



Менеджмент

УДК 351.85 : 338.48

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21792929>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>

Прийнято: 25.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. У статті досліджено вплив цифровізації на управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах трансформації сучасної економіки. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій змінює зміст, інструменти та механізми реалізації кадрової політики, сприяючи переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного HR-менеджменту. Визначено основні наслідки цифровізації управління людськими ресурсами, серед яких автоматизація HR-процесів, трансформація системи ухвалення кадрових рішень на основі HR-аналітики та технологій штучного інтелекту, зміна вимог до компетентностей і професійного розвитку персоналу, формування нових моделей організації праці та посилення ролі інформаційної безпеки й цифрової довіри. Охарактеризовано позитивні ефекти цифрової трансформації (підвищення ефективності кадрових процесів, розвиток цифрових компетентностей працівників, удосконалення кадрового планування, розширення можливостей гнучкої зайнятості та зміцнення прозорості



управління персоналом). Визначено основні ризики цифровізації та запропоновано практичні напрями їх мінімізації. Зроблено висновок, що комплексне впровадження цифрових технологій за умови розвитку людського капіталу та належного забезпечення інформаційної безпеки створює передумови для стабілізації вітчизняних суб'єктів господарювання і ефективності системи управління людськими ресурсами.

***Ключові слова:** цифровізація; управління людськими ресурсами; HR-менеджмент; цифрові компетентності; HR-аналітика; автоматизація; інформаційна безпека; людський капітал.*

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Korol Volodymyr Stepanovych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management, Western Ukrainian National University, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>

Annotation. The article examines the impact of digitalization on human resource management at enterprises under the conditions of economic transformation and the rapid dissemination of digital technologies. It is substantiated that digital transformation significantly changes the content, principles, and tools of HR management, facilitating the transition from traditional personnel administration to a strategic, data-driven HR management model. The study identifies the key consequences of digitalization for human resource management, including the automation of HR processes, the transformation of personnel decision-making based on HR analytics, big data, and artificial intelligence, changes in competency



requirements and professional development, the emergence of new models of work organization, and the growing importance of information security and digital trust. It is determined that the automation of HR processes contributes to reducing administrative costs, accelerating personnel procedures, improving the accuracy of HR operations, and increasing the productivity of HR departments. Particular attention is paid to the transformation of personnel decision-making through the application of digital analytics, which enables enterprises to forecast staffing needs, assess employee performance, identify personnel risks, and optimize the use of human capital based on objective analytical information. The paper also emphasizes that digitalization fundamentally changes competency requirements by increasing the importance of digital literacy, continuous professional learning, adaptability, and innovation-oriented skills. Furthermore, the study highlights that digital technologies promote the development of flexible employment models, including remote and hybrid work, thereby improving organizational flexibility and expanding opportunities for attracting qualified specialists regardless of geographical location. Alongside numerous advantages, the research identifies the major risks associated with HR digitalization, including excessive automation of personnel processes, algorithmic bias in AI-based decision-making, digital inequality among employees, weakening of corporate interaction under remote work conditions, cybersecurity threats, and unauthorized access to personnel data. To minimize these risks, the article proposes the implementation of continuous employee training systems, personalized competency development programs, integrated digital communication platforms, comprehensive information security policies, advanced cybersecurity solutions, and systematic monitoring of digital HR systems. The study concludes that the effectiveness of digital transformation in human resource management depends on a balanced combination of technological innovation, strategic human capital development, organizational flexibility, and reliable information security. The comprehensive implementation of digital HR technologies creates favorable



conditions for increasing labor productivity, improving managerial decision-making, strengthening employee engagement, enhancing organizational resilience, and ensuring the long-term competitiveness and sustainable development of enterprises in the digital economy.

