

УДК 640.4:005.96]:[004:005.336.2]:005.52
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831

КОМПЛАЄНС-АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR- СИСТЕМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ВИКЛИКИ І ТРЕНДИ

Лілія Гончар,
кандидатка економічних наук,
доцентка, професорка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>
© Гончар Л., 2025

Олександр Бреніч,
здобувач ступеня доктора філософії
за спеціальністю
241 «Готельно-ресторанна справа»,
Київський університет культури,
Київ, Україна
Brenich_kuk@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-6852-3608>
© Бреніч О., 2025

Актуальність. Сьогодні активно розвивається низка ініціатив, спрямованих на створення необхідних умов для розвитку цифрової економіки. Зазначене передбачає апгрейд підходів до системи управління людськими ресурсами (HR – Human Resources). **Метою статті** є аналіз потенціалу, тенденцій та викликів цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності. **Методи.** У процесі дослідження було використано поєднання теоретичних та емпіричних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення і теоретичне моделювання. **Результати.** У дослідженні розглянуто роль менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки, виокремлено розвиток персоналу в напрямку цифрової інклюзії. Встановлено, що менеджер цифрової епохи повинен інтегрувати інструменти для автоматизації процесів, формувати кадровий резерв та ефективно регулювати процеси в управлінні людськими ресурсами. Детерміновано основні переваги впровадження цифрових рішень, серед яких – зростання рівня компетентності персоналу та розвиток інклюзивності. Виокремлено сутнісні основи сучасного цифрового економічного поступу. Встановлено, що активне використання цифрового середовища дозволяє формувати індивідуальні траєкторії стратегічного розвитку компаній та забезпечити стійку конкурентоспроможність у ринкових умовах. Визначено основні виклики досліджуваного процесу, в тому числі недостатню цифрову компетентність керівників, нерівномірність ресурсного забезпечення та відсутність інституційної підтримки. **Висновки та обговорення.** Обґрунтовано значимість цифрової грамотності та компетенцій для економічного зростання і конкурентоспроможності компаній. Доведено, що працівники із цифровими навичками позиціонуються не лише ефективними виконавцями, але й каталізаторами інноваційного розвитку компаній у сфері гостинності. У дослідженні підсумовано, що стратегічна роль менеджера у розвитку людського капіталу стає вирішальною, адже детермінує успішність працівників у залученні цифрових ресурсів для досягнення ключових бізнес-цілей компанії.

Ключові слова: цифрова компетентність, людський капітал, інформаційні технології, конкурентоспроможність, цифровізація, менеджер, цифрове лідерство, розвиток персоналу.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Активний розвиток інформаційно-комунікаційного середовища формує сприятливі передумови для динаміки концепцій управління персоналом. Цифровізація сьогодні позиціонується об'єктивною вимогою розвитку інформаційного суспільства, відповідно, особливої значущості набувають цифрові навички персоналу сучасних компаній. Інноваційні освітні рішення сприяють оптимізації комунікаційного процесу, економічному розвитку, формують конкурентні переваги.

Серед передумов розвитку цифрової компетентності людського капіталу компаній – уніфікація підходів до систематизації інформації, готовність до інтеграції нових форматів аналізу даних, високий рівень вмотивованості, захист персональних даних та кібербезпека, впровадження моральних і матеріальних стимулів. Ефективний кадровий ресурс позиціонується зараз одним із ключових у державі, чинником підвищення її конкурентоспроможності, стимулом національної стійкості та довгострокової безпеки.

Високі вимоги до сучасного фахівця зумовлені також явищами соціально-економічної трансформації, проте незмінним залишається факт значущості належного рівня професійної підготовки та формування сучасних компетентностей. Нині найбільший акцент робиться на цифрову трансформацію всередині компаній. Цифрова компетентність персоналу часто детермінує рівень успіху та гнучкості бізнесу. Сучасні менеджери мають сприяти залученню та вмотивованості працівників щодо розвитку цифрових навичок. Зазначене актуалізує проблематику цього дослідження, обґрунтовану необхідністю вдосконалення управлінських процесів для ефективного апгрейду компетенцій людського капіталу компаній.

Аналіз останніх публікацій. Цифрова компетентність людського капіталу необхідна для успішного розвитку компаній у цифрову епоху. Вона допомагає підвищити ефективність управління, гарантує результативність діяльності та забезпечує формування стійких конкурентних переваг.

Загалом, як переконують Мазур та ін. (2024), Saienko та ін. (2020), Chytiri (2019), цифрова компетентність охоплює розуміння напрямків використання сучасних технологій, які можуть покращити виробничий процес в умовах інформаційного та технологічного простору, що швидко змінюється.

