УДК 338.48:004.8
JEL Classification: M12, M15, L83, O33
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(33)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

АЛЕКСАНДРОВА Світлана
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
https://orcid.org/0000-0001-9842-436X
alexandrova_s@ukr.net

Цифровізація економіки та посилення конкурентного середовища змінюють вимоги до організації праці. У статті досліджено тенденції цифрової трансформації HR-менеджменту на підприємствах сфери гостинності. Метою дослідження є систематизація основних напрямів цифровізації HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, визначення переваг та ризиків, пов'язаних з цим. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення наукових підходів і практичного досвіду цифрової трансформації HR-менеджменту.

Визначено, що цифрова трансформація HR-менеджменту передбачає переосмислення процесів залучення, адаптації, розвитку, мотивації, оцінки та утримання персоналу, а не лише автоматизацію кадрового адміністрування. Систематизовано основні складові інтеграції сучасних цифрових технологій в HR-менеджмент, серед яких цифрове лідерство, залученість працівників, розвиток цифрової грамотності, цифрові комунікації тощо. Охарактеризовано сучасний інструментарій цифрового HR-менеджменту: HRM -системи, електронний рекрутинг, системи розрахунку заробітної плати, мобільні застосунки, хмарні сервіси, чат-боти, HR-аналітику, Big Data, штучний інтелект, VR/AR-технології.

Використання цифрових технологій значно підвищує оперативність та прозорість процесів HR-менеджменту, сприяє оптимізації витрат, покращенню ефективності внутрішніх комунікацій та якості управлінських рішень. Поряд із цим в статті визначено основні проблеми та виклики цифрової трансформації, зокрема значні витрати на впровадження цифрових технологій, опір організаційним змінам з боку персоналу, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, кіберзагрози, ризики технічних збоїв та проблеми захисту персональних даних. Визначено, що для підприємств сфери гостинності ефективність цифрового HR-менеджменту залежить від поєднання технологічних рішень із людським чинником, оскільки саме персонал безпосередньо формує якість обслуговування та клієнтський досвід. Зроблено висновок, що системна цифрова трансформація HR-менеджменту є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств гостинності.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація, HR-менеджмент, Digital HR, управління персоналом, цифрові технології, сфера гостинності, готельно-ресторанний бізнес.

DIGITAL TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: TRENDS AND CHALLENGES

ALEKSANDROVA Svitlana
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The digitalization of the economy and increasing competition are changing the requirements for work organization and human resource management. This article examines current trends in the digital transformation of HR management in hospitality enterprises. The purpose of the study is to systematize the main areas of HR management digitalization in hotel and restaurant businesses and to identify the key benefits and risks associated with this process. To achieve this purpose, the study employs methods of analysis, synthesis, comparison, systematization, and generalization of scientific approaches and practical experience in the digital transformation of HR management.

It is established that the digital transformation of HR management involves a fundamental rethinking of employee recruitment, onboarding, development, motivation, performance evaluation, and retention processes, rather than merely automating personnel administration. The main components of integrating modern digital technologies into HR management are systematized, including digital leadership, employee engagement, development of digital competencies, and digital communications. The modern toolkit of digital HR management is characterized, including HRM systems, e-recruitment, payroll systems, mobile applications, cloud services, chatbots, HR analytics, Big Data, artificial intelligence, and VR/AR technologies.

The use of digital technologies increases the speed and transparency of HR management processes, contributes to cost optimization, improves internal communications, and supports more effective managerial decision-making. At the same time, the main barriers to digital transformation are identified, including high implementation costs, employee resistance to organizational change, insufficient digital competencies, cyber threats, risks of technical failures, and challenges related to personal data protection. It is determined that the effectiveness of digital HR management in hospitality enterprises depends on combining technological solutions with the human factor, since employees directly shape service quality and customer experience. It is concluded that the systematic digital transformation of HR management is an important prerequisite for increasing the competitiveness, adaptability, and resilience of hospitality enterprises.

