

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.96:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-13>

Васильєва О.О.

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2859-3592>**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Досліджено концептуальні засади та практичні аспекти цифровізації процесів управління персоналом в українських організаціях в умовах воєнного стану. Розроблено комплексну класифікацію HR-технологій за функціональним призначенням (рекрутинг, адаптація, навчання, управління ефективністю, компенсації, залучення, аналітика), технологічною архітектурою та рівнем інтеграції. Визначено детермінанти успіху: підтримка топ-менеджменту, цифрові компетенції HR-команди, організаційна культура інновацій та бар'єри: фінансові обмеження, технічні виклики інтеграції, дефіцит цифрових навичок, організаційний опір. Кейси ПриватБанку та Нової пошти демонструють унікальний подвійний ефект війни на HR-цифровізацію: прискорення впровадження внаслідок необхідності дистанційної роботи при одночасному обмеженні ресурсів через перерозподіл бюджетів та міграцію фахівців.

Ключові слова: цифровізація, управління персоналом, HR-процеси, HRM-системи, цифрова трансформація.

Vasylyeva Olena

Zaporizhzhia Polytechnic National University

**DIGITAL TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT:
CLASSIFICATION OF TECHNOLOGIES AND IMPLEMENTATION PRACTICES**

The article examines the conceptual foundations and practical aspects of digitalization of personnel management processes in Ukrainian organizations under martial law conditions. A comprehensive classification of HR technologies has been developed across three dimensions: functional purpose encompassing seven categories (recruitment and selection, onboarding, learning and development, performance management, compensation and benefits, employee engagement, HR analytics), technological architecture (on-premise, cloud-based, hybrid systems), and integration level (point solutions, best-of-breed suites, all-in-one HCM platforms). Six key principles of successful HR digitalization have been identified: employee-centricity, data-driven decision making, automation of routine tasks, seamless integration, scalability, and security. Based on analysis of international research and cases of Ukrainian companies including PrivatBank and Nova Poshta, five critical success determinants have been established: executive leadership support as the strongest predictor of success, adequate investment levels (\$5,000-50,000 for SMBs to \$500,000-1.5M for enterprises), digital competencies of HR teams, organizational culture of innovation, and data quality with robust IT infrastructure. Five major implementation barriers have been identified: financial constraints, technical integration challenges with legacy systems, shortage of digital skills among HR professionals, organizational resistance to change, and data security concerns. Analysis of PrivatBank and Nova Poshta cases revealed a unique dual effect of martial law on HR digitalization: acceleration of implementation driven by the necessity of remote work organization and automation is combined with deceleration caused by budget reallocation to critical needs, migration of IT specialists and HR professionals, infrastructure destruction, and increased cybersecurity threats. The research demonstrates that even under extreme conditions, a systematic approach to HR digitalization ensures operational resilience and competitive advantages. Differentiated implementation strategies for organizations of different sizes have been proposed considering the Ukrainian wartime context.

Keywords: digitalization, personnel management, HR processes, HRM systems, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки трансформація процесів управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до дистанційних форматів роботи та актуалізувала потребу у впровадженні цифрових інструментів для забезпечення ефективної взаємодії з персоналом. Для українських організацій питання цифровізації HR-процесів набуває особливого значення в умовах воєнного стану та перспектив пост-воєнного відновлення економіки, де ефективне управління людським капіталом стає критичним фактором виживання та розвитку.

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України створила унікальні виклики для управління персоналом: необхідність повністю віддаленої роботи, управління розподіленими командами через релокацію співробітників, швидка адаптація внутрішньо переміщених осіб, психологічна підтримка персоналу в умовах стресу, збереження корпоративної культури дистанційно. Ці виклики водночас стали потужним каталізатором цифровізації HR-процесів, змушуючи організації прискорити впровадження технологічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні засади цифровізації управління

персоналом закладені у працях провідних зарубіжних дослідників. Д. Ульріх обґрунтував концепцію трансформації HR від адміністративної до стратегічної функції [1]. М. Армстронг розробив системний підхід до управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій [2]. Дж. Берсін у своїх дослідженнях визначив ключові тренди Digital HR та їх вплив на ефективність організацій [3].

