використання аналітики, оцінка ефективності впровадження, регулярний перегляд аналітичних метрик.

Джерело: власна розробка автора

Аналітика управління персоналом вже довела свою ефективність у багатьох провідних компаніях світу.

Наприклад, Google, як одна з найбільших tech-компаній, стикалася з проблемою великої кількості кандидатів на вакансії та високою конкуренцією за талановитих співробітників. Тож було розроблено проєкт «Project Oxygen», який використовував HR-аналітику для виявлення ключових характеристик ефективних менеджерів.

За допомогою аналізу даних Google зрозуміла, що найважливішими якостями менеджерів є здатність надавати зворотний зв'язок, підтримка розвитку підлеглих, чітке формулювання цілей [21].

Результатом стало впровадження програми навчання для менеджерів, що призвело до покращення продуктивності команд та зменшення плинності кадрів.

В свою чергу, IBM, як велика IT-компанія, зіткнулася з необхідністю оптимізувати продуктивність великої кількості співробітників. Саме тому було впроваджено систему «IBM Watson Talent Frameworks», яка використовує штучний інтелект для аналізу продуктивності співробітників. Завдяки аналітиці IBM змогла виявити ключові фактори, які впливають на продуктивність, та розробити персоналізо-

вані програми навчання. Це призвело до збільшення продуктивності на 15% у деяких відділах [22].

Дослідження кейсів реальних підприємств щодо переваг і недоліків впровадження інструментів цифровізації HR-процесів та супутніх навчальних програм для працівників, дозволяє стверджувати: аналітика людських ресурсів стрімко розвивається, дедалі більша кількість компаній визнають її стратегічне значення в управлінні персоналом і функціях прийняття рішень. Це призводить до відходу від традиційних підходів щодо управління кадрами, надаючи лідерам точні дані для прийняття рішень і дозволяє не лише аналізувати минулі події, але й прогнозувати майбутні тенденції, що робить її незамінним інструментом у стратегічному плануванні.

Основними перспективами розвитку аналітичних інструментів HR визначаємо:

1. Інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання;
2. Впровадження у секторі малого та середнього бізнесу;
3. Підтримка принципів різноманітності та інклюзії (DEI);
4. Удосконалення етичних норм;
5. Глобалізація;

Виходячи із наведеної інформації, можна зауважити, що по мірі розвитку технологій та підвищення обізнаності про важливість даних, HR-аналітика стане ще більш потужним інструментом, який відкриє нові можливості для підприємництва.

**Висновки.** Результати проведеного в межах підготовки статті дослідження свідчать, що цифрові інструменти HR-маркетингу та HR-аналітики, розглянуті на прикладі кейсів підприємств, виконують не допоміжну, а системоутворювальну функцію в сучасному управлінні персоналом. Узагальнення емпіричних даних дозволяє стверджувати, що впровадження цифрових рішень у HR-практики змінює саму логіку роботи з людським капіталом – від реактивної до проактивної та стратегічно орієнтованої. Аналіз кейсів конкретних компаній, представлених у дослідженні, демонструє, що застосування аналітичних інструментів у процесах підбору, адаптації та розвитку персоналу забезпечує підвищення точності управлінських рішень і сприяє зниженню рівня плинності кадрів. Цифрові HR-рішення дозволили не лише оптимізувати операційні процеси, а й посилити роботодавчий бренд, що є ключовим чинником конкурентоспроможності на ринку праці. Отримані результати також доводять, що ефективність цифровізації HR-маркетингу значною мірою залежить від ступеня інтеграції аналітичних інструментів у загальну стратегію підприємства. У кейсах компаній, де цифрові HR-інструменти використовуються системно та узгоджено з бізнес-цілями, спостерігається позитивний вплив на продуктивність персоналу, якість внутрішніх комунікацій і рівень залученості працівників. Натомість у випадках фрагментарного або формального впровадження цифрових рішень їх потенціал реалізується лише частково. Водночас результати аналізу кейсів підприємств, наведених у статті, виявили низку обмежень, характерних для практики цифрового HR-маркетингу. Серед них – нестача аналітичних компетенцій у HR-фахівців, обмежена культура роботи з даними, а також складність інтерпретації результатів HR-аналітики на рівні управлінських рішень. У деяких компаніях ці чинники стримують масштабування цифрових рішень

