



Менеджмент

УДК: 349.22

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>

**HR-технології: ефективна адаптація та мотивація
через цифрові платформи**

Лутай Лариса Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти,
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, Умань, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2335-4795>

Малярчук Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти,
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, Умань, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-5284-1376>

Прийнято: 13.05.2025 | Опубліковано: 25.05.2025

***Анотація.** У сучасних умовах HR-технології, ефективна адаптація та мотивація персоналу є одним із найскладніших і водночас найважливіших процесів для суб'єктів господарювання, що потребує постійного вдосконалення та постійних гнучких змін. Кадровий потенціал – це основний ресурс*



підприємств і організацій, який забезпечує максимізацію прибутку завдяки наданню якісних послуг, участі у виробничих процесах і генерації інноваційних ідей. Саме ці фактори формують належний рівень конкурентоспроможності підприємства. Тому науковці дедалі частіше зосереджують увагу на дослідженні інноваційних технологій, механізмів, систем і інструментів управління персоналом через цифрові платформи. **Метою** написання статті є висвітлення поняття сучасних HR-технологій через розкриття особливостей ефективної адаптації та мотивації за допомогою цифрових платформ. Особливу увагу зосереджено на дослідженні економічної ефективності стимулювання та мотивації персоналу на основі виявлення чинників впливу. Здійснено розкриття сутності нематеріального стимулювання працівників підприємств та організацій. **Методологія** дослідження базується на комплексному аналізі сучасних HR-технологій в управлінні персоналом та моделі економічного стимулювання персоналу підприємства. **Результати** дослідження показують, що впровадження ефективної адаптації та мотивації персоналу підприємств через цифрові платформи, економічне стимулювання та застосування матеріальних і нематеріальних стимулів має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства в цілому, на його базові показники господарської, фінансово-економічної, виробничої та інноваційної діяльності.

Висновки. Умова сучасності в зв'язку з цифровізацією бізнесу диктує роль HR-технологій у формуванні ефективної системи адаптації та мотивації персоналу. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси введення співробітників у корпоратив, давати персоналізований підхід до розвитку та супроводу працівників, підвищувати залученість та задоволеність персоналу. Застосування інструментів e-learning, e-learning гейміфікації, платформи обератішнього зворотнього зв'язку, аналітики продуктивності та мобільні рішення HR допомагатиме не лише оптимізувати процес вар-дайв та система управління персоналом, але й у кріпленні корпоративної культури. Успішна інтеграція цифрових можливостей в управління персоналом відкривають нові



можливості для підвищення конкурентоспроможності компаній, створення позитивного досвіду працівників та розвитку гнучких, інноваційних команд. Отже, впровадження HR-технологій є не лише відповіддю на виклики часу, а й стратегічною інвестицією у майбутнє кожного підприємства.

Ключові слова: персонал, управління, мотивація, автоматизація HR-процесів, цифрові інструменти мотивації, HR-технології, діджиталізація, адаптація.

HR technologies: effective adaptation and motivation through digital platforms

Larisa Lutay

Doctor of economics sciences, department of Marketing,
Management and Business Management,
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-2335-4795>

Nataliia Maliarchuk

Associate Professor at the Department of Marketing,
Management and Business Management, PhD in Economics,
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-5284-1376>

Abstract. *In today's HR-technology, effective adaptation and motivation of staff is one of the most complex and at the same time the most important processes for business entities, which requires constant improvement and constant flexible changes. Personnel potential is the main resource of enterprises and organizations, which ensures the maximization of profits through the provision of quality services, participation in production processes and the generation of innovative ideas. It is these factors that form the proper level of competitiveness of the enterprise. Therefore,*



scientists are increasingly focusing on the study of innovative technologies, mechanisms, systems and tools for personnel management through digital platforms.

