

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>

УДК 005.3:334

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

DIGITAL TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR BUSINESS STRUCTURES

Воробець Тарас Івановичкандидат економічних наук, доцент,
Заклад вищої освіти "Університет Короля Данила"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1759-0150>**Мохнацький Марко Любомирович**аспірант,
Заклад вищої освіти "Університет Короля Данила"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9658-4049>**Vorobets Taras, Mokhnatskyi Marko**

Higher Educational Institution "King Danylo University"

У статті досліджується цифрова трансформація управління персоналом, як критично важливий фактор підвищення ефективності підприємницьких структур. Розглядаються її основні напрями, їхні можливості та виклики, з якими стикаються компанії у сучасних умовах. Проаналізовано вплив новітніх технологій на ключові функції управління, зокрема на процеси найму, внутрішньої мобільності, звільнення працівників і управління складом робочої сили. Особлива увага приділяється перевагам цифрової трансформації, таким як підвищення продуктивності, оптимізація HR-процесів, зниження навантаження на менеджмент та покращення адаптивності компаній у конкурентному бізнес-середовищі. Однак наголошується на існуючих складнощах, включаючи необхідність значних фінансових інвестицій, ризики кібербезпеки, опір змін серед співробітників та дефіцит фахівців.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління персоналом, інноваційні рішення, управління розвитком, цифрова економіка, цифрові технології.

The article examines the digital transformation of human resources management as a critical factor in increasing the efficiency of business structures. Its main directions, their opportunities and challenges that companies face in modern conditions are considered. The impact of new technologies on key management functions, in particular on the processes of hiring, internal mobility, firing employees and workforce management, is analyzed. Particular attention is paid to the benefits of digital transformation, such as increasing productivity, optimizing HR processes, reducing the burden on management and improving the adaptability of companies in a competitive business environment. However, it emphasizes the existing difficulties, including the need for significant financial investments, cybersecurity risks, resistance to change among employees and a shortage of specialists. Also examined the influence of the martial law on the labor market and personnel management in Ukraine, and analysis of the main challenges faced by enterprises in the context of this crisis was carried out. The consequences of such critical problems for business as: staff turnover, structural inequality of personnel, limited opportunities for professional development, and high levels of psychological stress are described and analyzed. The results of the study confirm that digital transformation of HR is not just a technological trend, but a necessary condition for the adaptation of enterprises to modern market realities. It allows to increase the competitiveness of companies, to ensure their stability and resilience in periods of economic and social changes. For the successful implementation of digital HR tools, a strategic approach is required, which includes: investments in digital technologies (cloud platforms, analytical systems, automated HRM solutions), development of digital competencies among HR specialists and employees, integration of data analytics into the process of making management decisions. Thus, the digital transformation of human resources management opens up new opportunities for enterprises, allowing them not only to adapt to changes, but also to effectively use technology to develop human capital and optimize business processes.

Keywords: digital transformation, personnel management, innovative solutions, development management, digital economy, digital technologies.

Постановка проблеми. Через швидкий розвиток цифрових технологій традиційні методи управління вже не відповідають сучасним вимогам ринку. Серед основних проблем відзначають недостатню автоматизацію процесів управління, складність впровадження нових підходів та технологій та безпеку даних. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є критично важливим впровадження нових підходів в управлінні з використанням нових технологій. Можливості які з'являються завдяки новим технологіям дозволяють організаціям не тільки адаптуватися до сучасних умов, а також оптимізувати поточні процеси в управлінні персоналом та зменшити навантаження як на працівників так і на менеджмент. В дослідженні розглядаються основні напрямки цифрової трансформації управління персоналом, її можливості та складнощі з якими стикаються підприємства на сучасному етапі розвитку цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах сучасних викликів є предметом активного наукового обговорення. Багато дослідників розглядають її як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптації бізнесу до динамічного середовища. Авторами Левицький В., Радинський С., Артеменко Л., Радинська С. було досліджено вплив цифрової трансформації на підприємства у кризових умовах. Автори наголошують, що успішна цифрова трансформація є не лише засобом виживання, а й способом розвитку компаній у глобальній конкурентній боротьбі [1]. Кришталь Г., Цімошинська О., Хіміч С. зробили детальний аналіз літературних джерел та термінології по даній тематичі, також роз'яснили різницю між поняттями "цифрова трансформація", "цифровізація" та "цифрова економіка", що є важливим для коректного визначення підходів до управління змінами у бізнесі [2]. У дослідженні Томах В., Сігаєва Т., Мартиненко М. аналізується вплив цифрових технологій на різні галузі економіки. Автори досліджують, як цифрові рішення змінюють управлінські підходи, оптимізують бізнес-процеси та сприяють ефективному використанню ресурсів [3]. В своєму дослідженні Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. автори розглядають цифровізацію як ефективний інструмент стратегічного управління. В якій виокремлено переваги цифрової трансформації, такі як підвищення продуктивності, оптимі-