Серед українських науковців окремі аспекти впровадження цифрових технологій у HR-процеси розглядали І. Варіс, Л. Волянська-Савчук, Л. Лутай, К. Скібська, І. Сопілко, [4-8]. Водночас недостатньо дослідженою залишається специфіка цифровізації HR в умовах воєнного стану, детермінанти успіху та бар'єри впровадження цифрових технологій з урахуванням українського контексту.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Мета статті – теоретичне обґрунтування концептуальних засад цифровізації управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій в українських організаціях в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Digital HR-ера, яка розпочалася на початку тисячоліття, представляє комплексну цифровізацію HR-функцій з використанням передових технологій: штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних, хмарних обчислень, мобільних технологій. HR-процеси стають керованими даними, персоналізованими, доступними 24/7. З'являється концепція досвіду співробітників (employee experience), аналітики персоналу (people analytics), гнучкого управління людськими ресурсами (agile HR). Організації, які успішно здійснили перехід до Digital HR, демонструють вищу продуктивність та кращі показники утримання персоналу.

Можна виділити шість ключових принципів успішної цифровізації HR-процесів:

1. Employee-centricity (орієнтація на співробітника) – організації з високим рівнем досвіду співробітників мають нижчу плинність кадрів.

2. Data-driven decisions (рішення на основі даних) – компанії, що активно використовують people analytics, більш ефективні в підборі персоналу та більш успішні в утриманні талантів.

3. Automation (автоматизація) – звільнення HR-фахівців від рутинних операцій для фокусування на стратегічних завданнях - автоматизація може скоротити час на виконання адміністративних HR-завдань.

4. Integration (інтеграція) – безшовне з'єднання всіх HR-систем між собою та з іншими бізнес-системами

для забезпечення цілісності даних та ефективності процесів.

5. Scalability (масштабованість) – можливість нарощування функціональності систем відповідно до зростання організації без необхідності кардинальної зміни архітектури.

6. Security (безпека) – захист персональних даних співробітників відповідно до Загального регламенту про захист даних (GDPR) Європейського Союзу, українського законодавства про захист персональних даних, забезпечення інформаційної безпеки систем.

Сучасний ринок HR-технологій пропонує широкий спектр цифрових інструментів, які охоплюють усі ключові процеси управління персоналом. Для систематизації цього різноманіття доцільно класифікувати HR-технології за функціональним призначенням, виділивши сім основних категорій: технології рекрутингу та відбору, адаптації персоналу, навчання та розвитку, управління ефективністю, компенсацій та пільг, залучення персоналу, а також HR-аналітики. Кожна категорія включає специфічні інструменти з унікальним функціоналом та вимірюваним ефектом впровадження (табл. 1–7).

Технології рекрутингу та відбору є одними з найбільш затребуваних на ринку HR-технологій, оскільки процес залучення талантів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. Сучасні ATS-системи, платформи AI-скринінгу та інструменти відеоінтерв'ю дозволяють суттєво оптимізувати воронку рекрутингу, скоротити час найму та підвищити якість відбору кандидатів (табл. 1).

Впровадження технологій рекрутингу забезпечує комплексний ефект: ATS-системи автоматизують рутинні операції з управління кандидатами, AI-скринінг значно скорочує час на перегляд резюме, а платформи відеоінтерв'ю усувають географічні бар'єри та забезпечують доступ до глобального пулу талантів.

Процес адаптації нових співробітників є критичним етапом, що визначає їх подальшу продуктивність та лояльність до організації. Цифрові платформи онбордингу автоматизують документообіг, забезпечують персоналізовані плани адаптації та віртуальну орієнтацію, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи (табл. 2).

Цифровізація процесу адаптації суттєво підвищує утримання новачків та прискорює їх вихід на повну продуктивність. Віртуальні тури та інтерактивні гайди стають особливо важливими для організацій з розподіленими командами та гібридним форматом роботи.

Безперервне навчання та розвиток персоналу є ключовим фактором адаптації організації до динамічних

Таблиця 1

Технології рекрутингу та відбору

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
ATS-системи (Applicant Tracking Systems)	SmartRecruiters, Workable, Greenhouse	Автоматизація процесу залучення та відбору кандидатів, управління воронкою рекрутингу	Скорочення часу найму та підвищення якості найму
AI-скринінг	HireVue, Pymetrics	Аналіз відеоінтерв'ю з оцінкою вербальних та невербальних сигналів, визначення когнітивних здібностей	Скорочення часу перегляду резюме
Платформи відеоінтерв'ю	Zoom, Spark Hire, VidCruiter	Проведення синхронних та асинхронних співбесід з кандидатами	Доступ до кандидатів з будь-якої точки світу, економія на логістиці