Досліджувана проблематика знайшла розвиток у публікаціях низки учених (Fenech et al., 2019; Gadzali et al., 2023; Nehrey et al., 2023; Khang et al., 2024). Автори розглядають потенціал менеджменту з позиції розвитку креативності, вербально-комунікативних навичок, критичного мислення, підвищення залученості персоналу, досліджують можливості формування персоналізованих стратегічних траєкторій розвитку за допомогою аналізу великих даних та штучного інтелекту. Вченими проаналізовано необхідний інструментарій, переваги і дотичні ризики процесу, обґрунтовано його пріоритетність у кризових умовах суспільного розвитку.

Окремі автори зосереджують увагу на проблематиці цифрового лідерства. Зокрема, Strohmeier (2020), Zhou та ін. (2021) розглядають питання лідерства у взаємозв'язку з викликами цифрових технологій, водночас Nicolás-Agustín та ін. (2022), Pantelidis (2019) виділяють основні контексти розвитку лідерської позиції: візуалізація, інтерактивність та проєктна орієнтація.

Rusch та ін. (2023), Zhang та Chen (2024) визначають роль керівника як лідера розроблення і впровадження інноваційної моделі цифрової управлінської системи, у тому числі – менеджменту персоналу. Petrukha та ін. (2020) наголошують на значенні цифрового досвіду і залученості управлінців у спільну роботу зі створення і розвитку інноваційного цифрового середовища всередині компанії.

Визначення невирішених питань у зазначеній проблемі. Незважаючи на суттєві наукові напрацювання, проблематика переосмислення функціоналу кадрових ресурсів у цифровому контексті потребує розширеного наукового дослідження. Існує необхідність додаткової оцінки якісних показників управління людськими ресурсами в умовах цифрових змін, аналізу актуальності діючих стандартів, кваліфікаційних вимог для гарантування відповідності кадрового забезпечення вимогам сучасності.

Мета і методи дослідження

Метою статті є аналіз потенціалу, тенденцій та викликів цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності. Матеріалами дослідження слугували галузеві публікації, статистичні дані та наукові матеріали переважно за період 2020–2025 рр. Для пошуку інформації в наукометричних базах були використані ключові слова «цифрова компетентність; людський капітал; інформаційні технології; конкурентоспроможність; цифровізація; менеджер; цифрове лідерство; розвиток персоналу».

Перший етап роботи полягав у теоретичному аналізі галузевої наукової літератури. Це дало змогу виокремити основні принципи управління людським капіталом в епоху цифрової трансформації. Другий етап – узагальнення та систематизація, що дозволили сформувати цілісну картину менеджменту в досліджуваній сфері, сформувати концепти цифрового лідерства.

У процесі дослідження було використано поєднання теоретичних та емпіричних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення і теоретичне моделювання. Було розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції управлінських підходів у систему управління персоналом, що дозволить підвищити цифрову компетентність людського капіталу компаній та забезпечить стійке економічне зростання.

Результати дослідження

Сучасне управлінське середовище характеризується низкою викликів щодо формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема – дефіцитом кваліфікованих вузькопрофільних кадрів, відсутністю структурованих кваліфікаційних вимог, підвищеною конкуренцією, неефективністю концепції перепідготовки кадрів, міжрегіональними диспропорціями в інноваційності та оплаті праці тощо. Важливою передумовою ефективного розвитку людського капіталу на сьогодні постає трансфер інноваційних технологій, що розширює потенціал розвитку персоналу, забезпечує мобільність і доступ до цільового фінансування проєктів (Saenko et al., 2020).

У контексті управління персоналом **комплаєнс** детермінує систему заходів та процедур, що володіють векторністю забезпечення відповідності діяльності людського капіталу підприємства законодавству, етичним стандартам, іншим вста-

новленим вимогам. Тобто комплаєнс необхідно розцінювати як гарантії законності та етичності дій як кожного співробітника, так і компанії загалом, що дозволяє превентивно нівелювати ризики і забезпечувати стабільні функціонування і розвиток (Strohmeier, 2020).

Цільові програми розвитку цифрової навченості, що реалізуються компетентними кадрами, синергізують мотиваційно-ціннісні аспекти, когнітивну, рефлексивну та суб'єктивну діяльність. Із огляду на зазначене, реалізація програм розвитку цифрової компетентності кадрового потенціалу вбачається основою довготривалої економічної стабільності компаній. Ефективними інноваційними засобами при цьому визнані розвиток критичного мислення та медіакомпетентності, збереження власної ідентичності у межах соціальної приналежності.