The purpose of the article is to highlight the concept of modern HR technologies through the disclosure of the features of effective adaptation and motivation using digital platforms. Particular attention is focused on the study of the economic effectiveness of staff incentives and motivation based on the identification of influence factors. The essence of intangible stimulation of employees of enterprises and organizations is disclosed. The research **methodology** is based on a comprehensive analysis of modern HR technology in personnel management and the model of economic stimulation of enterprise personnel.

The results of the study show that the introduction of effective adaptation and motivation of enterprise personnel through digital platforms, economic stimulation and the application of tangible and intangible incentives have a significant impact on the competitiveness of the enterprise as a whole, on its basic indicators of economic, financial, economic, production and innovation activities.

Conclusions. The condition of modernity in connection with the digitalization of business dictates the role of HR technologies in the formation of an effective system of adaptation and motivation of personnel. Digital platforms allow you to automate the processes of introducing employees into the corporate, give a personalized approach to the development and support of employees, increase employee engagement and satisfaction. The use of e-learning tools, e-learning gamification, feedback platform, performance analytics and HR mobile solutions will help not only to optimize the variable process and personnel management system, but also to strengthen corporate culture. The successful integration of digital capabilities into personnel management opens up new opportunities to increase the competitiveness of companies, create positive employee experiences and develop flexible, innovative teams. So, the introduction of HR technologies is not only a response to the challenges of the time, but also a strategic investment in the future of each enterprise.



Keywords: personnel, management, motivation, automation of HR-processes, digital tools of motivation, HR-technologies, digitalization, adaptation.

Постановка проблеми. В сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу в Україні і в світі ефективне управління персоналом стає одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємств. Адаптація нових працівників, ефективна мотивація персоналу традиційними методами вже не відповідають динаміці змін, очікуванням працівників і ринковим реаліям. Цифрові платформи та HR-технології відкривають нові можливості для формування гнучких, ефективних і персоналізованих HR-процесів.

Однак, попри активне впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом, залишається недостатньо дослідженою ефективність конкретних інструментів щодо адаптації та мотивації співробітників. Виникає потреба в систематизації підходів, оцінці результативності цифрових HR-інструментів та розробці практичних рекомендацій для їх впровадження в різних організаційних контекстах.

У цьому контексті актуальним постає наукове дослідження впливу HR-технологій на ключові показники ефективності адаптації й мотивації персоналу, що дозволить розробити комплексні моделі цифрової підтримки управлінських процесів у сфері людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема адаптації та мотивації праці залишається актуальною та є предметом дослідження багатьох науковців. Саме ефективна адаптація та мотивації через цифрові платформи активно досліджується такими науковцями: О. Герасименко [2], О. Бугуцький, Бортник О. [16], Чернодід І. [15], Коцур А. [16], С. Подзігун [12], В. Сайко [13], С. Голець [9], С. Тимчук [4], І. Шостак [10], С. Прохоровська [7], Л. Нещадим [4], І. Скороход [6]. Варто відзначити, що Волкова Н. [6] акцентує увагу на важливості діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу та HR-технологій з інноваційними підходами, оскільки останні є більш



адаптивними до сучасних умов господарювання. Також вітчизняні науковці наголошують на необхідності впровадження безвитратних або маловитратних методів стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах, перш ніж переходити до змін у системі матеріального заохочення. У своїх наукових роботах А. Михайлов акцентує досить значну увагу на ролі мотивації та стимулювання персоналу в підвищенні ефективності управління підприємством та активізації його інноваційного потенціалу. Дослідженням HR-технологій та ESG-мотивації займався Дж. Елкінгтон, автор концепції «потрійного підсумку». Він наголошував, що така мотивація економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку будь якого підприємства.

Таким чином, еволюція системи адаптації та мотивації персоналу на підприємствах в умовах сталого розвитку вимагає формування нових HR-технологій, що інтегруються як традиційні підходи, так і принципи сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу дослідників до питань цифрової трансформації HR-сфери, а також впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом, залишаються аспекти, що потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивчено вплив конкретних цифрових платформ на довгострокову результативність процесів адаптації та мотивації працівників, особливо в умовах гібридної та дистанційної зайнятості.