Keywords: *digitalization; human resource management; HR management; HR analytics; digital competencies; automation; information security; human capital; artificial intelligence; digital transformation.*

Вступ

Передумовою забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств є ефективне управління людськими ресурсами, яке за цифрової трансформації економіки зазнає суттєвих змін. Стрімке поширення цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ та цифрових сервісів, формують нові підходи до організації праці, розвитку персоналу, оцінювання результативності працівників і ухвалення управлінських рішень. Цифровізація змінює, по-перше, інструментарій управління людськими ресурсами, по-друге, саму філософію взаємодії між працівником і роботодавцем, орієнтуючи її на гнучкість, оперативність, персоналізацію та використання аналітичних даних у режимі реального часу. Відтак, формування ефективних цифрових механізмів HR-менеджменту стає одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, інноваційної активності підприємств та їх довгострокової стійкості.

За глобальної нестабільності, прискорення технологічних змін, цифрової трансформації економіки України та необхідності адаптації підприємств до нових моделей організації праці, поширення дистанційної зайнятості, цифрових платформ співпраці, автоматизованих систем рекрутингу, електронного документообігу та HR-аналітики суттєво розширює можливості управління персоналом, одночасно породжуючи нові виклики, пов'язані зі забезпеченням



кібербезпеки, захистом персональних даних, підтримкою цифрових компетентностей працівників, мотивацією персоналу та збереженням корпоративної культури. Саме тому дослідження сучасних напрямів цифровізації HR-процесів є важливим як для розвитку теоретичних засад управління людськими ресурсами, так і для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств.

Теоретичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами, мотивації праці, розвитку трудового потенціалу й економічної безпеки підприємств знайшли широке відображення у працях вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження інституційних засад розвитку та використання трудового потенціалу здійснили С. С. Гринкевич, Р. Л. Лупак та Ю. В. Васильків, які обґрунтували роль державної політики та інституційного забезпечення у формуванні ефективної системи управління трудовими ресурсами [4, с. 67–72]. Питання відтворення трудового потенціалу корпоративних систем досліджували Я. Д. Качмарик і Р. Л. Лупак, акцентуючи увагу на комплексності управлінських рішень щодо розвитку персоналу [6, с. 105–110]. Концептуальні засади економічної безпеки підприємства та місце кадрової складової у забезпеченні її належного рівня висвітлено у працях Т. Г. Васильціва, Р. М. Уразалієва та О. Р. Ярошко, які обґрунтовують взаємозв'язок між ефективним управлінням людськими ресурсами, фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю підприємства [2, с. 153–158; 3, с. 132–136].

Багато праць присвячено питанням мотивації праці, організації оплати праці та використання зарубіжного досвіду у сфері управління персоналом. Зокрема, аналіз сучасних моделей оплати праці та стимулювання персоналу представлено у працях К. Ф. Брезницької [1, с. 30–31], І. Колобердянко та Ю. Редьки [7, с. 123–130], С. А. Матюха [10, с. 155–160], А. В. Козаченка [5], І. Кулика [9, с. 62–66], Д. Петраченка [11, с. 23–27], С. В. Рукасова [12, с. 93–96], а також А. М. Колота, який дослідив сучасні тенденції розвитку соціально-



трудої сфери та їх вплив на ефективність використання людського капіталу [8, с. 3–11]. Позаяк, більшість наукових праць присвячена традиційним підходам до управління персоналом, мотивації та розвитку трудового потенціалу, тоді як питання комплексного впливу цифровізації на всі функціональні складові системи управління людськими ресурсами, використання цифрової HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизованих систем ухвалення кадрових рішень, цифрових платформ управління талантами, а також оцінювання впливу цифрових технологій на результативність HR-процесів і економічну безпеку підприємства залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації на систему управління людськими ресурсами підприємств, визначення ключових напрямів трансформації HR-процесів під впливом сучасних цифрових технологій та обґрунтування пріоритетів підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифрової економіки.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати теоретичні засади цифровізації управління людськими ресурсами; охарактеризувати основні напрями цифрової трансформації HR-процесів підприємств; визначити переваги та ризики впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом; систематизувати сучасні цифрові інструменти управління людськими ресурсами; обґрунтувати практичні напрями підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації.