зація витрат, гнучкість у прийнятті рішень та покращення комунікацій у компанії [4].

Західні дослідження також приділяють значну увагу цій тематичі. Наприклад, у праці Legner та Eumann представлено новий підхід до цифрової трансформації, що базується на створенні гнучких бізнес-моделей. Автори підкреслюють, що для успішного впровадження цифрових змін компанії повинні будувати адаптивні структури, здатні до безперервної трансформації та швидкої реорганізації [5].

Таким чином, наукові дослідження підтверджують, що цифрова трансформація відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, проте вимагає стратегічного підходу, інвестицій у технології та розвиток цифрових навичок персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день цифрова трансформація є темою багатьох досліджень та продовжує перебувати на етапі дослідження і потребує подальшого вивчення та аналізу. Частина цифрової трансформації яка відноситься до аспектів управління персоналом, потребує глибшого дослідження у зв'язку з тим, що відноситься до найважливішого та найскладнішого елементу будь якої організації, а саме людського капіталу.

Мета статті. Метою статті є висвітлення перспектив та викликів для підприємницьких структур які проводять цифрову трансформацію управління персоналом. Також проведення аналізу впливу цифрової трансформації на основні функції управління персоналом через досвід сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація управління персоналом є визначальним чинником підвищення ефективності підприємств на сьогоднішній день. Вона передбачає впровадження новітніх технологій в усі сфери управління персоналом, сприяючи автоматизації процесів, зростанню продуктивності та підвищенню адаптивності бізнесу.

Зміни у сфері управління персоналом зумовлені не тільки технологічним прогресом, але й зміною очікувань співробітників. Сучасне покоління співробітників прагне персоналізованого навчання та гнучких форматів роботи, зокрема віддаленого доступу. Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних чи автоматизовані системи управління персоналом, допомагає адаптуватися до нових реалій.

Впровадження сучасних систем управління персоналом, інтегрованих у цифрове

середовище (HRM-платформи, ERP-системи, застосування штучного інтелекту для рекрутингу, аналітики та управління талантами), відкриває нові можливості для ефективного використання людського капіталу. Цифрові інструменти дозволяють оперативно адаптувати стратегії управління до змін зовнішнього середовища, автоматизувати рутинні процеси, посилити прозорість, гнучкість та зворотний зв'язок у системі HR (таблиця 1).

Цифрова трансформація сприяє більш ефективному залученню та утриманню талантів. Компанії можуть швидше ухвалювати обґрунтовані рішення щодо найму, оцінки продуктивності та кар'єрного розвитку співробітників завдяки новим системам прогнозування та аналізу даних. Також через автоматизацію рутинних завдань звільняється управлінський

ресурс який далі може бути використаний у пріоритетних завданнях таких як стратегічне управління людськими ресурсами.