Сучасні системи управління персоналом повинні забезпечувати розвиток компетенцій, які допоможуть ідентифікувати висококваліфікованих фахівців, здатних навчатися впродовж життя, використовувати інноваційні можливості та адаптуватися до динаміки суспільних запитів. Доцільно виділити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу в цифровому контексті (Fenech et al., 2019):

- прийняття рішень щодо управління людськими ресурсами на основі великих даних та штучного інтелекту;
- інтеграція принципів сталого розвитку в управління персоналом;
- психологічна підтримка працівників;
- інтеграція цифрових технологій;
- розвиток систем управління людськими ресурсами HRM;
- підтримка сприятливої корпоративної культури;
- диверсифікація джерел інвестування.

Цифрова трансформація системи HR передбачає активне застосування потенціалу цифрових технологій із метою автоматизації управлінських процесів, підвищення рівня ефективності та продуктивності діяльності, оптимізації досвіду людського капіталу та формування зважених рішень. Серед ключових принципів – зосередженість на стратегічних завданнях, підвищення залученості та лояльності людського капіталу, оптимізація витрат, покращене прийняття рішень, заохочення і утримання талановитих перспективних працівників (Zhou et al., 2021).

Цифрова трансформація системи HR охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих на покращення всіх аспектів управління персоналом. Серед основних напрямів – цифровий робочий простір (передбачена інтеграція онлайн-інструментів для комунікаційної взаємодії, інформаційного обміну, доступу до необхідних ресурсів); цифрові HR-процеси (процеси рекрутингу, атестації, навчання, оплати праці здійснюються із залученням цифрових інструментів); цифрові послуги для співробітників (управління персональними даними, зворотний зв'язок тощо); звітність та аналітика (цифрові засоби для ідентифікації основних тенденцій, реалізації моніторингу та прийняття управлінських рішень) (Chytiri, 2019).

Цифрова компетентність менеджера при цьому позиціонується як синергія досвіду, мотивації, знань, умінь та ціннісного ставлення до інформаційної діяльності, що формує основу для ефективної роботи з інформацією. Сучасний менеджер повинен володіти навичками ефективного використання потенціалу цифрових інструментів, у тому числі електронного документообігу, сервісів системного адміністрування, публічної активності та соціальних мереж.

Найбільш ефективні цифрові рішення в управлінні людським капіталом сучасних компаній представлені у таблиці 1.

Табл. 1. Цифровий розвиток кадрового потенціалу сучасних компаній

Tabl. 1. Digital development of the staff resources potential of modern companies

Напрямок	Специфіка	Приклад
Рекрутинг та підбір персоналу	Впровадження цифрових технологій для рекрутингу; автоматизований скоринг резюме; інтеграція чат-ботів	LinkedIn: платформи для розміщення вакансій, управління заявками, проведення співбесід та оцінювання кандидатів
Навчання та підвищення кваліфікації (LMS)	Онлайн-програми навчання персоналу, періодичного підвищення кваліфікації та апгрейду навичок	Платформи Edx.org, Udacity.com, Coursera: платформи для проведення онлайн-навчання, відстеження прогресу співробітників та управління навчальними програмами
Системи управління людським капіталом	Стимулювання інвестицій у людський капітал; корпоративна культура; цифрове лідерство	HRM (HumanResourcesManagement): платформи для управління даними про співробітників, нарахування заробітної плати, управління продуктивністю та іншими HR-процесами
Соціальні мережі та інструменти для комунікації	Розвиток соціальної та комунікаційної компетентності, становлення корпоративних взаємин	Twitter, Facebook: платформи для спілкування між співробітниками, обміну інформацією та підтримки корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами за результатами власних досліджень

Source: formed by the authors on the results of their own studies

Цифрова оптимізація людського капіталу сьогодишніх компаній повинна проходити в контексті інтеграції сучасних цифрових технологій та містити в основі наступні контексти (Strohmeier, 2020):

- апгрейд пріоритетів та цінностей у напрямку інноваційності, адаптивності, ефективності, гнучкості, продуктивної співпраці, відкритості у діяльності компанії;
- формування цільових установок та переконань, які необхідні для ефективної інтеграції цифрових інструментів у роботу та повсякденному житті: адаптивність і готовність до змін, здатність до пошуку креативних рішень, відкритість до нових технологій комунікаційної взаємодії тощо;
- дотримання етичних норм і стандартів поведінки в цифровому середовищі: впровадження концепції етичного використання інформації та захисту персональних даних, гарантії конфіденційності, забезпечення авторських прав, етичне використання штучного інтелекту і низка інших аспектів цифрової етики;

– встановлення уніфікованих правил і процедур, пов'язаних із застосуванням цифрових інструментів: корпоративні правила інформаційної безпеки, стратегія використання соціальних мереж, гарантії захисту особистої інформації тощо;

– трансфер нових умінь шляхом безперервного навчання, обміну досвідом, цифрового лідерства, розвитку цифрової культури як частини організаційної культури компанії.