Результати

Цифровізація управління людськими ресурсами слід вважати одним з ключових напрямів трансформації сучасних підприємств, що суттєво змінює принципи організації кадрової роботи, взаємодії між працівниками та



роботодавцями, а також процеси ухвалення управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій сприяє переходу від традиційної моделі кадрового адміністрування до інтегрованої системи стратегічного HR-менеджменту, що базується на використанні цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем, інструментів аналітики даних, штучного інтелекту та хмарних сервісів. У результаті управління людськими ресурсами набуває більшої гнучкості, швидкості та обґрунтованості, що дозволяє підприємствам оперативніше реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

За разом, цифровізація HR-процесів не обмежується лише технологічним оновленням кадрової діяльності. Її вплив охоплює трансформацію організаційної культури, зміну вимог до компетентностей персоналу, формування нових моделей зайнятості, удосконалення систем мотивації та розвитку працівників, а також посилення ролі інформаційної безпеки у процесі управління персоналом. Поряд з численними перевагами цифрова трансформація породжує і низку нових викликів, пов'язаних із ризиками кіберзагроз, цифровою нерівністю працівників, складністю адаптації персоналу до нових технологій та необхідністю постійного розвитку цифрових компетентностей. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні наслідки цифровізації управління людськими ресурсами підприємств, визначивши їх позитивний вплив та практичні напрями мінімізації потенційних негативних ефектів (рис. 1).

Автоматизацію HR-процесів вважаємо одним з найважливіших проявів цифрової трансформації сучасних підприємств. Саме вона забезпечує перехід від традиційного кадрового адміністрування до інтегрованої системи цифрового управління людськими ресурсами.



Наслідки впливу цифровізації	Характеристика	Нові можливості	Виклики
Автоматизація та підвищення ефективності HR-процесів	Автоматизація рекрутингу, кадрового документообігу, обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, оцінювання персоналу та формування кадрової звітності.	Скорочення адміністративних витрат; підвищення продуктивності HR-служб; зменшення впливу людського фактора.	Ризик надмірної автоматизації низки функцій та втрати індивідуального підходу до працівників.
Трансформація системи ухвалення кадрових рішень на основі аналітики даних	Цифровізація забезпечує широке використання HR-аналітики, технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб, оцінювання персоналу і його ефективності.	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; покращення якості кадрового планування; виявлення ризиків.	Алгоритми можуть містити упередження або працювати на основі неповних даних, що потребує перевірки якості даних.
Зміна вимог до компетентностей і професійного розвитку персоналу	Цифровізація суттєво підвищує вимоги до рівня цифрової грамотності працівників, здатності працювати з сучасними інформаційними системами, цифровими платформами.	Прискорення професійного розвитку; формування цифрових компетентностей; підвищення інноваційної активності.	Частина працівників може не встигати адаптуватися до нових технологій, що призводить до цифрового розриву.
Формування нових моделей організації праці та взаємодії персоналу	Поширення цифрових технологій сприяє розвитку дистанційної роботи, гібридних форматів зайнятості, використанню цифрових платформ командної взаємодії та електронних засобів комунікації.	Підвищення гнучкості організації праці; розширення можливостей залучення висококваліфікованих працівників.	Дистанційна робота може послаблювати командну взаємодію, корпоративну культуру та залученість працівників.
Посилення ролі інформаційної безпеки та цифрової довіри в управлінні персоналом	Зростання обсягів цифрової інформації про працівників, використання електронного документообігу, хмарних сервісів та цифрових платформ підвищує значення захисту персональних даних.	Підвищення прозорості кадрових процесів; надійне зберігання інформації; швидкий доступ до кадрових даних.	Зростає ризик кібератак, витоку персональних даних та несанкціонованого доступу до кадрової інформації.

Рис. 1. Наслідки впливу цифровізації на управління людськими ресурсами підприємств

Джерело: авторська розробка.