Джерело: складено автором на основі [9–13]

Таблиця 2

Технології адаптації персоналу

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
Цифрові платформи онбордингу	BambooHR, Onboarding, Sapling, WorkBright, Dayforce	Електронне підписання документів, автоматичне створення облікових записів, персоналізовані плани адаптації	Підвищення утримання новачків, зростання продуктивності
Віртуальні тури та орієнтація	Enboarder, Talmundo	Віртуальні екскурсії офісом, інтерактивні гайди, призначення менторів	Скорочення часу адаптації

Джерело: складено автором на основі [9–13]

змін бізнес-середовища. Сучасні технології навчання та розвитку охоплюють широкий спектр інструментів: від традиційних систем управління навчанням (LMS) до інноваційних рішень на базі штучного інтелекту та віртуальної реальності (табл. 3).

Аналіз технологій навчання (табл. 3) свідчить про різноманітність підходів до розвитку персоналу. LMS-системи забезпечують централізоване управління навчальними програмами, мікронавчання підвищує рівень засвоєння знань завдяки коротким модулям, адаптивне навчання персоналізує контент під кожного співробітника, а VR/AR-тренінги демонструють найвищу ефективність для відпрацювання складних навичок.

Традиційні системи оцінювання персоналу поступаються місцем концепції безперервного управління ефективністю (continuous performance management). Сучасні платформи забезпечують регулярний зворотний зв'язок, прозорий трекінг цілей та комплексну оцінку результативності співробітників (табл. 4).

Технології управління ефективністю охоплюють три ключові напрями: системи управління цілями для каскадування стратегічних пріоритетів, платформи безперервного зворотного зв'язку для підтримки регулярної внутрішньої комунікації, а також системи 360° оцінювання для отримання об'єктивної картини ефективності співробітника з різних джерел.

Управління компенсаціями та пільгами є одним з найбільш регламентованих HR-процесів, що вимагає високої точності розрахунків та відповідності законодавству. Автоматизація процесів оплати праці, бенчмаркінг зарплат та управління власним капіталом стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності компенсаційного пакету (табл. 5).

Технології компенсацій охоплюють операційний рівень (автоматизація процесів оплати праці зі зменшенням помилок та економією часу), аналітичний рівень (платформи Total Rewards для бенчмаркінгу та забезпечення прозорості), а також стратегічний рівень (інструменти управління equity, критичні для стартапів та IT-компаній у конкуренції за таланти).

Ключовим фактором продуктивності, утримання талантів та загальної ефективності організації є залучення персоналу (employee engagement). Цифрові інструменти дозволяють регулярно вимірювати настрій команди, своєчасно виявляти ризики вигорання, підтримувати культуру визнання та забезпечувати ефективну внутрішню комунікацію (табл. 6).

Дослідження підтверджують, що компанії з високим рівнем залучення демонструють суттєво вищу прибутковість.

HR-аналітика (People Analytics) трансформує функцію управління персоналом з реактивної на проактивну, забезпечуючи прийняття рішень на основі

Таблиця 3

Технології навчання та розвитку

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
Системи управління навчанням	Moodle, TalentLMS, Cornerstone OnDemand	Організація, доставка та трекінг навчальних програм	Централізоване управління навчанням, зниження витрат
Платформи мікронавчання	EdApp, Axonify	Короткі навчальні модулі тривалістю 3-5 хвилин	Підвищення рівня засвоєння знань
Адаптивне навчання	Docebo AI, Area9 Lyceum	Персоналізація контенту на основі AI залежно від прогресу учня	Скорочення часу навчання
Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR-тренінги)	Strivr, PIXO VR	Симуляція складних або небезпечних робочих ситуацій	Підвищення ефективності навчання

Джерело: складено автором на основі [9–13]

Таблиця 4

Технології управління ефективністю

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
Системи управління цілями	Betterworks, Lattice, 15Five	Встановлення та трекінг цілей	Підвищення досягнення цілей
Платформи безперервного зворотного зв'язку	Lattice, Culture Amp	Визнання в режимі реального часу, регулярні перевірки, безперервний зворотний зв'язок	Зниження плинності на, зростання доходу на одного працівника
Системи 360° оцінювання	SurveyMonkey, Qualtrics, Trakstar	Збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників	Об'єктивність оцінки ефективності