Keywords: digital transformation, digitalization, HR management, Digital HR, human resource management, digital technologies, hospitality industry, hotel and restaurant business.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.10.2026
Прийнята до друку / Accepted 12.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© АЛЕКСАНДРОВА Світлана

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах активної цифровізації істотно змінюються підходи до організації господарської діяльності та управлінських процесів на підприємствах різних галузей, зокрема сфери гостинності. Середовище господарювання підприємств готельного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю, невизначеністю та підвищенням вимог до якості обслуговування. Цифрова трансформація стає детермінантою оптимізації бізнес-процесів, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Поряд із цим, успішність цифрових перетворень залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Тож особливої актуальності набуває цифрова трансформація HR-менеджменту, яка спрямована на підвищення ефективності кадрових процесів та адаптацію системи управління персоналом до сучасних умов функціонування завдяки автоматизації рутинних кадрових операцій, скороченню витрат часу на виконання адміністративних процедур, покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

Цифровізація HR-менеджменту передбачає впровадження інформаційних систем, цифрових сервісів та аналітичних інструментів у процеси пошуку та набору персоналу, його адаптації, навчання та оцінювання, мотивації, а також внутрішньої комунікації з працівниками.

Поряд із тим, цифрова трансформація HR-менеджменту супроводжується новими викликами: вимагає розвитку цифрових компетентностей персоналу, адаптації працівників до нових технологій, подолання опору змінам, захисту від кіберзагроз, персональних даних та збереження людського компонента в управлінні. Це актуалізує дослідження цифрової трансформації HR-менеджменту в сфері гостинності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням цифрової трансформації діяльності суб'єктів господарювання, зокрема HR-менеджменту, приділяють дедалі більшої уваги науковці та практики. Дослідники зосереджуються на зміні традиційних підходів управління персоналом, теоретичних засадах цифровізації та її основних напрямах.

Райчева Л. І., Горбаньова В. О., Кравченко М. О., Салабай В. О. розглядають цифрову трансформацію бізнес-процесів як один із важливих чинників стратегічного розвитку підприємств, підкреслюючи значення системного впровадження цифрових рішень у господарську діяльність [1, 2].

На необхідність перегляду традиційних моделей HR-менеджменту в умовах цифрової економіки звертають увагу Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О., Саркісян Н., Поливанчук Н., Длугопольська Т. І., Гук Ю. В., Мороз О. С., Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О., Славкова О. П., Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В., Воробець Т. І. та Мохнацький М. Л. [3-11]. Автори зазначають роль цифрових інструментів у забезпеченні гнучкості та адаптивності кадрових процесів, окреслюють напрями технологічного оновлення кадрового менеджменту, аналізують можливості та проблемні аспекти цифрової трансформації управління персоналом.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені цифровізації конкретних HR-процесів. Так, науковці Варіс І., Кравчук О. та Паращук Є. аналізують функціональні можливості HRM-систем у процесі цифровізації менеджменту персоналу [12], Панченко І. В. та Кривенко Н. С. досліджують стратегічні аспекти управління персоналом у цифровому середовищі [13], Кобець Д, Чернова І., Муха. Т.Салманов В. та Александрова С. в своїй роботі розглядають можливості big data як інструменту прийняття рішень в управлінні людськими ресурсами [14].

Результати аналізу наукових публікацій дають підстави зробити висновок про сформованість значного теоретичного та методичного доробку у сфері цифровізації HR-менеджменту. У працях вітчизняних дослідників розкрито сутність цифрової трансформації, визначено її основні напрями, досліджено можливості цифрових інструментів. Проте недостатньо висвітленими залишаються питання цифрової трансформації HR-процесів у сфері гостинності, що обумовлює доцільність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виявлення основних тенденцій цифрової трансформації HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, а також обґрунтування ключових проблем і перспектив цифровізації кадрових процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функціонування сучасних суб'єктів господарювання відбувається в умовах активного розвитку цифрових технологій, що зумовлює необхідність трансформації підходів до організації та управління бізнес-

процесами. В таких умовах одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та ефективності їх діяльності стає цифрова трансформація. Вона сприяє підвищенню оперативності діяльності, якості управлінських рішень та посиленню контролю за бізнес-процесами.