Умови воєнного стану в Україні суттєво трансформували ринок праці та ускладнили функціонування систем управління персоналом, особливо у секторі малого та середнього бізнесу. В умовах невизначеності, обмежених ресурсів та високих соціально-економічних ризиків, підприємства стикаються з низкою критичних проблем:

– *висока плинність кадрів та мобільність населення.* Внаслідок міграції, мобілізації, евакуації або вимушеної релокації працівників, підприємства втратили значну частину кваліфікованого персоналу. Особливо це стосується виробничих і технічних спеціалістів. Системи управління персона-

Таблиця 1

Системи управління персоналом з можливістю інтеграції їх в CRM

Назва	Опис	Функціонал	Недоліки
SAP SuccessFactors	хмарна hrм-система світового рівня з можливістю інтеграції з sap crm та erp. покриває всі hr-процеси: рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання.	автоматизація hr-процесів, підвищення прозорості крі, централізоване управління талантами	висока вартість впровадження та обслуговування; складність налаштування для малого бізнесу
Zoho People	гнучка hrм-система з повною інтеграцією в екосистему zoho crm. підтримує рекрутинг, управління часом, облік відпусток, оцінювання персоналу.	спрощення адміністрування hr, централізоване зберігання даних, інтеграція з crm для підвищення якості клієнтського сервісу	обмежений функціонал у базових тарифах; інтерфейс потребує адаптації для великих компаній
BambooHR	hrм-рішення для малого та середнього бізнесу. забезпечує управління персоналом, аналітику, онбординг, оцінювання ефективності.	оптимізація процесів найму, спрощення адаптації нових співробітників, автоматизація звітності	відсутність повноцінного модуля для навчання; обмежені можливості crm-інтеграції
Workday HCM	потужна хмарна hr-платформа, яка охоплює весь життєвий цикл працівника. високий рівень аналітики, інтеграція з salesforce crm.	аналітика продуктивності, прогнозування потреб у персоналі, зниження плинності кадрів	дуже висока вартість ліцензії; складна імплементація та потреба в навчанні користувачів
Gusto	система для управління персоналом, зарплатами та бенефітами, що інтегрується з CRM через API. Орієнтована на малий бізнес.	розрахунок зарплат, податкова звітність, керування відпустками, онбординг нових працівників.	обмежена доступність для компаній поза США; орієнтована переважно на англомовне середовище.

Джерело: сформовано авторами

лом не встигають адаптуватися до швидких змін у кадровому складі, що посилює нестабільність [1];

– *структурна нерівність персоналу*. На багатьох підприємствах спостерігається дисбаланс у складі працівників: зростає частка недосвідчених молодих людей (здебільшого студентів), жінок, які поєднують роботу з доглядом за дітьми, та людей передпенсійного або пенсійного віку. Це ускладнює побудову ефективних команд і потребує гнучкого підходу до навчання, мотивації та організації праці;

– *обмежені можливості для професійного розвитку*. Воєнні дії звузили простір для інвестування у навчання та підвищення кваліфікації. У багатьох випадках відсутні внутрішні ресурси або технічні можливості для реалізації програм розвитку персоналу, що призводить до зниження загального кадрового потенціалу;

– *високе психологічне навантаження та вигорання*. Працівники перебувають у стані постійного стресу через воєнну ситуацію, невизначеність і зростаюче навантаження. Це впливає на продуктивність, командну взаємодію та загальну мотивацію.

Таким чином, для успішного впровадження нових рішень необхідний комплексний підхід, що охоплює навчання працівників, адаптацію до корпоративної культури та формування стратегічного бачення розвитку цифрового управління персоналом.

У сучасному глобалізованому світі цифрова трансформація управління персоналом є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства, а не просто технологічним трендом.

Інноваційне управління персоналом фокусується на чотирьох основних функціях які покривають більшість завдань: найм працівників, звільнення працівника, внутрішнє переміщення працівника, управління складом робочої сили [6].