Джерело: складено автором на основі [9–13]

Таблиця 5

Технології компенсацій та пільг

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
Системи нарахування заробітної плати	ADP Workforce Now, Paychex Flex	Автоматизація розрахунку заробітної плати, податків, відрахувань, генерація звітності	Зниження помилок, економія часу HR
Платформи загальних винагород	Namely, Salary.com CompAnalyst	Бенчмаркінг зарплат, забезпечення прозорості компенсаційної політики	Підвищення прозорості, зниження pay gaps
Інструменти управління капіталом	Shareworks	Управління опціонами та акціями, автоматизація графіків, оптимізація оподаткування	Критично для стартапів та IT-компаній

Джерело: складено автором на основі [9–13]

Таблиця 6

Технології залучення персоналу

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
Інструменти опитування	Culture Amp, Peakon, TINYpulse	Вимірювання настрою команди, виявлення трендів, ризиків вигорання	Компанії з високим engagement мають вищу прибутковість
Платформи визнання	Bonusly, Achievers	Гейміфікація визнання досягнень	Підвищення залученості
Інструменти внутрішньої комунікації	Slack, Microsoft Teams, Workplace from Meta	Створення цифрового офісу для розподілених команд	Покращення комунікації в розподілених командах

Джерело: складено автором на основі [9–13]

даних. Сучасні аналітичні платформи візуалізують ключові метрики, прогнозують ризики та моделюють різні сценарії розвитку (табл. 7).

Технології HR-аналітики еволюціонують від базових дашбордів (візуалізація метрик) через предиктивну аналітику (прогнозування ризиків звільнення, планування наступності) до стратегічного workforce planning (моделювання сценаріїв на 1-3 роки).

Кожна категорія інструментів вирішує специфічні завдання управління персоналом та забезпечує вимірюваний ефект впровадження. При виборі конкретних рішень організаціям слід враховувати пріоритетність HR-процесів, наявні ресурси та стратегічні цілі цифровізації.

Окрім функціонального призначення, важливим критерієм класифікації HR-систем є їх технологічна архітектура, яка визначає спосіб розгортання, управління та масштабування рішень. Можна виділити три основні типи архітектури: локальні системи (on-premise), хмарні рішення (cloud-based/SaaS) та гібридні моделі (hybrid). Кожен тип має свої переваги, недоліки та оптимальну цільову аудиторію (табл. 8).

Порівняльний аналіз HR-систем за технологічною архітектурою (табл. 8) свідчить про відсутність універсально оптимального рішення. Локальні системи забезпечують максимальний контроль та кастомізацію, але вимагають значних початкових інвестицій та IT-ресурсів, що робить їх оптимальними для великих корпорацій у регульованих індустріях. Хмарні рішення пропонують гнучкість, масштабованість та нижчі початкові витрати, що ідеально підходить для

малого та середнього бізнесу. Hybrid моделі забезпечують баланс між контролем та гнучкістю, дозволяючи організаціям поступово мігрувати в хмару, зберігаючи критичні дані локально.

Третім важливим критерієм класифікації HR-систем є рівень інтеграції, який визначає ступінь взаємопов'язаності різних HR-процесів у єдиній технологічній екосистемі. За цим критерієм можна виділити три підходи: окремі спеціалізовані рішення (stand-alone solutions), набори інтегрованих спеціалізованих інструментів від різних постачальників (best-of-breed suites) та комплексні платформи управління людським капіталом (integrated HCM platforms). Вибір оптимального підходу залежить від розміру організації, складності HR-процесів та наявних ресурсів для управління інтеграціями (табл. 9).

Підтримка вищого керівництва є найсильнішим предиктором успіху цифрової трансформації HR, впливаючи на результат більше, ніж будь-який інший фактор. Підтримка проявляється через: виділення достатнього бюджету на цифровізацію, особисту участь керівників у впровадженні змін, формування візії та комунікацію важливості трансформації, створення відповідних KPI для HR-команди. Приклад: компанія Microsoft у 2018 році розпочала масштабну цифровізацію HR під особистим патронатом CEO Сат'ї Наделли. За три роки вдалося скоротити час на адміністративні HR-процеси на 45%, підвищити показник залученості співробітників на 18% [12].