Існує потреба у розробці методичних підходів до оцінки ефективності HR-технологій, які враховують галузеву специфіку, розмір підприємства та рівень цифрової зрілості організації. Недостатньо висвітлено також питання адаптації цифрових рішень до умов малого та середнього бізнесу, де наявні обмежені ресурси та нерівномірна підготовка персоналу. Окрему увагу слід приділити ролі людського чинника у впровадженні цифрових HR-інструментів, зокрема, впливу цифрової грамотності, мотиваційної готовності та організаційної культури на ефективність їх застосування. Відкритим також залишається питання інтеграції



інноваційних HR-технологій із загальною стратегією розвитку підприємств: наскільки адаптація та мотивація через цифрові платформи здатні сприяти сталому розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.

Подальші дослідження в цьому напрямі сприятимуть формуванню комплексних підходів до застосування цифрових HR-технологій з метою зміцнення кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення впливу цифрових HR-технологій на ефективність процесів адаптації та мотивації персоналу, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження в систему управління персоналом підприємств.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати сучасні підходи до адаптації та мотивації працівників в умовах цифрової трансформації.
2. Визначити роль цифрових платформ у підвищенні залученості персоналу та ефективності HR-процесів.
3. Дослідити практичне застосування HR-технологій на підприємствах різних галузей і типів (малий, середній, великий бізнес).
4. Оцінити вплив рівня цифрової компетентності персоналу на успішність впровадження інноваційних HR-рішень.
5. Розробити механізм стимулювання для підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залучення нового співробітника на підприємство - це не лише збільшення чисельності персоналу, а насамперед важливий етап, що вимагає чітко спланованих дій для успішної інтеграції працівника в корпоративну культуру та виробничі процеси. Ефективно організований процес адаптації сприяє зміцненню лояльності співробітника,



прискоренню досягнення ним продуктивності та забезпечує передумови для його довгострокової успішної роботи в організації.

Важливість ефективної та зручної адаптації співробітників в сучасних умовах до нової роботи полягає в наступному:

1. Забезпечення швидкої продуктивності праці (структурований процес адаптації допомагає новим співробітникам швидко вивчити робочі процеси);

2. Збільшує прихильність нових працівників до колективу та підприємства в цілому (коли співробітники легко адаптуються на підприємстві, вони відчують себе цінними. Так, на думку Glassdoor, ефективні процеси онбордингу можуть збільшити залученість співробітників на 82%) [4];

3. Знижує швидкість плинності кадрів (працівники, які добре адаптуються до корпоративної культури, рідше залишають роботу).

Варто виокремити певні стратегічні напрями в умовах сталого розвитку підприємств для організації системи адаптації нових працівників (рис. 1.).

Вище зазначені стратегічні напрями при впровадженні в практичну діяльність підприємств мають значні довгострокові переваги ефективної адаптації персоналу, а саме:

- зміцнення лояльності співробітників (процес адаптації сприяє формуванню стійкої прихильності працівників до компанії);
- швидке досягнення продуктивності (добре адаптовані співробітники демонструють високі результати за більш короткі терміни) [6];
- формування позитивної корпоративної культури (якісний процес адаптації сприяє створенню здорового робочого середовища та ціннісної єдності в команді).