Якщо раніше більшість кадрових операцій виконувалася вручну та вимагала значних часових і трудових витрат, то сучасні цифрові HRM-системи дозволяють автоматизувати практично всі етапи роботи з персоналом – від пошуку кандидатів і проведення відбору до оцінювання результатів праці, професійного розвитку, мотивації та формування кадрової аналітики. Автоматизація суттєво скорочує тривалість виконання рутинних процедур, мінімізує кількість технічних помилок, пов'язаних із людським фактором, підвищує швидкість оброблення інформації та забезпечує централізоване управління кадровими даними. У результаті кадрові служби отримують можливість зосередитися не на виконанні адміністративних функцій, а на вирішенні стратегічних завдань розвитку людського капіталу підприємства.

Особливо вагоме значення автоматизація має у сфері рекрутингу, де використання цифрових платформ, спеціалізованих HR-систем і технологій штучного інтелекту дозволяє значно скоротити час пошуку кандидатів, автоматично аналізувати резюме, формувати рейтинги претендентів відповідно до визначених компетентностей та здійснювати первинний відбір без значного залучення HR-фахівців. Не менш важливим є впровадження електронного кадрового документообігу, який забезпечує оперативне оформлення кадрових документів, їх централізоване зберігання, швидкий доступ до необхідної інформації та скорочення витрат на паперові носії. Використання автоматизованих систем обліку робочого часу, управління відпустками, розрахунку заробітної плати та контролю виконання індивідуальних показників ефективності створює умови для підвищення прозорості кадрових процесів, об'єктивності оцінювання персоналу та своєчасного ухвалення управлінських рішень.

Позитивний вплив автоматизації проявляється також у підвищенні продуктивності роботи HR-служб та оптимізації витрат підприємства.



Скорочення кількості повторюваних операцій дозволяє ефективніше використовувати робочий час працівників кадрових підрозділів, зменшити адміністративні витрати та прискорити реалізацію кадрової політики. Одночасно підвищується достовірність інформації, оскільки цифрові системи забезпечують автоматичну перевірку правильності введених даних, ведення історії кадрових змін та оперативне формування необхідної аналітичної звітності. Це створює інформаційну основу для стратегічного планування потреб у персоналі, прогнозування кадрового забезпечення та підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Водночас надмірна автоматизація кадрових процесів може мати і певні негативні наслідки. Передусім існує ризик зниження індивідуального підходу до працівників, коли рішення приймаються виключно на основі формалізованих критеріїв без урахування особистісних характеристик, мотивації, професійного потенціалу чи специфіки конкретної ситуації. Надмірна стандартизація HR-процесів здатна знизити рівень довіри персоналу до кадрової політики підприємства та послабити соціальну складову управління людськими ресурсами. Саме тому автоматизація повинна доповнювати, а не замінювати професійне управлінське судження. Стратегічні кадрові рішення, що стосуються розвитку кар'єри, формування кадрового резерву, мотивації та оцінювання потенціалу працівників, доцільно приймати із поєднанням цифрових інструментів та експертної оцінки менеджерів, забезпечуючи баланс між технологічною ефективністю і людиноцентричним підходом.

Другим визначальним наслідком цифровізації управління людськими ресурсами є трансформація системи ухвалення кадрових рішень на основі сучасної аналітики даних. Якщо традиційне управління персоналом значною мірою спиралося на професійний досвід керівників, експертні оцінки та інтуїтивне бачення розвитку кадрової ситуації, то сучасні цифрові технології забезпечують можливість ухвалення рішень на основі об'єктивного аналізу



великих масивів інформації. Використання HR-аналітики, технологій Big Data, алгоритмів машинного навчання та інструментів штучного інтелекту дозволяє комплексно оцінювати стан людських ресурсів підприємства, прогнозувати кадрові потреби, аналізувати рівень продуктивності працівників, визначати фактори плинності кадрів, оцінювати ефективність навчання персоналу та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку.