Цифрова грамотність HR-фахівців критично важлива для успіху. Дослідження LinkedIn показує, що

Таблиця 7

Технології HR-аналітики

Технології	Приклади рішень	Основні функції	Ефект впровадження
HR панелі інструментів	Visier, ChartHop	Візуалізація ключових метрик, прогнозна аналітика, виявлення ризиків	Прийняття рішення на основі даних
Платформи предиктивної аналітики	Visier, Workday People Analytics	Прогнозування ризику звільнення, планування наступності, результатів найму	Точність прогнозів
Інструменти планування персоналу	Anaplan, Workday Adaptive Planning	Моделювання сценаріїв розвитку компанії, стратегічне планування потреби в персоналі	Висока рентабельність

Джерело: складено автором на основі [9–13]

Таблиця 8

Порівняльна характеристика HR-систем за технологічною архітектурою

Параметр	On-premise systems	Cloud-based / SaaS	Hybrid models
Розміщення	Власні сервери організації	Сервери постачальника (хмара)	Комбінація власних серверів та хмарних рішень
Переваги	Повний контроль над даними та безпекою, можливість глибокої кастомізації, відсутність залежності від інтернет-з'єднання, відповідність специфічним вимогам	Низькі початкові витрати, швидке впровадження, автоматичні оновлення та нові функції, масштабованість (легко додавати або видаляти користувачів), доступність 24/7 з будь-якого місця, вбудоване резервне копіювання	Баланс між контролем та гнучкістю, чутливі дані залишаються локально, менш критичні системи у хмарі, поступова міграція в хмару, гнучкість у виборі компонентів
Недоліки	Високі початкові інвестиції (hardware, software, IT-персонал), складність масштабування, відповідальність за резервне копіювання, повільні оновлення функціоналу	Залежність від інтернет-з'єднання, обмежена кастомізація, потенційні ризики безпеки (дані на сторонніх серверах), фіксовані постачальники	Складність управління двома середовищами, високі витрати на інтеграцію, потреба в IT-експертизі для обох типів, складна архітектура безпеки
Цільова аудиторія	Великі корпорації зі спеціальними вимогами безпеки, організації з унікальними процесами, що потребують глибокої кастомізації, компанії в регульованих індустріях (банки, фармація)	Малі та середні компанії, організації з розподіленими командами, стартапи з обмеженим бюджетом, компанії, що швидко ростуть	Організації в перехідному періоді, компанії з різними compliance вимогами для різних підрозділів організації, що хочуть зберегти критичні дані локально

Джерело: складено автором на основі [9–13]

Таблиця 9

Класифікація HR-систем за рівнем інтеграції

Параметр	Stand-alone solutions	Best-of-breed suites	Integrated HCM platforms
Опис	Окремі спеціалізовані інструменти для конкретних завдань	Набір спеціалізованих рішень від різних вендорів, інтегрованих через API	Інтегровані (all-in-one) рішення, що покривають весь спектр HR-процесів
Переваги	Best-in-class функціонал, нижча вартість, швидке впровадження	Кращий функціонал в кожній категорії, гнучкість вибору, можливість заміни окремих компонентів	Єдина база даних співробітників, безшовна інтеграція всіх процесів, єдиний вхід, одна точка підтримки
Недоліки	Розрізненість даних, ручна робота по синхронізації, складність для користувачів (багато логінів/паролів), відсутність цілісної картини	Складність інтеграції та підтримки, потенційні проблеми сумісності, множинні контракти та SLA	Висока вартість, тривале впровадження (6–18+ місяців), функціонал може бути не best-in-class в кожній області, складніша міграція даних
Цільова аудиторія	Малі компанії з простими процесами, пілотні проєкти, специфічні потреби (наприклад, тільки рекрутинг)	Mid-market компанії, що потребують кращого функціоналу, організації з ресурсами для управління інтеграціями	Великі компанії (500+ співробітників), глобальні організації, компанії, що потребують deep analytics та compliance

Джерело: складено автором на основі [9–13]

HR-професіонали потребують розвитку таких цифрових навичок: аналітика даних та інтерпретація метрик, базове розуміння штучного інтелекту та машинного навчання, досвід роботи з HRIS/HCM системами, цифровий маркетинг для брендингу роботодавця, гнучкість та дизайн-мислення [14].

Культура інновацій та відкритості до експериментів є критичною для прийняття нових технологій. Дослідження McKinsey виявило, що 70% цифрових трансформацій зазнають невдачі через організаційний опір та культурні бар'єри [10].