і знижують ефективність їх практичного застосування. Таким чином, ключовим чинником успішної реалізації цифрового HR-маркетингу є не лише впровадження технологій, а й формування відповідного інституційного та освітнього середовища всередині підприємств. Це підтверджується кейсами компаній, у яких інвестиції в навчання персоналу та розвиток аналітичних компетенцій супроводжувалися більш стійкими та вимірюваними результатами.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення й апробацію освітніх і корпоративних навчальних програм з цифрового HR-маркетингу та HR-аналітики, що базуватимуться на аналізі реальних кейсів підприємств. Такі програми мають бути орієнтовані на формування практичних навичок роботи з даними, інтерпретації аналітичних результатів і прийняття управлінських рішень, що дозволить скоротити розрив між академічними знаннями та практичними потребами бізнесу. У цьому контексті подальші наукові розвідки будуть зосереджені на оцінюванні ефективності впровадження подібних програм у підприємствах і закладах освіти та їх впливу на якість управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки.

### Література.

1. José Manuel Montero Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, Mariano Méndez-Suárez. The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.
2. Mo'men Hani Mahmoud, Ahmad Ali Ali, Abdallah Ali Alrifae, Rany Abu Eitah, Mohammad Mahmoud AlZubi. The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. No 1038. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>.
3. Azra Ahmić. Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*. 2025. Vol. 22. No 2. pp. 111-125. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>.
4. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4(32). С. 17-26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26).
5. Кравчук О.І., Варіс, І.О., Рубель, К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансфор-*

мацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

6. Бергер А., Істомін А. Цифровизація бізнес-процесів в управлінні персоналом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3>.

7. M Force Partners. The Social Media Revolution: How Recruitment is Evolving in the Digital Age. *Linkedin*. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/social-media-revolution-how-recruitment-evolving-jzxsx/>.

8. Prasad R. Chavan, Yash Chandurkar, Ankita Tidake, Gaurav Lavankar, Suhani Gaikwad, Rohit Chavan. Enhancing recruitment efficiency: An advanced Applicant Tracking System (ATS). *Industrial Management Advances*. 2024. Vol 2. No 1. DOI: <https://doi.org/10.59429/ima.v2i1.6373>.

9. Mitra Madanchian. From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Applied Sciences*. 2024. Vol 14. No 24. DOI: <https://doi.org/10.3390/app142411750>

10. Pinco O., Salanta I.I., Beleiu I.N., Crisan E.L. The onboarding process: a review. *VILAKSHAN – XIMB Journal of Management*. 2025. Vol. 22. No. 1. pp. 2-13. DOI: <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>.

11. Josh Howarth. 70+ Employee Onboarding Statistics (2024). *Exploding Topics*. 2025. URL: <https://explodingtopics.com/blog/employee-onboarding-stats>.

12. Laura Caveney. 35 Onboarding Statistics for 2026: Key Trends & Insights. *BuildEmpire Ltd*. 2025. URL: <https://buildempire.co.uk/onboarding-statistics/>.

13. Matthew Kosinski. Onboarding: The Key to Elevating Your Company Culture. *SHRM*. 2023. URL: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/onboarding-key-to-elevating-company-culture>.

14. Sergiy Movchan. Employee Onboarding Automation: A Complete Guide. *Raccoon Gang*. 2025. URL: <https://raccoongang.com/blog/automate-onboarding-process/>.

15. Xiaoyu Huang, Fu Yang, Jiaming Zheng, Cailing Feng, Lihua Zhang. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*. 2023. Vol. 28. No. 4. pp. 598-610. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>.

16. People Analytics. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/people-analytics>.

17. Yarlagadda, V. K., Maddula, S. S., Sachani, D. K., Mullangi, K., Anumandla, S. K. R., Patel, B. Unlocking Business Insights with XBRL: Leveraging Digital Tools for Financial Transparency and Efficiency. *Asian Accounting and Auditing Advancement*. 2020. Vol. 11. No. 1. pp. 101-116. URL: <https://4ajournal.com/article/view/94>.