Використання аналітичних платформ суттєво підвищує якість кадрового планування, оскільки підприємство отримує можливість не лише аналізувати поточний стан кадрового потенціалу, але й прогнозувати майбутні зміни у структурі персоналу, своєчасно виявляти ризики дефіциту компетентностей, оцінювати ефективність реалізації кадрової політики та оперативно коригувати управлінські рішення. Цифрова аналітика дозволяє інтегрувати інформацію з різних інформаційних систем підприємства, формуючи комплексне уявлення про взаємозв'язок між результативністю працівників, системою мотивації, професійним розвитком, продуктивністю праці та загальними показниками діяльності підприємства. Це сприяє переходу від реактивного до проактивного управління людськими ресурсами, коли кадрові рішення приймаються не після виникнення проблем, а на основі їх своєчасного прогнозування.

За разом, ефективність цифрової аналітики безпосередньо залежить від якості вихідних даних та коректності алгоритмів їх оброблення. Якщо інформація є неповною, неточною або містить системні помилки, результати автоматизованого аналізу можуть призвести до ухвалення необґрунтованих кадрових рішень. Крім того, використання алгоритмів штучного інтелекту може супроводжуватися виникненням прихованих упереджень, які формуються внаслідок особливостей навчальних вибірок або недосконалості програмних моделей. З метою мінімізації зазначених ризиків підприємствам необхідно забезпечувати високий рівень якості кадрових даних, здійснювати регулярний аудит цифрових алгоритмів, контролювати прозорість автоматизованих



процедур та поєднувати результати цифрової аналітики з професійною експертною оцінкою HR-фахівців і керівників. Лише за таких умов використання сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, ефективнішому використанню людського капіталу та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Цифровізація управління людськими ресурсами суттєво трансформує вимоги до професійних компетентностей працівників, формуючи нові підходи до розвитку людського капіталу підприємства. Якщо в умовах традиційної економіки конкурентоспроможність персоналу визначалася переважно рівнем професійної підготовки та практичного досвіду, то сучасне цифрове середовище вимагає поєднання професійних знань із розвиненими цифровими компетентностями, здатністю швидко освоювати нові технології, працювати з великими обсягами інформації, використовувати цифрові сервіси та адаптуватися до постійних змін бізнес-процесів. У зв'язку з цим цифрова грамотність поступово перетворюється із додаткової переваги на обов'язкову складову професійної компетентності працівника незалежно від сфери діяльності чи посади.

Особливого значення набуває розвиток концепції безперервного професійного навчання, відповідно до якої процес формування компетентностей триває протягом усієї трудової діяльності працівника. Постійне оновлення програмного забезпечення, впровадження нових цифрових платформ, автоматизація виробничих і управлінських процесів, поширення технологій штучного інтелекту та цифрової аналітики обумовлюють необхідність систематичного підвищення кваліфікації персоналу. За таких умов підприємства дедалі активніше впроваджують корпоративні системи електронного навчання, цифрові освітні платформи, онлайн-курси, інтерактивні тренінги та індивідуальні програми професійного розвитку, що дозволяють оперативно формувати нові компетентності відповідно до стратегічних потреб



організації.

Водночас цифровізація сприяє формуванню принципово нової моделі професійного розвитку працівників, у якій навчання інтегрується безпосередньо у процес виконання трудових функцій. Використання цифрових освітніх ресурсів забезпечує персоналізований підхід до професійного розвитку, коли зміст навчальних програм адаптується до рівня підготовки конкретного працівника, його професійних потреб, кар'єрних цілей та специфіки виконуваних завдань. Це сприяє підвищенню мотивації до навчання, прискоренню формування цифрових навичок, розвитку інноваційного мислення та зміцненню здатності персоналу швидко реагувати на технологічні зміни. Як наслідок, підвищується загальна адаптивність підприємства, покращується ефективність використання людського капіталу та створюються передумови для реалізації цифрової трансформації на всіх рівнях управління.