Успішні компанії формують культуру через: залучення співробітників до процесу вибору та впровадження систем, прозору комунікацію про переваги змін, створення «активаторів змін» серед персоналу, швидкі перемоги (quick wins) для демонстрації ефективності.

Попри очевидні переваги цифровізації, організації стикаються з численними перешкодами на шляху впровадження.

Вартість впровадження комплексної HCM-платформи варіюється від \$5000-50000 для малого та середнього бізнесу до \$1,5 млн для великих корпорацій, при цьому загальна вартість з урахуванням інтеграції та підтримки може сягати \$2–3 млн [13]. Для українських організацій, особливо в умовах воєнного стану, бюджетні обмеження є критичним бар'єром. Перерозподіл коштів на безпеку, релокацію, підтримку постраждалих співробітників залишає обмежені ресурси для цифровізації HR-технологій. Складність інтеграції нових систем з існуючою IT-інфраструктурою є серйозним бар'єром. HR-фахівці традиційно мають професійний досвід у психології, менеджменті, трудовому праві, але часто не мають технічних навичок для роботи з цифровими інструментами. Для України проблема посилюється міграцією IT-фахівців, що могли б підтримувати впровадження та експлуатацію систем.

Психологічний опір персоналу новим технологіям залишається однією з найскладніших проблем. Співробітники можуть опиратися через: страх втратити роботу через автоматизацію, комфорт зі звичними процесами та небажання змінювати робочі звички, недовіру до точності AI-систем у прийнятті рішень, побоювання за приватність персональних даних.

Концентрація чутливих персональних даних у цифрових системах створює ризики: кібератаки та витоку даних, порушення вимог GDPR та національного законодавства, несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, ризики при використанні хмарних рішень з серверами за кордоном.

Повномасштабна війна створила унікальні умови для цифровізації управління персоналом в Україні, виявивши як каталізуючий ефект, так і додаткові бар'єри. ПриватБанк, найбільший приватний банк України з мережею понад 1000 відділень та понад 17 тис працівників, зіткнувся з критичними викликами на початку повномасштабної війни: закриття відділень на окупованих територіях, масова релокація персоналу, необхідність підтримки операційної діяльності в умовах постійних загроз. Цифрова трансформація HR-процесів, повний перехід до електронного кадрового документообігу, від прийняття на роботу до звільнення, використання електронного цифрового підпису, дозволили значно скоротити час HR-процедур, а працівникам – працювати з будь-якої точки світу. Діджиталізація управління ефективністю дозволяє відстежувати результати розподілу продуктивності та контролю використання бюджету в реальному часі. Цифрова система управління ефективністю забезпечує повну прозорість процесу оцінки та комплексну візуалізацію результатів, що дозволило мінімізувати помилки майже на 100%. За словами Руслана Письменного, керівника департаменту з організаційного розвитку та кадрового діловодства Приватбанку, «завдяки електронному кадровому документообігу швидкість процесів кадрового адміністрування зросла майже у 10 разів. За 2024 рік було затверджено понад 470 тис. кадрових документів що становило би близько 2,5 млн аркушів паперу. Це дало змогу зберегти близько 300 дерев, заощадити 2,5 мільйона літрів води та запобігти викидам понад 5,8 тонн CO₂. Якщо говорити про вивільнення часу працівників від операційних задач, то лише технологія електронного обліку робочого часу зекономила більш ніж 7 тисяч людино-годин на рік» [15].

ПриватБанк став переможцем міжнародної премії Frontrunner Awards 2025 у номінації «Найкраща програма демократизації Штучного Інтелекту (AI)». ПриватБанк визнаний лідером цифрової трансформації серед українських банків за результатами дослідження «Чемпіони діджиталізації», проведеного Forbes Ukraine. Проект «Цифровий всесвіт HR ПриватБанку» – це масштабна трансформація HR-процесів, яка забезпечила безперервність роботи банку та безпеку співробітників в умовах війни.

Нова пошта, лідер логістичного ринку України з мережею понад 15 тис відділень та персоналом понад 30 тис осіб, під час війни зіткнулась з необхідністю одночасно: закривати відділення в зонах бойових дій, відкривати нові у безпечних регіонах та за кордоном, масово наймати кур'єрів для доставки гуманітарної допомоги. Логічним кроком для посилення управління

людським капіталом Нової пошти стало впровадження єдиного цифрового рішення SMART HCM & LMS, яке об'єднує й оптимізує ключові HR-завдання: модуль для навчання, модуль для оцінки співробітників, модуль оплати праці та мотивації, модуль для автоматизації рекрутингу. Внутрішній портал Nova Workspace забезпечує співробітникам доступ до HR-сервісів з мобільних пристроїв [16].