Знаходження нових співробітників та їх найм є життєво важливою функцією для існування та функціонування будь якої організації. Оскільки вона спрямована на укомплектування цінних кадрів, та є основним засобом набуття людського капіталу, необхідного для успішної роботи підприємства [7]. Сьогодні все більше компаній використовують онлайн платформи для рекрутингу працівників, проводять відео інтерв'ю через Zoom або Microsoft Teams для економії часу та коштів та використовують електронні тести та ресурси

для оцінки чи перевірки професійних навичок кандидатів. До прикладу компанія EPAM використовує спеціальні онлайн-форми для оцінки навичок кандидатів ще до співбесіди, що допомагає відбирати найкращих претендентів без додаткових витрат на зустрічі.

Друга функція управління персоналом зосереджується на засобах адаптації робочої сили до змін у кількості та структурі людського ресурсу організації. Це потрібно у випадку, якщо робочі місця змінюються або навички працівників застарівають. Наявність практичних заходів для адаптації до нових умов забезпечує організації гнучкість необхідну на конкурентних ринках [8]. Цифрова трансформація спрощує дану функцію через автоматизація процесів звільнення через HRM-системи, використання електронних анкет зворотного зв'язку при звільненні для аналізу причин вибуття співробітників, проведення онлайн-курсів перекваліфікації для співробітників, які потрапляють під скорочення. Гарним прикладом тут служить компанія Siemens, яка запровадила електронну систему звільнення, що дозволяє швидко оформляти вихідні документи та збирати зворотний зв'язок від працівників через онлайн-опитування.

Внутрішня мобільність працівників також є не менш важливою функцією управління персоналом для забезпечення організаційної гнучкості. Маючи засоби для внутрішньої адаптації робочої сили, підприємства можуть реагувати на зміни, а також відображають спосіб організації структурувати кар'єрні можливості для працівників, що дозволяє їм оптимізувати свій людський капітал [9]. Гнучкість у даному напрямку досягається завдяки створенню ресурсу з висвітлюванням внутрішніх вакансій, де співробітники можуть знайти відкриті позиції та вимоги до них у межах компанії. Також популярними є проведення онлайн-тренінгів і підготовка та проходження сертифікацій, щоб працівники могли отримувати нові навички, та електронні системи оцінки продуктивності, що допомагають визначати потенціал співробітників для кар'єрного зростання. Свого часу компанія NESTLE впровадила внутрішній кар'єрний портал, де працівники можуть переглядати нові можливості в різних відділах і подавати заявки на внутрішні вакансії.

Останньою зі списку є здатність керувати складом робочої сили, від якої залежить ефективність діяльності всієї організації. Це стосується таких факторів, як управління необхідним різноманіттям робочої сили, а

також їхньою здатністю керувати людським капіталом через навчання та освіту [10]. Вплив цифрової трансформації у даному питанні є використання хмарних систем для аналізування та прогнозування потреб у працівниках, проведення онлайн-навчання та атестацій для підтримки необхідного рівня кваліфікації, автоматизація графіків роботи через спеціальні платформи, тощо. Одним з прикладів впровадження цифрової трансформації тут слугує компанія H&M, яка використовує хмарну систему управління персоналом, що допомагає планувати графіки роботи, відстежувати продуктивність і керувати програмами навчання співробітників.

З вище перерахованого можна виділити наступні переваги які надає цифрова трансформація:

- підвищення ефективності та продуктивності завдяки автоматизації та оптимізації процесів;
- покращення досвіду співробітників завдяки цифровим платформам для навчання та розвитку;
- гнучкість у прийнятті рішень через використання аналізу великої кількості даних;
- зниження витрат на HR-процеси шляхом оптимізації ресурсів.

Складнощі з якими можу зіткнутись організація у ході проведення цифрової трансформації:

- висока вартість впровадження сучасних технологій та необхідність постійної модернізації;
- опір змінам з боку працівників, через вимогу ефективного навчання та адаптації;
- дефіцит компетенцій у сфері цифрового HR серед фахівців;
- безпека даних і конфіденційність, оскільки цифрові HR-системи працюють із великими обсягами чутливої інформації.