Ключовими функціями цифрового інструментарію вбачаються: підвищення швидкості обробки інформації; можливість аналізу великих обсягів інформації та її статистичного опрацювання за посередництвом штучних нейронних мереж; гнучкий підхід та адаптивність; розвиток командної системи роботи; підвищення ефективності інформаційної та економічної взаємодії як всередині компаній, так і в контексті зовнішніх зв'язків (Khang et al., 2024).

Оптимізація управління персоналом сучасної компанії передбачає вдосконалення існуючої системи корпоративної взаємодії, посилення інтеграційних процесів, адекватну оцінку ризиків. Ключовими викликами при цьому позиціонуються відсутність стратегічних цілей, низька мотивація персоналу, недосконала організаційна структура компанії, недостатність ресурсної бази, незначна поінформованість щодо цифрових трендів, дефіцит менеджерів із високим рівнем розвитку цифрових компетенцій, низько розвинена ІТ-інфраструктура (Gadzali et al., 2023).

Необхідно зацентувати на важливості інтеграції інноваційних концепцій управління інформаційними ризиками. Сучасна система кіберзахисту повинна передбачати активне застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ризиків, а також превентивне їх попередження. Діяльність з управління інформаційними ризиками повинна стати компонентою процесу прийняття управлінських рішень, тобто позиціонуватись елементом системи менеджменту, інтегрованим у кожен управлінський процес.

Серед основних напрямів цифровізації людського капіталу компаній в актуальних умовах соціально-економічного розвитку необхідно виокремити:

1) впровадження цифрової моделі стратегічного поступу компанії, що передбачає введення системи індикаторів ефективності;

2) потенціал цифрового інформаційно-комунікаційного інструментарію, що інтегрується у процеси виробництва та управління для ефективної внутрішньо-організаційної взаємодії і конкурентоспроможності;

3) системи цифрового управління людським капіталом, що передбачають акумуляцію та аналітичну обробку інформації, впровадження корпоративних бізнес-додатків і сервісів, підвищення мобільності персоналу.

Комплексний підхід до HR передбачає реалізацію стратегічних цифрових комунікаційних рішень, що надає низку переваг у довготривалому контексті. Серед них: мінімізація витрат на управління персоналом; автоматизація кадрових процесів та успішне управління персоналом; визначення потреби в цільовому інвестуванні в умовах саморозвитку; підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства; безперервне самовдосконалення працівників; цифровізація управлінських процесів.

Очевидно, що цифрова оптимізація HR-системи дозволяє автоматизувати рутинні процеси збору, акумуляції, обробки і передачі інформації та звітності. Також інструментарій цифровізації дозволяє підвищити точність і швидкість комунікаційних операцій, полегшує процеси корпоративної взаємодії.

У низці компаній у сфері гостинності комплаєнс включає процедури внутрішнього аудиту, системи управління ризиками та заходи з підвищення корпоративної культури (Pantelidis, 2019; Petrukha et al., 2022; Петруха & Петруха, 2020). Інтеграція політик конфіденційності даних реалізовується відповідно до вимог законодавства. Зокрема, General Data Protection Regulation (2016) детермінує значною мірою конкурентоспроможність компанії та гарантує захист інтелектуальної власності. GDPR являє собою загальний регламент Європейського Союзу про захист даних від 2018 року, що фіксує основні принципи обробки персональних даних: цілісність та конфіденційність; законність, справедливість і прозорість; точність та мінімізація даних; обмеження мети обробки; обмеження зберігання; підзвітність.

Загалом, у нинішній період поступу корпоративного управління комплаєнс набуває значення інструменту стратегічного менеджменту. Міжнародним стандартом ISO 37301:2021 «Система управління відповідністю – Вимоги з керівництвом по застосуванню» (International Organization for Standardization, 2021) детерміновано ключові принципи комплаєнсу, які актуалізують важливість системи оцінки ризиків, ефективного моніторингу та регулярного апгрейду процедур. Стандарт ISO 37301:2021 є першою глобальною спробою опису алгоритму вимірювання даних та складання звітності компаніями різного масштабу про людський капітал.