Можна виділити ключові драйвери цифровізації в умовах війни: необхідність організації повністю віддаленої роботи та підтримки розподілених команд; автоматизація через скорочення штату HR-відділів та перерозподіл функцій; потреба в швидкій адаптації релокованих та внутрішньо переміщених осіб; необхідність цифрових інструментів для психологічної підтримки персоналу; збереження корпоративної культури та зв'язків в умовах фізичної віддаленості.

Водночас війна створила додаткові бар'єри для цифровізації: фінансові обмеження: перерозподіл бюджетів на критичні потреби (безпека, релокація, гуманітарна допомога) залишає менше коштів на HR-технології; девальвація гривні збільшує вартість іноземних рішень; міграція фахівців: за даними НБУ, близько 6 млн українців виїхали за кордон, серед них значна частка IT- та HR-фахівців, це створює дефіцит експертизи для впровадження та підтримки складних систем; інфраструктурні проблеми: перебої з електропостачанням та інтернетом ускладнюють використання хмарних рішень, організації змушені інвестувати в резервні канали зв'язку, генератори, що збільшує вартість цифровізації; проблеми безпеки: зростання кіберзагроз з боку російських хакерських груп вимагає додаткових інвестицій у захист HR-систем, особливо якщо вони містять дані про співробітників критичної інфраструктури; психологічний стан персоналу: стрес, тривога, емоційне вигорання знижують готовність співробітників освоювати нові технології та змінювати робочі процеси.

Висновки. Проведене дослідження дозволило систематизувати концептуальні засади цифровізації управління персоналом та розробити комплексну тривимірну класифікацію HR-технологій за функціональним призначенням (рекрутинг, адаптація, навчання, управління ефективністю, компенсації, залучення персоналу, HR-аналітика), технологічною архітектурою (локальні, хмарні, гібридні системи) та рівнем інтеграції (від точкових рішень до комплексних HCM-платформ), що забезпечує методологічну основу для вибору цифрових інструментів. Визначено шість ключових принципів успішної цифровізації та п'ять критичних детермінант успіху, що виступають предикторами результативності: підтримка топ-менеджменту, інвестиції, цифрові компетенції HR-команди, організаційна культура інновацій, якість даних та IT-інфраструктура. Паралельно виокремлено п'ять системних бар'єрів впровадження: фінансові обмеження, технічні виклики інтеграції, дефіцит цифрових навичок, організаційний опір, проблеми безпеки даних. Емпіричний аналіз українських кейсів виявив унікальний подвійний ефект воєнного стану на цифровізацію HR: прискорення впровадження через необхідність віддаленої роботи та автоматизації поєднується з гальмуванням внаслідок перерозподілу бюджетів та міграції фахівців. Кейси ПриватБанку

та Нової пошти підтверджують, що системний підхід забезпечує операційну стійкість навіть за екстремальних умов. Перспективи подальших досліджень включають кількісну оцінку ефективності цифрової

трансформації HR-технологій, розробку моделей прогнозування рентабельності інвестицій та дослідження довгострокового впливу цифровізації на організаційну ефективність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005. 316 p.
2. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page Publishers, 2020. 800 p.
3. Bersin J. The disruption of digital learning: Ten things we have learned. Deloitte Development LLC, 2017.
4. Baric I. O., Kravchuk O. I., Parashchuk E. Yu. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 90–102.
5. Волянська-Савчук Л., Кобець Д., Сохарук А. Digital HR: Революція в управлінні персоналом в епоху цифрових технологій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 1 (29). С. 102–111.
6. Лутай Л. А., Малирчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Скібська К., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 107–114.
8. Сопілко І.М., Крутась В.О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. 2022. № 1 (62). С. 85–90.
9. Gartner. Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026. 2026. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 20.10.2025).
10. McKinsey & Company. The Future of Work After COVID-19. McKinsey Global Institute, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення: 20.10.2025).
11. Transforming HR support with agentic AI. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/ibm-askhr> (дата звернення: 20.10.2025).
12. AI is already changing work – Microsoft included. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/ai-is-already-changing-work-microsoft-included> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Best HR Software For Enterprises for 2026. URL: <https://research.com/software/hr-software-for-enterprises> (дата звернення: 20.10.2025).
14. LinkedIn Learning. 2024 Workplace Learning Report. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення: 20.10.2025).
15. Створені для інновацій: Як діджиталізація HR-процесів в ПриватБанку допомагає дбати про кожного працівника. URL: <https://delo.ua/banks/stvoreni-dlya-innovacii-yak-didzitalizaciya-hr-procesiv-v-privatbanku-dopomagaє-dbati-pro-kozhnogo-pracivnika-452420/> (дата звернення: 20.10.2025).
16. Логістика талантів: як Нова пошта будує кар'єрні маршрути для співробітників із рішенням SMART HCM & LMS? URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/nova-poshta-human-capital-management-with-smart-hcm-lms/> (дата звернення: 20.10.2025).