18. van den Heuvel S, Bondarouk T. The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of*

*Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2017. Vol. 4. No. 2. pp. 157-178. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>.

19. Yasitha De Alwis. Predictive Models in Human Resources: Enhancing Decision-Making and Performance. *Medium*. 2023. URL: <https://medium.com/@ydealwis/predictive-models-in-human-resources-enhancing-decision-making-and-performance-6bf528327d95>.

20. Vaiman V, Scullion H, Collings D. Talent management decision making. *Management Decision*. 2012. Vol. 50. No. 5. pp. 925-941. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.

21. Baysa.io. Project Oxygen - What can we learn from the way Google train their managers? *Linkedin*. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/project-oxygen-what-can-we-learn-from-way-google-train-managers/>.

22. IBM. IBM Watson Talent Frameworks for General Corporate Functions. URL: <https://static1.squarespace.com/static/583ef9a2d1758e46f432d01/t/5d149c914aeffa00013d5af8/1561631889794/IBM+WTF+Corporate.pdf>.

## Referenses

1. José Manuel Montero Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, & Mariano Méndez-Suárez. (2023) The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.

2. Mo'men Hani Mahmoud, Ahmad Ali Ali, Abdallah Ali Alrifae, Rany Abu Eitah, & Mohammad Mahmoud AlZubi. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*, Vol. 6, 1038. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>.

3. Azra Ahmić. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*, Vol. 22, No 2, pp. 111-125. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>.

4. Makhmudov, Kh., & Chukhlib, V. (2023). Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohii na efektyvnist upravlinnia personalom. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(32), 17-26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26).

5. Kravchuk, O., Varis, I., & Rubel, K. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

6. Berger, A., & Istomin, A. (2025). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv v upravlinni personalom dlia rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (11), 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3>.

7. M Force Partners. (2025). The Social Media Revolution: How Recruitment is Evolving in the Digital Age. *Linkedin*. Retrieved from

<https://www.linkedin.com/pulse/social-media-revolution-how-recruitment-evolving-jzsxe/>.

8. Prasad R. Chavan, Yash Chandurkar, Ankita Tidake, Gaurav Lavankar, Suhani Gaiwad, & Rohit Chavan. (2024). Enhancing recruitment efficiency: An advanced Applicant Tracking System (ATS). *Industrial Management Advances*, Vol 2, No 1. DOI: <https://doi.org/10.59429/ima.v2i1.6373>.

9. Mitra Madanchian. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Applied Sciences*, Vol 14, No 24. DOI: <https://doi.org/10.3390/app142411750>

10. Pinco O., Salanta I.I., Beleiu I.N., & Crisan E.L. (2025). The onboarding process: a review. *VILAKSHAN – XIMB Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, 2-13, DOI: <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>.

11. Josh Howarth. (2024). 70+ Employee Onboarding Statistics. *Exploding Topics*. 2025. Retrieved from <https://explodingtopics.com/blog/employee-onboarding-stats>.

12. Laura Caveney. (2025). 35 Onboarding Statistics for 2026: Key Trends & Insights. *BuildEmpire Ltd*. Retrieved from <https://buildempire.co.uk/onboarding-statistics/>.

13. Matthew Kosinski. (2023). Onboarding: The Key to Elevating Your Company Culture. *SHRM*. Retrieved from <https://www.shrm.org/executive-network/insights/onboarding-key-to-elevating-company-culture>.

14. Sergiy Movchan. (2025). Employee Onboarding Automation: A Complete Guide. *Raccoon Gang*. Retrieved from <https://raccoongang.com/blog/automate-onboarding-process/>.

15. Xiaoyu Huang, Fu Yang, Jiaming Zheng, Cailing Feng, Lihua Zhang. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific*

*Management Review*, Vol. 28, No. 4, 598-610. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>.