Цифрові HR-практики, окрім того, регламентуються локальним трудовим законодавством про працю (Трудовий кодекс України (Верховна Рада УРСР, 1971) та інші законодавчі акти, що регулюють трудові відносини, включаючи використання цифрових технологій у HR-процесах) та законодавством із питань захисту персональних даних (наприклад, Закон України «Про захист персональних даних» (Верховна Рада України, 2010) зобов'язує компанії забезпечувати безпеку та конфіденційність персональної інформації, зібраної та обробленої у цифровому вигляді).

Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) та інші локальні акти компаній встановлюють правила використання цифрових інструментів, захист персональних даних та процедури, пов'язані із цифровим HR. Водночас внутрішні правила з інформаційної безпеки передбачають заходи для захисту інформації від несанкціонованого доступу та використання, знищення чи витоку (Nehrey et al., 2023).

Регламентація цифрових HR-практик передбачає також впровадження та дотримання етичних норм і принципів, що стосуються неупередженості, справедливості, конфіденційності та впливають на цифрові HR-практики.

Необхідно зауважити, що постійна динаміка суспільства та законодавчо-правового процесу спричиняє необхідність періодичного перегляду локальних регламентів у сфері цифрових HR-практик для ефективної адаптації до нових інструментів і технологій. При цьому важливо забезпечувати прозорість та відкритість у застосуванні цифрових HR-практик, щоб працівники розуміли, як їх дані використовуються і які права вони мають (Pantelidis, 2019).

Методи комплаєнс-аналізу передбачають залучення різних підходів для оцінки відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, внутрішнім політикам та етичним стандартам. Основні методи включають аналіз документів, інтерв'ю, опитування, моніторинг транзакцій та оцінку ризиків, а також контент-аналіз, нормативно-правову експертизу, кейс-аналіз. Методи дозволяють переконатися у відповідності документації встановленим внутрішнім та зовнішнім вимогам, виявити потенційні проблеми щодо обізнаності в компа-

енс-процедурах, проводити систематичний аналіз фінансових транзакцій щодо порушення комплаєнс-вимог, ідентифікувати потенційні комплаєнс-ризики для компанії для корекції заходів з управління ризиками (Rusch et al., 2023).

Нормативно-правова експертиза допомагає уникнути юридичних проблем і штрафів, які можуть виникнути через недотримання нових вимог, адже законодавчі та нормативні процеси зазнають постійної динаміки, що потребує оновлення відповідних політик і процедур. Комплаєнс-система дозволяє значною мірою автоматизувати зазначений процес, гарантуючи своєчасне оновлення та адаптацію до змін у законодавстві.

Цифрова трансформація HR-систем у площині комплаєнсу супроводжується низкою ризиків та викликів.

Процеси сприйняття та усвідомлення ризиків вбачаються значущою компонентою психології управління безпекою. Вони включають розуміння людиною потенційних ризиків та небезпечних ситуацій із метою своєчасної ідентифікації небезпеки, оцінювання її ймовірних наслідків, оперативне прийняття обґрунтованих рішень щодо мінімізації, нівелювання чи попередження загроз безпеці. Людські ризики переважно зосереджені на межі ІТ-безпеки, на інтерфейсі кіберзлочинців і у приватній мережі компанії. Основними людськими факторами кібербезпеки варто відзначити тіньові ІТ-практики (підключення до корпоративних мереж і пристроїв без попереднього схвалення ІТ-відділу); випадковий обмін даними чи їх витік; нехтування багатофакторною автентифікацією; ігнорування попереджень безпеки; відкладення оновлення програмного забезпечення; нехтування захищеними протоколами зв'язку; ненавмисне розголошення інформації в соціальних мережах; інсайдерські загрози (працівник зловживає своїми внутрішніми обліковими даними для доступу до конфіденційної внутрішньої інформації) (Zhang & Chen, 2024).

Ключовими заходами з управління людським фактором у безпекових стратегіях комплаєнсу позиціонуються при цьому: критичне мислення; усвідомлення впливу соціальних мереж і розвиток соціальної підтримки; забезпечення приватності та безпеки даних. Серед основних можливостей цифрового апгрейду управління кібербезпекою компаній у контексті людського чиннику особливим потенціалом наділені інтеграція цифрових комунікаційних мереж і чат-ботів, залучення інструментів ШІ та хмарних рішень, аналітика даних у реальному часі. Зазначені інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процедури, встановити додатковий захист для конфіденційної інформації. Окрім того, важливо інтегрувати нові підходи до корпоративної політики на основі цифрової комунікації та принципів Agile/Scrum (Nicolás-Agustín et al., 2022).