Цифрові технології забезпечують автоматизацію фінансово-господарських, управлінських та операційних функцій. Провідником цифровізації виступають менеджери, рівень цифрового розвитку підприємств визначається станом їх технічного забезпечення та цифрової інфраструктури (доступ до мережі Інтернет, система електронного документообігу, корпоративні вебресурси, соціальні та комунікаційні платформи, хмарні сервіси тощо).

Доцільно розмежовувати такі поняття як «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» (таблиця 1).

Таблиця 1

Еволюція цифрових змін: від оцифрування до цифрової трансформації HR-менеджменту

Поняття	Зміст	Основний акцент	Результат для підприємства гостинності
Оцифрування	переведення кадрової документації у цифровий формат	дані	електронне зберігання інформації
Цифровізація	використання цифрових технологій для вдосконалення та автоматизації HR-менеджменту	бізнес-процеси	підвищення оперативності та ефективності бізнес-процесів
Цифрова трансформація	комплексна перебудова бізнес-процесів, управління, організаційної структури та корпоративної культури на основі цифрових технологій	підприємство як система	нова модель функціонування та довгострокові конкурентні переваги

Джерело: авторська розробка

Оцифрування є первинним технічним процесом переведення аналогової інформації у цифровий формат. Цифровізація передбачає використання цифрових технологій для вдосконалення, автоматизації бізнес-процесів та охоплює різні сфери діяльності підприємства: фінансовий менеджмент, виробничі процеси, маркетинг і збут, взаємодію зі споживачами, HR-менеджмент тощо. Цифрові зміни потребують комплексного підходу, за якого окремі технологічні рішення інтегруються в єдину систему управління.

Поняття «цифрової трансформації» має ширший характер і передбачає системні організаційні зміни, коли впровадження цифрових технологій супроводжується трансформацією бізнес-процесів, управлінських підходів. Тобто цифрова трансформація потребує комплексної перебудови діяльності суб'єкта господарювання та нових моделей організації роботи, перегляду бізнес-процесів, організаційної структури, системи управління та корпоративної культури (рис. 1).

Важливим фактором успішної цифровізації підприємств гостинності є їх технічна готовність до впровадження інформаційних технологій, рівень програмного забезпечення, якість цифрової інфраструктури, швидкість доступу до мережі Інтернет, фінансові можливості тощо. Проте результативність цифрової трансформації визначається не лише технологічною готовністю підприємства, а й людським фактором. Необхідними є готовність працівників до сучасних змін, здатність адаптуватися до нових викликів, рівень їх цифрових компетентностей. Персонал є не лише користувачем результатів цифровізації, а й детермінантою її реалізації.

Основними перешкодами цифрової трансформації підприємств гостинності є нерозуміння її важливості або низька зацікавленість менеджменту, недостатній рівень цифрової грамотності працівників, опір організаційним змінам, обмежені фінансові ресурси, недостатньо розвинена цифрова інфраструктура, відсутність чіткої стратегії цифровізації тощо.

Стратегічно орієнтований підхід до цифрової трансформації здатний забезпечити комплексне оновлення підприємства, сприяє підвищенню ефективності його діяльності, формуванню довгострокових конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку [1].

Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації має передбачати системну оцінку рівня його цифрової зрілості, що охоплює стан цифрових активів і технологічної інфраструктури, рівень інтеграції інформаційних систем, ефективність бізнес-процесів, цифрові компетентності персоналу, результативність цифрових каналів взаємодії зі стейкхолдерами, стан кібербезпеки та управління даними, а також економічну ефективність інвестицій у цифрові технології.

Перехід до цифрової моделі функціонування підприємства сфери гостинності потребує аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінювання потенційних переваг та ризиків, урахування галузевої специфіки та формування відповідних цифрових компетентностей працівників.

Особливе місце у цифровій трансформації підприємства посідає HR-менеджмент. З одного боку, HR-підрозділ зазнає впливу цифрових технологій, а з іншого сам забезпечує кадрові передумови для реалізації цифрових змін. Тож цифрова економіка зумовлює не лише цифровізацію окремих HR-процесів, а й зміну концептуальних підходів до управління людським капіталом.