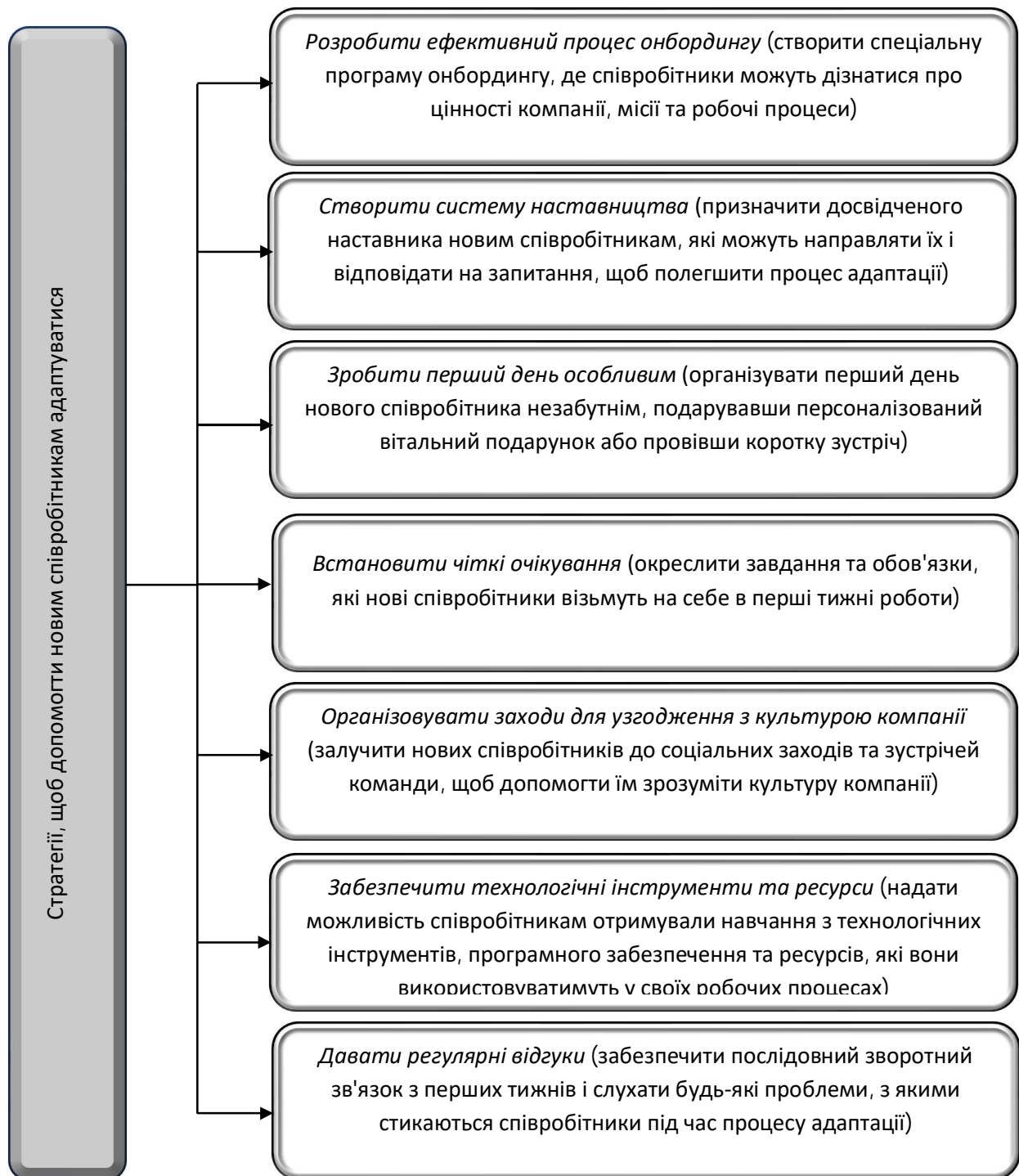


Рис.1. Стратегічні напрями ефективної системи адаптації нових працівників на підприємствах

Надання новим працівникам належної підтримки в період адаптації позитивно впливає не лише на їхній індивідуальний професійний розвиток, а й на загальну ефективність і культуру підприємства. Впровадження



структурованих програм онбордингу, систем наставництва та чітке визначення очікувань дозволяють забезпечити м'який і результативний перехід новачків у повноцінних членів команди. У системі HR-технологій стимулювання праці розглядається як сукупність методів і засобів впливу на працівників, що спонукають їх до продуктивної, ініціативної та якісної трудової діяльності [10]. Згідно з науковими підходами, виділяють такі основні види стимулювання праці, як кономічне (матеріальне) стимулювання, моральне стимулювання, організаційно-правове стимулювання, професійно-кар'єрне стимулювання, соціально-психологічне стимулювання.