REFERENCES

1. Ulrich D., Brockbank W. (2005). The HR Value Proposition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 316 p.
2. Armstrong M., Taylor S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page Publishers, 800 p.
3. Bersin J. (2017). The disruption of digital learning: Ten things we have learned. Deloitte Development LLC.
4. Varis I. O., Kravchuk O. I., Parashchuk E. Yu. (2022). Tsyfrovizatsiya biznes-protseviv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of personnel management business processes: capabilities of HRM systems]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 1, pp. 90–102.
5. Volyanska-Savchuk L., Kobets D., Soharuk A. (2024). Digital HR: Revolyutsiya v upravlinni personalom v epokhu tsyfrovykh tekhnolohiy [Digital HR: A revolution in human resources management in the digital age]. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of Ukraine's productive forces*, vol. 1 (29), pp. 102–111.
6. Lutay L.A., Malyarchuk N.M. (2025). HR-tekhnohohiyi: efektyvna adaptatsiya ta motyvatsiya cherez tsyfrovi platformy [HR technologies: effective adaptation and motivation through digital platforms]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801> (accessed October 20, 2025).
7. Skibska K., Konovalova V. (2024) Tsyfrovizatsiya viddalenooho rekrutynhu personalu [Digitalization of remote personnel recruitment]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 1 (86), pp. 107–114.
8. Sopilko I.M., Krutas V.O. (2022) Avtomatyzatsiya i tsyfrovizatsiya protseviv z pytan' upravlinnya personalom na derzhavniy sluzhbi [Automation and digitalization of human resource management processes in the civil service]. *Yurydychnyy visnyk – Legal Bulletin*, vol. 1 (62), pp. 85–90.
9. Gartner. Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026. 2026. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (accessed October 20, 2025).
10. McKinsey & Company. The Future of Work After COVID-19. McKinsey Global Institute, 2021. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (accessed October 20, 2025).
11. Transforming HR support with agentic AI. Available at: <https://www.ibm.com/case-studies/ibm-askhr> (accessed October 20, 2025).
12. AI is already changing work – Microsoft included. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/ai-is-already-changing-work-microsoft-included> (accessed October 20, 2025).
13. Best HR Software for Enterprises for 2026. Available at: <https://research.com/software/hr-software-for-enterprises> (accessed October 20, 2025).

14. LinkedIn Learning. 2024 Workplace Learning Report. Available at: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (accessed October 20, 2025).

15. Stvoreni dlya innovatsiy: Yak dydzhytalizatsiya HR-protsesiv v PryvatBanku dopomahaye dbaty pro kozhnoho pratsivnyka [Built for Innovation: How Digitalization of HR Processes at PrivatBank Helps Take Care of Every Employee]. Available at: <https://delo.ua/banks/stvoreni-dlya-innovacii-yak-didzitalizaciya-hr-procesiv-v-privatbanku-dopomagaje-dbati-pro-koznogo-pracivnika-452420/> (accessed October 20, 2025).

16. Lohistyka talantiv: yak Nova poshta buduye karyerni marshruty dlya spivrobitnykiv iz rishennyam SMART HCM & LMS? [Talent Logistics: How Does Nova Poshta Build Career Paths for Employees with the SMART HCM & LMS Solution?]. Available at: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/nova-poshta-human-capital-management-with-smart-hcm-lms/> (accessed October 20, 2025).

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 13.11.2025

Стаття опублікована: 05.12.2025