Рис. 1. Модель цифрової трансформації підприємств сфери гостинності
Джерело: авторська розробка

До основних напрямів цифровізації системи управління підприємством сфери гостинності належать цифрове лідерство, цифрова залученість персоналу, розвиток цифрової робочої сили, цифрові комунікації та формування цифрової операційної моделі (рис. 2). Їх інтеграція забезпечує адаптацію до технологічних та організаційних змін.



Рис. 2. Цифровізація HR-менеджменту підприємств сфери гостинності
Джерело: авторська розробка

Цифрове лідерство передбачає формування керівництвом цифрової культури, підтримку інновацій, розвиток відкритої комунікації та залучення працівників до процесів цифрових змін. Цифровий лідер має не

лише володіти технологічними знаннями, а й забезпечувати організаційні умови для адаптації персоналу до нових способів роботи.

Цифрова залученість персоналу характеризується активною участю персоналу у діяльності підприємства із застосуванням цифрових платформ, комунікаційних інструментів та корпоративних інформаційних систем. Вона сприяє оперативному обміну інформацією, розвитку професійних компетентностей та досягненню стратегічних цілей організації.

Цифрова робоча сила формується на основі поєднання людського капіталу та цифрових технологій. Її визначальними характеристиками є цифрові компетентності працівників, готовність до безперервного навчання, адаптивність та здатність використовувати цифрові інструменти для підвищення продуктивності та інноваційності діяльності.

Цифрові комунікації здатні забезпечити якісну взаємодію всередині трудового колективу, оперативний обмін інформацією, координацію діяльності працівників, зворотний зв'язок та підтримку командної взаємодії.

Цифрова операційна модель охоплює взаємопов'язані процеси, організаційні структури, технології та показники ефективності, необхідні для реалізації цифрової стратегії підприємства. У сфері HR-менеджменту вона передбачає автоматизацію кадрових процесів, інтеграцію інформаційних систем та використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, цифрова трансформація змінює не лише інструментарій HR-менеджменту, а й роль самого HR-підрозділу. Від традиційної, переважно адміністративної функції, він поступово переходить до ролі стратегічного партнера підприємства та бере участь у формуванні кадрової політики, розвитку компетентностей, управлінні змінами та ефективному використанні людського капіталу.

У міжнародній практиці для характеристики трансформації HR-менеджменту використовується поняття Digital HR**,** яке охоплює застосування цифрових технологій у всіх основних HR-процесах. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, Digital HR передбачає використання цифрових платформ, аналітики даних, хмарних сервісів, штучного інтелекту та інших технологій з метою підвищення ефективності роботи з персоналом.

Порівняння класичної моделі HR-менеджменту та Digital HR (таблиця 2) демонструє суттєві відмінності підходів до роботи з працівниками.

Класична модель переважно орієнтована на адміністративне управління, паперовий кадровий облік, ручне виконання процедур підбору, адаптації та оцінювання персоналу. Взаємодія між працівником і роботодавцем значною мірою відбувається в офлайн-середовищі, а оцінювання результатів діяльності може характеризуватися значною часткою суб'єктивності. Тоді як Digital HR орієнтується на розвиток компетентностей і талантів, автоматизацію HR-процесів, використання цифрових платформ, HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту. Зростає значення гнучких форматів зайнятості, командної взаємодії, цифрових каналів комунікації, дистанційного та гібридного навчання, оцінювання працівників дедалі більше ґрунтується на кількісних показниках, цифрових даних та аналітичних інструментах.

Таблиця 2

Порівняння класичного та Digital HRM підприємств гостинності

Критерій	Класичний HR-менеджмент	Digital HR-менеджмент
Орієнтація	Адміністративне управління	Стратегічне управління людським капіталом
Кадровий облік	Паперовий, частково автоматизований	Єдина цифрова база даних
Рекрутинг	Класичний пошук та відбір	Digital-платформи, соціальні мережі, AI-інструменти
Адаптація	Класичний інструктаж, наставництво	Цифровий onboarding, електронні бази знань
Навчання	Класичне внутрішнє та зовнішнє навчання	E-learning, вебінари, мобільне навчання, VR/AR
Оцінювання	Часто суб'єктивне	HR-аналітика, цифрові профілі, KPI
Комунікації	Збори, наради, документи	Корпоративні платформи, месенджери, цифрові канали
Аналітика	Обмежена	HR-аналітика та Big Data
Мотивація	Традиційні форми	Цифровий облік результатів, бонусів, компенсацій
Прийняття рішень	На основі досвіду, окремих показників	Data-driven підхід
Роль HR	Адміністративна функція	Стратегічний партнер бізнесу