Основними бар'єрами для інтеграції комплаєнсу у HR-процеси позиціонуються опір змінам, недостатня автоматизація, відсутність чітких інструкцій, недостатність безперервного навчання, а також недостатня комунікація та обізнаність людського капіталу. Так, чимало компаній неохоче змінюють існуючі HR-процеси через страх порушення робочого процесу або затримки в наймі. Важливо збирати зворотний зв'язок від співробітників та рекрутерів щодо впровадження комплаєнсу, щоб вчасно виявляти і вирішувати проблеми. Необхідно роз'яснювати переваги комплаєнсу та його позитивний вплив на компанію. Важливо інформувати співробітників про комплаєнс-вимоги та їх важливість, а також про зміни у законодавстві, які впливають на HR-процеси.

Масштабування процесів не повинно позначатися на корпоративній культурі. Необхідно зберігати цінності компанії та забезпечувати інтеграцію комплаєнсу в HR-процеси. Це вимагає комплексного підходу, що включає навчання, автоматизацію, чітку комунікацію та врахування корпоративної культури.

У цифрових HR-рішеннях ключову роль у формуванні відповідальної та стійкої корпоративної культури відіграють принципи ESG (Environmental, Social, and Governance) та DEI (Diversity, Equity, and Inclusion). Принципи ESG детермінують стратегію сталого розвитку компанії, водночас DEI – гарантії рівності та інклюзивності у всіх аспектах роботи з персоналом (Khang et al., 2024).

Принципи ESG сприяють зменшенню впливу на довкілля та свідомому споживанню ресурсів, забезпечуючи екологічно дружні умови праці; передбачають програми підтримки працівників та соціальну відповідальність компанії перед суспільством. Також ESG підвищують прозорість, етичність та справедливість у прийнятті рішень, включаючи антикорупційні заходи, питання корпоративної етики, захист прав співробітників.

Принципи DEI дозволяють забезпечити оптимальні та справедливі умови праці для співробітників з різними ідентичностями. Основними принципами є рівність та інклюзія. При цьому принципи ESG та DEI тісно взаємопов'язані. Інтеграція їх у цифрові HR-процеси передбачає аналіз та оцінку відповідності принципам, забезпечення навчання співробітників та проведення тренінгів, впровадження підтримуючих політик і процедур, моніторинг показників та звітність. Впровадження принципів ESG та DEI у HR дозволяє компаніям створювати більш справедливе, інклюзивне і стійке робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талантів, покращенню іміджу компанії і досягненню довгострокових цілей (Pantelidis, 2019).

На сьогодні характерною є трансформація ролі HR-комплаєнс-офіцера. HR-комплаєнс-офіцер поєднує функції HR-фахівця та комплаєнс-спеціаліста, гарантуючи відповідність кадрових процесів законодавству і внутрішнім політикам компанії. До функцій HR-комплаєнс-офіцера відносяться розроблення комплаєнс-програм, створення й оновлення політик, процедур та інструкцій, що регулюють кадрові процеси; забезпечення відповідності кадрових процесів встановленим правилам, виявлення та усунення порушень; допомога у вирішенні конфліктних ситуацій; управління ризиками, пов'язаними з людським чинником; взаємодія з державними органами та контрольними структурами; робота з конфіденційною інформацією та захист персональних даних; участь у процесах прийняття на роботу, звільнення та переведення співробітників для запобігання дискримінації і забезпечення рівних можливостей (Fenech et al., 2019).

Важливою частиною роботи HR-комплаєнс-офіцера є сприяння створенню позитивного психологічного клімату в колективі, а також формування культури дотримання правил та етики в компанії (навчання та інформування про комплаєнс-вимоги; забезпечення прозорості і відкритості у прийнятті рішень; налагодження зворотного зв'язку). Таким чином, HR-комплаєнс-офіцер відіграє ключову роль у забезпеченні правової та етичної відповідності кадрових процесів, що є важливим для стабільного і успішного функціонування компанії.

Алгоритм впровадження комплаєнс-контролю в HR-системах передбачає:

1) аналіз ризиків та визначення ключових зон комплаєнсу (ідентифікація потенційних ризиків, пов'язаних із кадровою політикою, трудовими відносинами,

обробкою персональних даних; визначення пріоритетних областей для комплаєнс-контролю);

2) розроблення процедур та політик комплаєнсу;

3) впровадження технологій для підтримки комплаєнсу (цифрові HR-системи для моніторингу робочого часу, облік відпусток, обробки персональних даних);

4) забезпечення захисту персональних даних співробітників у відповідності із GDPR та іншими нормативними вимогами;

5) комунікацію та безперервне навчання;

6) періодичний перегляд відповідності кадрових процесів встановленим політикам та процедурам, оновлення відповідно до законодавчих змін.