16. People Analytics. (2025). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/people-analytics>.

17. Yarlagadda, V. K., Maddula, S. S., Sachani, D. K., Mullangi, K., Anumandla, S. K. R., & Patel, B. (2020). Unlocking Business Insights with XBRL: Leveraging Digital Tools for Financial Transparency and Efficiency. *Asian Accounting and Auditing Advancement*, Vol. 11, No. 1, 101-116. URL: <https://4ajournal.com/article/view/94>.

18. van den Heuvel S, Bondarouk T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4, No. 2, 157-178. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>.

19. Yasitha De Alwis. (2023). Predictive Models in Human Resources: Enhancing Decision-Making and Performance. *Medium*. Retrieved from <https://medium.com/@ydealwis/predictive-models-in-human-resources-enhancing-decision-making-and-performance-6bf528327d95>.

20. Vaiman V, Scullion H, & Collings D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, Vol. 50, No. 5, 925-941. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.

21. Baysa.io. (2023). Project Oxygen - What can we learn from the way Google train their managers? *LinkedIn*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/project-oxygen-what-can-we-learn-from-way-google-train-managers/>.

22. IBM. IBM Watson Talent Frameworks for General Corporate Functions. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/583ef9a2d1758e46f432d01/t/5d149c914aeffa00013d5af8/1561631889794/IBM+WTF+Corporate.pdf>.

## DIGITAL TECHNOLOGIES IN HR MARKETING: INTEGRATING ANALYTICS INTO STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

*O. M. Hurman, Ph. D (Pedagogic.), Associate Professor,  
Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute*

**Methods.** The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized methods of cognition, including analysis and synthesis, induction and deduction, as well as systemic and structural-functional approaches. The research employs a comparative analysis of digital HR platforms and recruitment systems, generalization of empirical research findings and case studies of international companies, and analysis of statistical and analytical data from specialized organizations (SHRM, Exploding Topics, etc.). Elements of content analysis of contemporary academic publications in the field of digital HRM and HR marketing are also applied.

**Results.** The paper identifies and substantiates the main directions of the impact of digitalization on HR marketing processes, particularly by highlighting the role of digital platforms and automated tools in increasing recruitment efficiency, enhancing employee engagement, and personalizing employee development. It is demonstrated that digitalization significantly transforms HR marketing processes by improving recruitment efficiency, reducing time-to-hire, enhancing the quality of candidate selection, and increasing employee engagement levels.

The key role of artificial intelligence and HR analytics in the personalization of HR practices, prediction of employee turnover, performance management, and employer branding is revealed. The advantages and risks of digital HR solutions are systematized, including those related to data quality, as well as ethical and legal aspects of their use. The study analyzes the application of candidate sourcing platforms (LinkedIn, Xing, JobTeaser, etc.), Applicant Tracking Systems (ATS), which support CV filtering, automated data verification, and analysis of recruitment process effectiveness, as well as digital learning platforms and analytical tools. It is proven that the integration of HR analytics into strategic management contributes to increased organizational effectiveness and sustainable development of companies.

**Novelty.** The level of scientific novelty lies in a comprehensive approach to assessing the impact of digitalization on HR marketing, which integrates operational HR processes with analytical tools for managerial decision support. The study substantiates the feasibility of considering HR analytics not merely as a tool for monitoring indicators, but as a strategic mechanism for shaping HR marketing decisions in the digital environment. A systematization of the functional capabilities of digital HR platforms and analytical tools across the stages of the employee life cycle is proposed, and the prospects for the development of HR analytics under conditions of global digital transformation are outlined.

**Practical value.** The practical value of the research results lies in their applicability for executives, HR managers, and HR marketing specialists in developing and improving digital HR strategies, implementing HR analytics in managerial decision-making processes, and optimizing recruitment, onboarding, and employee development. The materials of the article may also be used in the educational process for training specialists in human resource management and business analytics.

**Keywords:** digitalization, HR marketing, HR processes, HR analytics, talent engagement, recruitment, personalization, employer branding, human resource management, digital tools, automation.

*Стаття надійшла до редакції 10.01.26 р.*

*Прийнята до публікації 30.01.26 р.*

*Дата публікації 24.03.26 р.*