Джерело: авторська розробка

Таким чином, Digital HR – це не просто сукупність програмних продуктів для кадрової роботи, він є новим підходом до організації HR-функції, у якому цифрові технології поєднуються з розвитком людського капіталу та стратегічними цілями підприємства.

Еволюцію цифровізації HR доцільно розглядати як послідовний перехід від автоматизації окремих кадрових операцій до інтегрованих систем HR-менеджменту та стратегічного управління людським капіталом. До основних напрямів цифрової трансформації HR належать рекрутинг, кадрове адміністрування, адаптація персоналу, навчання і розвиток, оцінювання результативності, управління винагородами, мотивація, внутрішні комунікації, управління кар'єрою та HR-аналітика.

Системний підхід до цифровізації HR передбачає використання взаємопов'язаних цифрових рішень на різних етапах життєвого циклу працівника.

Серед основних тенденцій цифровізації HR можна відокремити:

- централізацію та інтеграцію даних про персонал;
- автоматизацію рутинних HR-процесів;
- використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень;
- застосування штучного інтелекту та машинного навчання;
- розвиток електронного та персоналізованого навчання;
- використання чат-ботів і віртуальних асистентів;
- поширення хмарних HR-рішень;
- розвиток мобільних HR-застосунків;
- застосування VR/AR-технологій для навчання та моделювання робочих ситуацій;
- розвиток цифрових каналів внутрішньої комунікації;
- підвищення уваги до цифрового добробуту та досвіду працівників.

Для системного аналізу цифрові HR-рішення доцільно класифікувати відповідно до основних етапів управління персоналом [4].

У рекрутингу використовуються цифрові платформи пошуку кандидатів, соціальні мережі, відеоінтерв'ю, автоматизований підбір на основі штучного інтелекту. Їх використання забезпечує ширше охоплення потенційних працівників, сприяє більш оперативному та точному пошуку кандидатів на вакантні посади, особливо при первинному відборі кандидатів, допомагає економити час працівників служби управління персоналом, швидко відхиляючи кандидатури тих претендентів, які не відповідають вимогам.

Для забезпечення більш швидкої та якісної адаптації персоналу застосовуються різні навчальні платформи, електронні бази знань, цифрові програми онбордингу та гейміфіковані інструменти навчання.

При оцінюванні персоналу використовуються цифрові профілі працівників, системи управління результативністю тощо. Застосування аналітичних інструментів дає змогу підвищити обґрунтованість кадрових рішень, виявляти потреби у навчанні, тенденції у продуктивності, залученості та плинності кадрів.

Електронне навчання забезпечує професійний розвиток і перекваліфікацію працівників за допомогою онлайн-курсів, інтерактивних платформ, вебінарів та мобільних освітніх ресурсів. Завдяки цифровим інструментам, з'являється можливість забезпечити безперервний професійний розвиток працівників та максимально адаптувати навчання до індивідуальних потреб персоналу сфери гостинності. Основними перевагами такого підходу є доступність навчання, гнучкість та можливість персоналізації освітнього процесу.

Для забезпечення кадрового адміністрування, HRM-системи дають можливість сформувати єдину цифрову базу даних працівників, автоматизувати кадровий обліку, облік робочого часу, відпусток та інших кадрових процедур.

Цифрові системи мотивації персоналу забезпечують автоматизацію розрахунку заробітної плати, обліку робочого часу, досягнень, бонусів, компенсацій та інших виплат. Їх використання сприяє підвищенню точності розрахунків, прозорості та оперативності фінансових операцій [10].