Існує низка платформ та інструментів для моніторингу комплаєнс-відповідності, зокрема – HRIS, LegalTech, audit tools. Наприклад, програмна платформа HRIS призначена для автоматизації та управління процесами у сфері менеджменту персоналу, включаючи моніторинг відповідності (комплаєнсу). Платформа дозволяє не лише управляти даними про співробітників та формувати звітність, але й автоматизувати процеси, пов'язані з комплаєнсом. Зокрема, HRIS може автоматично перевіряти терміни дії документів, необхідних для роботи, або відстежувати виконання обов'язкових тренінгів із техніки безпеки, інтегруючись при цьому з іншими системами (Zhou et al., 2021).

Ефективність менеджменту персоналу в сучасних компаніях визначається не лише вдалою реалізацією знань, умінь, навичок та компетенцій працівників, але й продуктивністю в контексті формування інноваційних напрямків розвитку. Оскільки розширені можливості персоналу сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності компанії, інвестиції в кадровий потенціал, зокрема, в контексті цифрових навичок, вбачаються дійовими довгостроковими стратегіями розвитку сучасних компаній.

Висновки та обговорення результатів

Новизна дослідження вбачається у обґрунтуванні потенціалу, тенденцій та викликів цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності.

Практична значимість полягає у можливості використання отриманих результатів для формування індивідуальної траєкторії стратегічного HR-розвитку компаній та забезпеченні стійкої конкурентоспроможності у ринкових умовах. Цифрова компетентність персоналу часто детермінує рівень успіху та гнучкості бізнесу. Сучасні менеджери мають сприяти залученню і вмотивованості працівників щодо розвитку цифрових навичок.

Впровадження комплаєнс-контролю в HR-системах вимагає системного підходу, що включає розроблення політик, процедур, навчання співробітників та використання належних технологій. Це необхідно для забезпечення відповідності трудовому законодавству, внутрішнім правилам компанії та етичним стандартам.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розвитку кадрового ресурсу в контексті постійного самовдосконалення та безперервного навчання впродовж усього життя із залученням можливостей цифрових платформ.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Верховна Рада України. (2010, 1 червня). *Про захист персональних даних* (Закон № 2297-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- Верховна Рада УРСР. (1971, 10 грудня). *Кодекс законів про працю України* (№ 322-VIII). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Мазур, Г. Ф., Гудзь, О. Є., & Залізняк, О. Ю. (2024). Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 1(44), 51–57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007>
- Петруха, Н. М., & Петруха, С. В. (2020). *Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики*. Видавничий дім «Професіонал».
- Chytiri A.-P. (2019). Human resource managers' role in the digital era. *SPOUDAI*, 69(1–2), 62–72. <https://spoudai.org/index.php/journal/article/view/124>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760–770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- General Data Protection Regulation* (Regulation (EU) 2016/679). (2016, April 5). General Data Protection Regulation. <https://gdpr-info.eu/>
- International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems — Requirements with guidance for use* (ISO Standard No. 37301:2021). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
- Khang, A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-centered approach as a methodological tendency of personnel management in workplace. In A. Khang (Ed.), *AI-oriented competency framework for talent management in the digital economy: Models, technologies, applications, and implementation* (pp. 416–432). CRC Press.
- Nehrey, M., Kostenko, I., & Kravchenko, Y. (2023). Digital transformation in Ukraine during wartime: Challenges and prospects. In Z. Hu, Y. Wang, & M. He (Eds.), *Lecture notes on data engineering and communications technologies: Vol. 158. Advances in intelligent systems, computer science and digital economics IV* [Conference proceedings] (pp. 380–391). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_33
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
- Pantelidis, I. (2019). Digital human resource management. In M. J. Boella & S. Goss-Turner, *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (10th ed., pp. 337–352). Routledge.
- Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseenko, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). International Science Group; Primedia eLaunch. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>
- Rusch, M., Schögl J.-P., & Baumgartner, R. J. (2023). Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*, 32(3), 1159–1174. <https://doi.org/10.1002/bse.3099>

- Saienko, V., Mezentseva, I., Tolchieva, H., & Salkova, I. (2020). Efficiency of tourism operators' and tourism agents' activities in the market of tourist services of Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(8), 1960–1966. <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/5797>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258>