Позитивний ефект цифровізації проявляється також у розширенні можливостей професійного саморозвитку працівників. Завдяки цифровим платформам персонал отримує постійний доступ до сучасних освітніх матеріалів, міжнародних програм підготовки, професійних спільнот та інформаційних ресурсів, що сприяє підвищенню рівня компетентності незалежно від територіального розташування підприємства. Одночасно цифрові технології дозволяють більш об'єктивно оцінювати результати навчання, визначати рівень сформованості компетентностей, аналізувати професійний прогрес працівників та формувати індивідуальні рекомендації щодо подальшого розвитку.

Позаяк, цифрова трансформація висуває низку нових викликів у сфері розвитку персоналу. Найбільш суттєвим серед них є виникнення цифрового розриву між різними категоріями працівників, який проявляється у нерівномірному рівні цифрової грамотності, різній швидкості засвоєння нових технологій та неоднаковій готовності до цифрових змін. Особливо складною є



адаптація працівників старших вікових груп або фахівців, професійна діяльність яких тривалий час не потребувала активного використання цифрових технологій. Для запобігання виникненню таких диспропорцій підприємствам доцільно формувати комплексні системи розвитку персоналу, що передбачають безперервне навчання, корпоративні програми цифрової підготовки, наставництво, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, регулярне оцінювання цифрових компетентностей та стимулювання працівників до постійного вдосконалення власних знань. Лише системний розвиток людського капіталу дозволить максимально реалізувати переваги цифровізації та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Важливим наслідком цифровізації управління людськими ресурсами є формування нових моделей організації праці, які ґрунтуються на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ співпраці та сучасних засобів електронної взаємодії. Цифрові технології поступово змінюють традиційні підходи до організації трудової діяльності, створюючи умови для переходу від жорстко регламентованих моделей зайнятості до більш гнучких, адаптивних і результатноорієнтованих форм роботи. У сучасних умовах ефективність працівника дедалі менше залежить від його фізичної присутності на робочому місці, натомість визначальне значення набувають оперативність комунікації, рівень цифрової взаємодії, здатність працювати у віртуальних командах та ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти.

Одним з найпомітніших проявів такої трансформації стало широке поширення дистанційної та гібридної зайнятості. Використання цифрових платформ управління проєктами, корпоративних інформаційних систем, сервісів відеоконференцій, електронного документообігу та хмарних технологій дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів незалежно від місця перебування працівників. Це істотно розширює можливості підприємств щодо



залучення висококваліфікованих фахівців, які можуть працювати дистанційно, сприяє підвищенню мобільності персоналу та дозволяє швидше формувати міжрегіональні й міжнародні команди для реалізації складних проєктів.

Суттєво змінюються також принципи організації командної взаємодії. Якщо традиційні моделі управління ґрунтувалися переважно на безпосередній особистій комунікації, то цифровізація забезпечує можливість постійної взаємодії за допомогою спеціалізованих цифрових платформ, інтегрованих інформаційних систем і корпоративних комунікаційних сервісів. Це дозволяє оперативно координувати діяльність структурних підрозділів, здійснювати моніторинг виконання завдань у режимі реального часу, прискорювати ухвалення управлінських рішень та забезпечувати прозорість реалізації проєктів. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню гнучкості організації праці, оптимізації використання робочого часу, скороченню непродуктивних витрат і покращенню балансу між професійним та особистим життям працівників.

Разом зі численними перевагами цифрові моделі організації праці породжують і нові управлінські виклики. Насамперед тривала дистанційна взаємодія може негативно впливати на формування корпоративної культури, рівень командної згуртованості та залученість працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства. Відсутність регулярного особистого спілкування інколи ускладнює передачу корпоративних цінностей, знижує рівень неформальної взаємодії між працівниками та може сприяти виникненню відчуття професійної ізоляваності. Крім того, цифрові формати роботи висувають підвищені вимоги до самоорганізації, управління власним робочим часом і цифрової дисципліни персоналу.