Отже, цифрові HR-рішення охоплюють практично весь життєвий цикл працівника — від залучення кандидата, його адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації до завершення трудових відносин.

Важливою тенденцією цифрового HR є інтеграція даних із різних інформаційних джерел та використання Big Data [14] і штучного інтелекту.

HR-аналітика дозволяє проводити постійний моніторинг показників руху персоналу, продуктивності, залученості, абсентеїзму, задоволеності, вмотивованості працівників, ефективності рекрутингу та навчання (таблиця 3). На основі отриманих даних підприємство може прогнозувати потребу в персоналі, виявляти кадрові ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 3

Практичне застосування та очікуваний ефект впровадження цифрових технологій в систему HR-менеджменту підприємств гостинності

Цифрова технологія	HR-функція	Практичне застосування в гостинності	Очікуваний ефект
AI	Рекрутинг, аналітика	Аналіз резюме, рекомендації кандидатів	Скорочення часу відбору
HRM-системи	Кадрове адміністрування	Єдина база персоналу, облік робочого часу	Автоматизація та централізація даних
LMS	Навчання	Онлайн-курси, тестування	Безперервний розвиток
Чат-боти	Комунікації	Відповіді на типові HR-запити	Зменшення навантаження HR
HR-аналітика	Оцінювання та прогнозування	Аналіз плинності, абсентеїзму, продуктивності	Обґрунтовані кадрові рішення
Cloud HR	Управління даними	Централізований доступ до HR-інформації	Інтеграція та доступність
Mobile HR	Комунікації та самообслуговування	Графіки, навчання, внутрішня інформація	Оперативність
VR/AR	Навчання	Моделювання робочих ситуацій	Практична підготовка
Big Data	HR-аналітика	Аналіз великих масивів HR-даних	Прогнозування кадрових тенденцій

Джерело: авторська розробка

З метою автоматизації окремих етапів рекрутингу, аналізу резюме, формування рекомендацій щодо навчання, підтримки внутрішніх HR-запитів, аналізу психологічного клімату в колективі доцільно використовувати можливості штучного інтелекту. Проте такі технології не позбавлені певних вад, серед яких ризики упередженості алгоритмів, захисту персональних даних, прозорості прийняття рішень тощо.

Чат-боти та віртуальні асистенти часто використовуються на підприємствах гостинності для комунікації з кандидатами на вакантні посади та працівниками з метою більш оперативного надання типової інформації та зменшення навантаження на HR-.

Мобільні HR-застосунки забезпечують доступ працівників до корпоративних сервісів допомагають вести облік робочого часу, комунікацію, навчання, ознайомлювати працівників із корпоративною інформацією та ін.

Хмарні технології дють можливість централізовано зберігати та обробляти масиви HR-даних, надавати спільний доступ до інформації та інтеграцію окремих HR-функцій. Їх використання особливо важливе для підприємств із територіально розподіленими командами та мережевою організаційною структурою, що притаманно підприємствам сфери гостинності.

Активно використовуються підприємствами готельно-ресторанного господарства VR/AR-технології у навчанні та розвитку персоналу. Вони, наприклад, дають змогу ознайомлювати нових працівників із номерним фондом та приміщеннями загального користування, моделювати робочі ситуації, тренувати професійні навички та відпрацьовувати поведінку працівників у цифровому середовищі.

Водночас для підприємств сфери гостинності повністю дистанційний формат є обмеженим специфікою операційної діяльності, тому найбільш доцільним є поєднання цифрових інструментів із гнучкими та змішаними формами організації окремих HR-функцій.

Світові готельні мережі активно використовують цифрові системи для управління бронюваннями, номерним фондом, взаємодією з гостями та внутрішніми процесами. Застосування цифрових технологій набирає обертів і на вітчизняних підприємствах сфери гостинності, змінюючи функціонування HR-підрозділів.

Інвестиції в людський капітал набувають особливого значення в умовах цифрової економіки, оскільки технологічні рішення не можуть забезпечити очікуваного ефекту без відповідної підготовки працівників. Тому розвиток цифрових компетентностей, безперервне навчання та формування цифрової культури мають розглядатися як складові стратегії цифрової трансформації підприємства.