Висновки. Дослідження сучасних систем управління персоналом, з урахуванням цифрових трансформацій та специфіки функціонування українських підприємств, є вкрай важливим для формування науково обґрун-

тованих рішень у сфері кадрового менеджменту. Сучасні цифрові системи управління персоналом (HRM-системи) відіграють ключову роль у подоланні кризових викликів, з якими стикаються українські підприємства в умовах воєнного стану. Їх гнучкість, модульність та оперативність дозволяють адаптуватися до швидко змінюваного середовища та підтримувати сталість кадрових процесів навіть за нестабільних обставин.

По-перше, автоматизація процесів рекрутингу та онбордингу дозволяє швидко залучати працівників, навіть за відсутності фізичного контакту. Це особливо важливо в умовах високої плинності кадрів.

По-друге, підтримка різних форматів роботи (дистанційна, гібридна, погодинна) дозволяє ефективно інтегрувати працівників із різними потребами та обмеженнями. Цифрові HRM-системи легко налаштовуються під часткову зайнятість, проєктне управління, що підвищує інклюзивність ринку праці.

По-третє, оперативна аналітика персоналу допомагає менеджменту приймати обґрунтовані рішення: від розподілу навантаження до формування команд. Системи дають змогу відстежувати емоційний стан працівників, виявляти ознаки вигорання та швидко реагувати на зміни в ефективності.

Слід відзначити, що інтеграція з CRM- та ERP-системами забезпечує цілісне управління бізнесом – від кадрів до клієнтів, сприяючи стабільності та адаптивності підприємства. Таким чином, сучасні цифрові HRM-системи стають не просто інструментами обліку, а стратегічними платформами, які забезпечують кадрову стійкість, зменшують ризики та підтримують розвиток бізнесу навіть у найскладніших умовах.

Впровадження таких рішень дає компаніям конкурентну перевагу, роблячи їх більш гнучкими та стійкими до змін. Це особливо важливо у сучасному світі, де швидкість адаптації бізнесу до нових умов визначає його успіх на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Левицький, В. В., Радинський, С. В., Артеменко, Л. Б., & Радинська, С. (2024). Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. In Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія (pp. 235–253).
2. Кришталь, Г. О., Цімошинська, О. В., & Хіміч, С. В. (2024). Управління ефективністю цифрової трансформації підприємницьких структур: огляд наукових досліджень. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки*, (4 (76)), 104–110.

3. Томах, В. В., Сігаєва, Т. Є., & Мартиненко, М. В. (2023). Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*, (18)
4. Канцур, І., Меліневський, А., & Супруненко, С. (2023). Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Economica*, (3), 42–47.
5. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301–308.
6. Koster, Ferry, and Luc Benda. "Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes." *International Journal of Innovation Science* 12.3 (2020): 287–302.
7. Gërxhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800.
8. Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27(4), 343–353.
9. Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.
10. Ng, I., & Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 829–842.

REFERENCES:

1. Levytskyi, V., Radynskyi, S., Artemenko, L., & Radynska, S. (2024). Pidpriemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyvrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia [Entrepreneurship of Ukraine in conditions of war and digitalization: possibilities and perspectives of improvement]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyvrovizatsiia ta innovatsii: monograph*, 235–253
2. Kryshthal, H. O., Tsimoshynska, O. V., & Khimich, S. V. (2024). Upravlinnia efektyvnistiu tsyvrovoi transformatsii pidpriemnytskykh struktur: ohliad naukovykh doslidzhen [Management of digital transformation effectiveness in entrepreneurial structures a review of scientific research]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, (4 (76)), 104–110.
3. Tomakh, V. V., Sihaieva, T. Ye., & Martynenko, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii*, (18)
4. Kantsur, I., Melinevskyi, A., & Suprunenko, S. (2023). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni biznesom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Digital transformation in business management in the face of modern challenges]. *Via Economica*, (3), 42–47.
5. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301–308.
6. Koster, Ferry, and Luc Benda. "Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes." *International Journal of Innovation Science* 12.3 (2020): 287–302.
7. Gërxhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800.
8. Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27(4), 343–353.
9. Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.
10. Ng, I., & Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 829–842.