З метою забезпечення ефективності нових моделей організації праці підприємствам доцільно формувати комплексну систему цифрової взаємодії персоналу, яка поєднуватиме сучасні інформаційні технології з активною



підтримкою корпоративної культури. Важливими напрямками такої роботи є розвиток інтегрованих цифрових комунікаційних платформ, організація регулярного зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, проведення спільних онлайн- і офлайн-заходів, удосконалення систем командної взаємодії, формування єдиних цифрових стандартів співпраці та підтримка високого рівня залученості персоналу. Реалізація зазначених заходів дозволить максимально використати переваги цифровізації організації праці, забезпечуючи водночас ефективну взаємодію працівників, стійкість корпоративної культури та високий рівень результативності діяльності підприємства.

Посилення ролі інформаційної безпеки та цифрової довіри є одним із найбільш значущих наслідків цифровізації управління людськими ресурсами підприємств. У процесі цифрової трансформації кадрові служби дедалі активніше використовують електронний документообіг, хмарні сервіси, корпоративні HRM-платформи, системи дистанційної взаємодії та аналітичні інструменти, що супроводжується постійним зростанням обсягів цифрової інформації про працівників. У таких системах накопичуються персональні дані, відомості про трудову діяльність, результати оцінювання, інформація щодо оплати праці, професійного розвитку, медичного страхування, кадрових переміщень та інших аспектів трудових відносин. Відповідно, управління людськими ресурсами поступово виходить за межі традиційних адміністративних функцій і стає тісно інтегрованим із системою інформаційної безпеки підприємства.

У сучасних умовах кадрова інформація набуває статусу стратегічного інформаційного ресурсу, від належного захисту якого залежить не лише ефективність функціонування HR-процесів, а й рівень довіри працівників до роботодавця, репутація підприємства та його загальна економічна безпека. Цифрові HR-системи забезпечують централізоване зберігання даних, оперативний доступ до необхідної інформації, автоматичне оновлення



кадрових записів та можливість швидкого формування аналітичної звітності. Це суттєво підвищує прозорість кадрових процедур, спрощує контроль за виконанням управлінських рішень та створює умови для більш ефективної взаємодії між працівниками, керівниками та кадровими підрозділами.

Використання сучасних цифрових технологій дозволяє забезпечити надійне зберігання кадрової інформації, зменшити ризики втрати документів, прискорити обмін даними між структурними підрозділами та підвищити оперативність ухвалення кадрових рішень. Працівники отримують можливість швидко отримувати доступ до власних даних, подавати електронні заяви, ознайомлюватися з внутрішніми документами підприємства, проходити процедури оцінювання та взаємодіяти з HR-службою через цифрові канали комунікації. За умови належного рівня захисту інформації це сприяє зміцненню цифрової довіри між працівниками та роботодавцем, підвищує прозорість кадрової політики та формує відчуття захищеності персональних даних.

Водночас, цифровізація кадрових процесів супроводжується суттєвим зростанням ризиків у сфері інформаційної безпеки. Концентрація великих обсягів персональних даних у цифрових системах робить їх потенційною ціллю для кібератак, несанкціонованого доступу, витоку інформації або неправомірного використання кадрових даних. Особливої актуальності ці ризики набувають у випадку використання хмарних сервісів, віддаленого доступу до корпоративних систем, мобільних пристроїв та зовнішніх цифрових платформ. Порушення конфіденційності персональних даних може призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків, зниження рівня довіри працівників, юридичних наслідків та порушення стабільності функціонування підприємства.

Додатковою проблемою є людський фактор, оскільки значна частина інцидентів інформаційної безпеки пов'язана не лише з технічними вразливостями, а й із недостатнім рівнем цифрової грамотності працівників, порушенням правил користування інформаційними системами або



необережним поводженням із конфіденційною інформацією. У зв'язку з цим забезпечення інформаційної безпеки в системі управління персоналом потребує комплексного підходу, який поєднує технічні, організаційні та освітні заходи. Недостатньо лише впровадити сучасні програмні засоби захисту; необхідно також сформувати на підприємстві культуру відповідального поводження з інформацією та усвідомлення працівниками важливості дотримання вимог цифрової безпеки.