Успішність цифрових змін значною мірою залежить від взаємодії керівництва та персоналу, рівня довіри й готовності працівників до змін. Постійна комунікація щодо цілей та очікуваних результатів цифрової трансформації дозволяє зменшити опір нововведенням і підвищити рівень залученості персоналу.

Цифрова трансформація HR забезпечує низку важливих переваг: підвищення оперативності кадрових процесів, скорочення обсягів ручної роботи та можливості для концентрації HR-фахівців на стратегічних завданнях (управлінні талантами, розвитку компетентностей, формуванні кадрового резерву, управлінні організаційними змінами та підвищенні залученості працівників), зменшення паперового документообігу, підвищення доступності інформації, покращення внутрішньої комунікації, розвиток персоналізованого навчання та підвищення обґрунтованості управлінських рішень [11].

Водночас цифрова трансформація супроводжується певними ризиками та виявляє низку системних управлінських проблем. Серед них значні витрати на впровадження та підтримку технологій, необхідність постійного навчання персоналу, дефіцит цифрових компетентностей, опір змінам, технічні збої, залежність від цифрової інфраструктури, а також ризики втрати, витоку або неправомірного використання персональних даних [18].

HR-системи містять значні обсяги персональної та конфіденційної інформації, тому підприємства мають забезпечувати кібербезпеку - належний рівень захисту даних, контроль доступу до інформації, надійне зберігання та передачу даних [18].

Ефективність цифрової трансформації визначається не кількістю впроваджених цифрових інструментів, а їх відповідністю стратегічним цілям підприємства. Її результатами можуть бути зниження витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукту, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та формування нових моделей організації праці [2, 15-17].

Отже, цифрова трансформація HR-менеджменту є складовою загальної цифрової трансформації підприємства. Цифровізація змінює не лише технологічну основу функціонування підприємств, а й поведінку працівників, характер управлінської взаємодії та вимоги до організації праці. У результаті HR-практики еволюціонують від автоматизації окремих кадрових операцій до комплексних цифрових систем управління людським капіталом, що створює передумови для підвищення ефективності HR-менеджменту, конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до динамічного цифрового середовища [2].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМУ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах цифрової економіки цифрова трансформація є важливим чинником розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасних

підприємств гостинності. Її зміст не обмежується впровадженням окремих цифрових інструментів, а передбачає комплексне оновлення бізнес-процесів, системи управління, організаційної структури та корпоративної культури. Цифрові зміни охоплюють практично всі сфери діяльності підприємства, зокрема виробництво, фінанси, управління та HR-менеджмент.

Особливого значення в процесі цифрової трансформації набуває модернізація системи HR-менеджменту. Відбувається поступова заміщення традиційної моделі HRM концепцією Digital HR.

Разом із перевагами цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких значні витрати на впровадження технологій, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, опір змінам, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, загрози кібербезпеці, конфіденційності персональних даних, управлінські виклики тощо. Технологічне оновлення саме по собі не гарантує успішності трансформаційних процесів. Визначальне значення мають готовність організації до змін, розвиток цифрової культури, формування цифрового мислення та активне залучення персоналу підприємств гостинності до процесу трансформації.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно спрямувати на поглиблене вивчення можливостей застосування штучного інтелекту та Big Data у сфері управління персоналом, розвиток прогнозної HR-аналітики та дослідження цифрового досвіду працівників. Перспективною також є розробка методичних підходів до визначення рівня цифрової зрілості HR-систем.

Література

1. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040
2. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988
3. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 213–238. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213
4. Поливанчук Н. Аналіз стану цифровізації процесів формування персоналу організації в умовах суспільної нестабільності. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.057
5. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика*: колективна монографія / за заг. ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів–Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 173–220. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-4
6. 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
7. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 13–18. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.62-2
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. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04
9. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 49–54. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7
10. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Т. 12, № 24. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11
11. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71
12. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. В. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf
13. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92
14. Kobets D., Chernova I., Mukha T., Salmanov V., Aleksandrova S. Big data as a decision-making tool in human resource management. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2026. Vol. 104, No. 4. P. 430–443. URL: https://www.scopus.com/pages/publications/105044163300