Варто відзначити, що саме економічне стимулювання є базовим елементом системи мотивації персоналу і ґрунтується на матеріальному заохоченні за виконану роботу, що безпосередньо пов'язано з фінансовими результатами діяльності працівника або підприємства в цілому.

Базою в сучасних умовах господарювання для забезпечення належного рівня економічного стимулювання праці є проактивні HR-технології в управлінні сукупним потенціалом підприємств. Це процес формування економічного потенціалу підприємства на основі прогнозування майбутніх подій, що має на меті створення та підтримку системи узгоджених змін у діяльності всіх структурних підрозділів [9].

Він передбачає обґрунтоване прийняття управлінських рішень для реалізації комплексу заходів, спрямованих на впровадження ініціатив.

Проактивна стратегія - це сукупність дій та рішень керівництва, пов'язаних із розробкою масштабної бізнес-пропозиції, що здатна сформувати новий ринок.

Проактивні зміни - це кроки, спрямовані на створення умов для формування проактивно-інноваційного клімату в організації, зокрема через трансформацію поведінки персоналу як основного носія проактивності [3]. Розробка проактивної політики економічного стимулювання персоналу підприємств та HR-технологій передбачає проходження низки етапів:



1. **Визначення основних цілей.** Він охоплює процес визначення цілей, що базується на аналізі потреб працівників, оцінці наявного потенціалу, ресурсів і прогнозованих результатів. Формування цілей має здійснюватися з урахуванням концептуальних підходів до HR-технологій та smart-економіки (SMART economics), що передбачає досягнення цілей SMART: S – Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – Relevant, T – Time- bound [2, 7];
2. Проведення аналізу та оцінювання проблемних ситуацій, виявлення ключових тенденцій і закономірностей розвитку, а також визначення пріоритетних напрямів, на які слід спрямувати управлінський вплив;
3. Проактивне моделювання - розробка та вибір оптимального сценарію подальшого розвитку з одночасним визначенням напрямів, спрямованих на усунення/зменшення негативного впливу як факторів [13];
4. Прийняття проактивних рішень - обрання оптимальної альтернативи, найефективнішої ідеї або варіанта дій, що передбачає цілеспрямований управлінський вплив на систему економічного стимулювання персоналу з метою досягнення визначених цілей, врахування інтересів, задоволення потреб і активізації внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів;
5. Моніторинг і контроль реалізації - передбачає систематичне ведення обліку, проведення аналізу, діагностики, перевірки та безперервного спостереження за реалізацією управлінських рішень; здійснення критичної оцінки їхніх наслідків; виявлення і вимірювання ступеня відповідності фактичних результатів визначеним цілям. У разі виявлення відхилень від запланованих/нормативних показників передбачено коригування заходів [14].



Головною стратегічною метою економічного стимулювання персоналу підприємств України є активізація внутрішніх рушійних сил працівників та здійснення цілеспрямованого впливу через систему матеріальних і нематеріальних стимулів. Це має сприяти досягненню ключових результатів у виробничо-господарській, фінансово-економічній та інноваційній сферах діяльності підприємства, підвищенню рівня інтелектуалізації праці, а також подоланню або зменшенню негативних впливів, пов'язаних з глобальною нестабільністю та воєнною агресією. Подальше впровадження механізму економічного стимулювання персоналу підприємства із розробкою моделі, що враховує дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, інтегрується у загальну стратегію розвитку персоналу та підприємства. Цей процес реалізується відповідно до орієнтирів проактивної політики на макро-, регіональному та мікроекономічному рівнях. Механізм економічного стимулювання працівників на українських підприємствах доцільно розглядати як комплексний процес, який складається з взаємопов'язаних елементів, що формують цілісну систему (рис.2) [5].