З метою мінімізації ризиків підприємствам доцільно впроваджувати сучасні системи кіберзахисту, багаторівневу автентифікацію користувачів, механізми шифрування даних, регулярне резервне копіювання інформації та системи моніторингу доступу до кадрових ресурсів. Важливим елементом є також розроблення внутрішніх політик інформаційної безпеки, які повинні чітко регламентувати порядок оброблення, зберігання, передачі та використання персональних даних працівників. Не менш важливим є проведення систематичного навчання персоналу правилам цифрової безпеки, ознайомлення працівників із потенційними кіберзагрозами, формування навичок безпечної роботи з електронними ресурсами та регулярне оновлення знань відповідно до нових викликів цифрового середовища.

Таким чином, посилення ролі інформаційної безпеки та цифрової довіри в управлінні персоналом є закономірним наслідком цифровізації HR-процесів. Ефективне поєднання сучасних цифрових технологій із надійною системою захисту інформації дозволяє забезпечити прозорість кадрових процедур, оперативність доступу до даних, збереження конфіденційної інформації та високий рівень довіри між працівниками й роботодавцем. Водночас досягнення таких результатів можливе лише за умови системного управління інформаційною безпекою, постійного вдосконалення технічних засобів захисту та формування відповідальної цифрової поведінки персоналу. Саме комплексний підхід до забезпечення цифрової безпеки створює передумови для



ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки.

Висновки

Цифровізація стала потужним чинником трансформації системи управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств. Цифрова трансформація докорінно змінює принципи організації кадрових процесів, механізми ухвалення управлінських рішень та підходи до розвитку людського капіталу. Запровадження цифрових технологій забезпечує перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічної моделі HR-менеджменту, яка базується на використанні автоматизованих інформаційних систем, цифрових платформ, інструментів аналітики даних та сучасних засобів електронної взаємодії. Це сприяє підвищенню оперативності, обґрунтованості та ефективності управління персоналом, створює додаткові можливості для посилення стабільності і стійкості підприємств в умовах цифрової економіки.

Основними наслідками впливу цифровізації на управління людськими ресурсами підприємств стали: автоматизація HR-процесів, трансформація системи ухвалення кадрових рішень на основі аналітики даних, зміна вимог до компетентностей і професійного розвитку персоналу, формування нових моделей організації праці та посилення ролі інформаційної безпеки й цифрової довіри. Реалізація зазначених напрямів забезпечує скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності кадрових служб, удосконалення кадрового планування, розвиток цифрових компетентностей працівників, розширення можливостей гнучкої зайнятості та підвищення прозорості кадрових процедур. У сукупності це формує передумови для більш ефективного використання людського капіталу та підвищення результативності діяльності підприємства.

При тому, цифрова трансформація HR-систем супроводжується



виникненням нових ризиків, пов'язаних з надмірною автоматизацією кадрових процесів, можливими помилками алгоритмів штучного інтелекту, цифровою нерівністю персоналу, послабленням корпоративної взаємодії, дистанційної роботи, а також загрозами інформаційній безпеці та захисту персональних даних. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до цифровізації управління людськими ресурсами, який передбачає поєднання сучасних технологічних рішень із розвитком людського капіталу, удосконаленням організаційних механізмів управління, формуванням цифрової культури та забезпеченням високих стандартів кібербезпеки.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості систем управління людськими ресурсами підприємств, визначенням показників ефективності використання цифрових HR-технологій, дослідженням впливу штучного інтелекту на результативність кадрових рішень, а також формуванням моделей розвитку цифрових компетентностей персоналу за масштабної цифрової трансформації економіки. Важливим напрямом подальших досліджень також є обґрунтування організаційно-економічних механізмів забезпечення цифрової довіри, інформаційної безпеки та сталого розвитку системи управління людськими ресурсами підприємств при зростанні технологічних викликів.

Список використаних джерел

1. Брезницька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в



системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67–72.

5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html.

6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105–110.

7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.

8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.

9. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. 2011. Вип. 1. С. 62-66.

10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.

11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.

12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.