15. Піюренко І. Цифрова трансформація менеджменту у гостинності: особливості інтеграції технологій штучного інтелекту. *Development Service Industry Management*. 2026. № 3. С. 255–262. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(31)

16. Ткаченко О. А., Ткаченко О. І., Щетинін А. О. Веб-орієнтовані системи управління готелями – ефективна цифровізація готельного бізнесу. *IT Synergy*. 2024. № 1. С. 43–61. DOI: https://doi.org/10.53920/ITS-2024-1-4

17. Павленчик Н. Ф., Паска М. З., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 46. С. 32–42. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/issue/view/31

18. Нікітенко К. С. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 196–201. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201

References

1. Raicheva, L. I., & Horbanova, V. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv [Digital transformation of business processes as a key component of enterprise development strategy formation]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, (30), 71–76. https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040 [in Ukrainian].

2. Kravchenko, M. O., & Salabai, V. O. (2023). Rol tsyfrovykh transformatsii biznes-protsesiv pidpryiemstv [The role of digital transformations of enterprise business processes]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, (26), 148–153. https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988 [in Ukrainian].

3. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in personnel management: Challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi analiz*, 34(4), 213–238. https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213 [in Ukrainian].

4. Polyvanchuk, N. (2025). Analiz stanu tsyfrovizatsii protsesiv formuvannia personalu orhanizatsii v umovakh suspilnoi nestabilnosti [Analysis of the state of digitalization of organizational personnel formation processes under social instability]. *Ekonomichnyi analiz*, 35(2), 57–63. https://doi.org/10.35774/econa2025.02.057 [in Ukrainian].

5. Moroz, O. S. (2023). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na upravlinnia liudskoiu skladovoiu biznesu v promyslovosti [The impact of digital transformation on managing the human component of business in industry]. In V. H. Voronkova & N. H. Metelenko (Eds.), *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka* [Digital transformation of industrial management: Theory and practice] (pp. 173–220). Lviv–Torun: Liha-Pres. https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-4 [in Ukrainian].

6. Sarkisian, N. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom [Peculiarities of digital transformation of the personnel management system]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(39), 173–181. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181 [in Ukrainian].

7. Dluhopolska, T. I., & Huk, Yu. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in HR: Directions, challenges and opportunities]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (62), 13–18. https://doi.org/10.32843/bses.62-2 [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. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, (12). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04 [in Ukrainian].

9. Slavkova, O. P. (2024). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Development of personnel management technologies in the digital economy]. *Intelekt XXI*, (1), 49–54. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7 [in Ukrainian].

10. Fedorova, Yu., Miriushchenko, M., & Ivchenko, V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom [Digital technologies in personnel management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 12(24). https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11 [in Ukrainian].

11. Vorobets, T. I., & Mokhnatskyi, M. L. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: perspektyvy ta vyklyky dlia pidpryiemnytskykh struktur [Digital transformation of personnel management: Prospects and challenges for business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71 [in Ukrainian].

12. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., & Parashchuk, Ye. V. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of personnel management business processes: Opportunities of HRM systems]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 74(1), 90–102. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf [in Ukrainian].

13. Panchenko, I. V., & Kryvenko, N. S. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Formation of a personnel management strategy in the context of business digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92 [in Ukrainian].

14. Kobets, D., Chernova, I., Mukha, T., Salmanov, V., & Aleksandrova, S. (2026). Big data as a decision-making tool in human resource management. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 104(4), 430–443. https://www.scopus.com/pages/publications/105044163300 [in English].

15. Piiurenko, I. (2026). Tsyfrova transformatsiia menedzhmentu u hostynnosti: osoblyvosti intehratsii tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Digital transformation of management in hospitality: Features of integrating artificial intelligence technologies]. *Development Service Industry Management*, (3), 255–262. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(31) [in Ukrainian].

16. Tkachenko, O. A., Tkachenko, O. I., & Shchetynin, A. O. (2024). Veb-oriientovani systemy upravlinnia hoteliamy – efektyvna tsyfrovizatsiia hotelnoho