REFERENCES

- Chytiri A.-P. (2019). Human resource managers' role in the digital era. *SPOUDAI*, 69(1–2), 62–72. <https://spoudai.org/index.php/journal/article/view/124>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760–770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- General Data Protection Regulation (Regulation (EU) 2016/679). (2016, April 5). General Data Protection Regulation. <https://gdpr-info.eu/>
- International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems – Requirements with guidance for use* (ISO Standard No. 37301:2021). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
- Khang, A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-centered approach as a methodological tendency of personnel management in workplace. In A. Khang (Ed.), *AI-oriented competency framework for talent management in the digital economy: Models, technologies, applications, and implementation* (pp. 416–432). CRC Press.
- Mazur, H. F., Hudz, O. Ye., & Zalizniak, O. Yu. (2024). Rozvytok tsyfrovoho profilu dlia zabezpechennia tsyfrovoho liderstva pidpriemstva [Development of a digital profile to ensure digital leadership of the enterprise]. *Economics. Management. Business*, 1(44), 51–57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007> [in Ukrainian].
- Nehrey, M., Kostenko, I., & Kravchenko, Y. (2023). Digital transformation in Ukraine during wartime: Challenges and prospects. In Z. Hu, Y. Wang, & M. He (Eds.) *Lecture notes on data engineering and communications technologies: Vol. 158. Advances in intelligent systems, computer science and digital economics IV* [Conference proceedings] (pp. 380–391). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_33 [in English].
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176> [in English].
- Pantelidis, I. (2019). Digital human resource management. In M. J. Boella & S. Goss-Turner, *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (10th ed., pp. 337–352). Routledge [in English].

- Petrukha, N. M., & Petrukha, S. V. (2020). *Derzhavne rehuliuivannia integrovanykh korporatyvnykh obiednan v umovakh strukturno-instytutsionalnoi ta funktsionalnoi transformatsii silskoi ekonomiky: problemy metodolohii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky* [State regulation of integrated corporate associations in the context of structural, institutional and functional transformation of the rural economy: problems of methodology, theory, socio-economic and sectoral policy]. Vydavnychiy dim "Profesional" [in Ukrainian].
- Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseenko, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). International Science Group; Primedia eLaunch. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1> [in English].
- Rusch, M., Schöggel J.-P., & Baumgartner, R. J. (2023). Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*, 32(3), 1159–1174. <https://doi.org/10.1002/bse.3099> [in English].
- Saienko, V., Mezentseva, I., Tolchieva, H., & Salkova, I. (2020). Efficiency of tourism operators' and tourism agents' activities in the market of tourist services of Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(8), 1960–1966. <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/5797> [in English].
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131> [in English].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, June 1). *Pro zakhyst personalnykh danykh* [On protection of personal data] (Law No. 2297-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of USSR. (1971, December 10). *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* [The Labor Code of Ukraine] (№ 322-VIII). Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> [in English].
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258> [in English].

UDC 640.4:005.96]:[004:005.336.2]:005.52

Liliia Honchar,

*PhD in Economic Sciences,
Associate Professor,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

Olexandr Brenych,

*PhD Student, the degree of Doctor of Philosophy
in speciality 241 "Hotel and Restaurant Business",
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine
Brenich_kuk@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-6852-3608>*

COMPLIANCE ANALYSIS OF THE METHODOLOGY FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR SYSTEM IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: CHALLENGES AND TENDENCIES

Topicality. Nowadays, a number of initiatives are actively developing aimed at creating necessary conditions for the digital economy development. This involves upgrading approaches to the human resources management system (HR). **The aim of the article** is to analyse the potential, tendencies and challenges of the HR system digital transformation in the hospitality industry. **Research methods.** The study's process applies a combination of theoretical and empirical methods, in particular analysis, synthesis, generalisation and theoretical modelling. **Results.** The research studies the role of management in the context of the digital transformation of the economy, highlighting the development of personnel in the digital inclusion direction. It is established that a manager of the digital epoch must integrate tools for automating processes, form a staff reserve and effectively regulate processes in the human resources management. The main advantages of implementing digital solutions are determined, including an increase in the level of personnel competence and the development of inclusiveness. The essential foundations of the current digital economic progress are highlighted. It is found out that the active use of the digital environment allows for forming individual trajectories of the strategic development of companies and ensuring sustainable competitiveness in market conditions. The main challenges of the studied process are identified, including insufficient digital competence of managers, uneven resource provision and lack of institutional support. **Conclusions and discussion.** The significance of digital literacy and competencies for the economic growth and competitiveness of companies is grounded. It is proved that employees with digital skills are positioned not only as effective performers, but also as catalysts for the innovative development of companies in the hospitality sphere. The study concludes that the manager's strategic role in the development of human capital becomes crucial, as it determines the success of employees in attracting digital resources in order to achieve the company's key business goals.

Keywords: digital competence, human capital, information technologies, competitiveness, digitalisation, manager, digital leadership, staff development.

Надійшла 17.02.2025

Прийнята 31.03.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 18.07.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.