Згідно з планом відновлення України, передбачено впровадження низки заходів стимулюючого характеру, спрямованих на підтримку працівників та розвиток ринку праці [12; 16]. Серед ключових ініціатив варто виділити:

- забезпечення збереження та нарощування рівня зайнятості населення, а також створення передумов для повернення громадян, які тимчасово перебувають за кордоном;
- запуск платформи вакансій «є-Робота» як результат партнерства між Державною службою зайнятості та приватними агентствами, що дозволяє оперативно здійснювати підбір персоналу та формувати резюме [11; 15];
- надання компенсацій роботодавцям за витрати, пов'язані з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб у зв'язку з бойовими діями в умовах воєнного стану [1, 9];
-

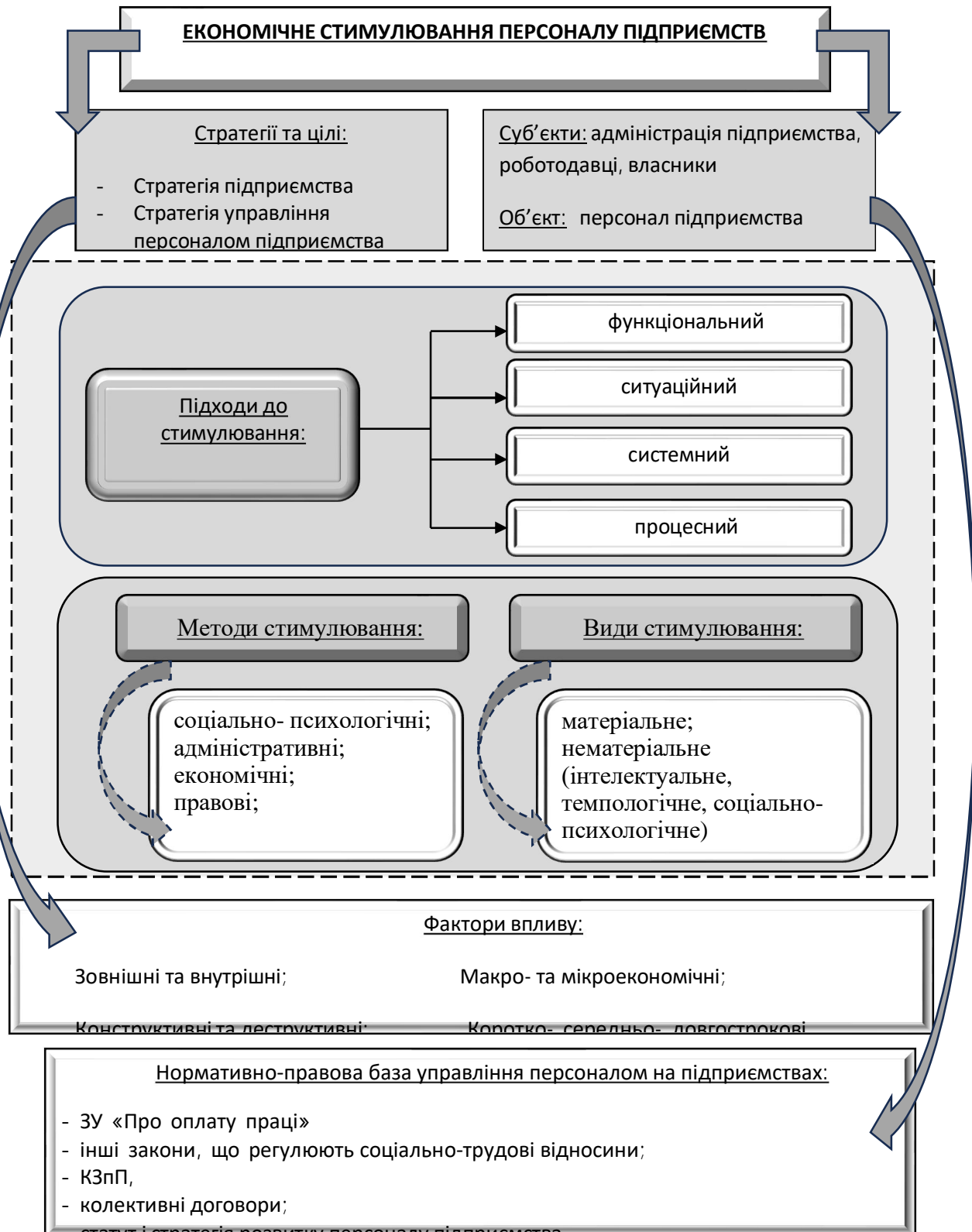


Рис. 2. Економічний механізм стимулювання персоналу

- створення маркетплейсу вакансій «є-Робота», що передбачає спільний проєкт Державної служби зайнятості та приватних агентств зайнятості [15];



- стимулювання повернення громадян із-за кордону [10, 11];
- запровадження короткострокових програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб.

Крім того, передбачено вдосконалення взаємодії держави з внутрішньо переміщеними особами через портал «Дія» шляхом введення порядку реєстрації безробітних та виплати допомоги по безробіттю, зміни підходів до підбору релевантної роботи для безробітного завдяки врахуванню транспортної доступності, розміру заробітної плати залежно від тривалості безробіття, зміни підходів у роботі з роботодавцями, наповнення бази даних про наявність робочих місць за новою сучасною формою подання інформації, зручною для роботодавців, запровадження єдиного порталу вакансій.

Висновки. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективно використання HR-технологій є ключовим чинником підвищення адаптивності, залученості та мотивації персоналу. Дослідження підтверджує, що інтеграція цифрових платформ у процеси управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати процедури онбордингу, але й формувати сталі моделі професійного розвитку працівників. Цифрові інструменти, такі як системи автоматизованого навчання, платформи зворотного зв'язку, програми гейміфікації мотивації та аналітичні панелі управління талантами, створюють передумови для персоналізованого підходу до кожного працівника. Це, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності, формуванню позитивного клімату в колективі та зміцненню корпоративної культури. Разом з тим, для досягнення стійкого ефекту необхідно враховувати індивідуальні особливості організацій, рівень цифрової грамотності персоналу та потенціал технологічної інфраструктури. Подальші дослідження в цій сфері мають бути зосереджені на розробці адаптивних моделей HR-аналітики, методах оцінки ефективності цифрових рішень та інтеграції штучного інтелекту у систему управління персоналом.



Список використаних джерел

1. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>
2. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI:10.32782/2524-0072/2023-49-46
3. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 166-172. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf
4. Нещадим Л. М., Тимчук С. В. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. Випуск № 36. 2022. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166/1123>
5. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с.
6. Волкова Н. В., Гаркава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/345> (дата звернення: 10.02.2025)
7. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45-48. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Теоретичні основи ефективного управління персоналом. URL: <https://library.if.ua/book/32/2107.html> (дата звернення 10.04.2025)



9. Черевань, І., Коваленко, Ю., Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
10. Шостак, І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>
11. Покровська Н.М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2022. Т. 4(274). С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>.
12. Подзігун, С., Чернов, А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти*. 2025. 1(30), 123-130. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.322347](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347)
13. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 60-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>
14. Економіко-математичне моделювання впливу чинників на розвиток підприємств індустрії гостинності в Україні. *Економіка та суспільство*. № 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1374>
DOI:10.32782/2524-0072/2022-39-35
15. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. (6). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення 23.03.2025).
16. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64. URL:



<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48574/1/Коцур.PDF> (дата звернення
29.04.2025)