

Олена ГРЕБЕШКОВА,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0002-6896-3941

grebeshkova@kneu.edu.ua

Ноель ДЕ ФОРЕСТ,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0003-2333-1670

noel.deForest@kneu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Дослідження розкриває цифрову трансформацію HR-системи як чинник забезпечення резильєнтності організації в умовах воєнного стану. Узагальнено сучасні наукові підходи до цифровізації HRM, проаналізовано українські та зарубіжні практики, здійснено їх порівняння. На цій основі сформульовано авторський підхід до розгляду цифрової трансформації HR як механізму забезпечення організаційної резильєнтності.

Ключові слова: цифрова трансформація, HR-система, резильєнтність, воєнний стан.

Актуальність. Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала умови функціонування підприємств, зокрема у сфері управління людськими ресурсами. Масова міграція, мобілізація працівників, дефіцит кадрів і територіальна розосередженість персоналу зумовлюють необхідність перегляду традиційних HR-процесів. За даними Європейська Бізнес Асоціація, у 2024 році 71% компаній в Україні зіткнулися з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що ускладнює забезпечення стабільності діяльності [1].

У цих умовах цифрова трансформація HR-системи виступає ключовим інструментом підтримки безперервності діяльності, адаптації до змін та формування резильєнтності організації.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування цифрової трансформації HR-системи як чинника забезпечення резильєнтності організації в умовах воєнного стану на основі аналізу сучасних наукових підходів та практики.

Результати дослідження. Сучасні наукові дослідження демонструють перехід від розуміння цифровізації HR як автоматизації окремих функцій до концепції digital HR strategy, що передбачає інтеграцію цифрових технологій, аналітики та управлінських практик у єдину систему [2]. Дослідження, опубліковані на платформі ScienceDirect, підтверджують позитивний вплив цифрової HR-стратегії на результативність організацій через підвищення якості управлінських рішень [3]. Водночас у працях Emerald Publishing підкреслюється, що цифровізація HRM супроводжується трансформацією організаційної культури та ролі HR-функції [4]. Разом із тим у сучасній літературі наголошується на “подвійному ефекті” цифровізації: поряд із позитивними наслідками вона може породжувати нові ризики, пов’язані з довірою до цифрових рішень та їх відповідністю потребам працівників.

В українських умовах цифрова трансформація HR має переважно адаптаційний характер і спрямована на забезпечення безперервності діяльності. Показовим є кейс компанії ЮРІЯ-ФАРМ, де впровадження електронного документообігу дозволило перевести 80% кадрових документів у цифрову форму та скоротити час обробки процедур до 75% [5]. Водночас у державному секторі впровадження HRMIS характеризується

обмеженою ефективністю через проблеми інтеграції, кібербезпеки та організаційної спроможності, що свідчить про необхідність системного підходу до цифровізації [6].

У міжнародному контексті цифрова трансформація HR орієнтована на підвищення продуктивності та якості employee experience. Згідно з даними World Economic Forum, цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації ринку праці та формуванні нових підходів до управління персоналом [7]. Дослідження Gallup показують, що понад половина працівників працюють у гібридному форматі, що підсилює значення цифрових HR-платформ у забезпеченні ефективної взаємодії [8].

Порівняння показує, що в Україні цифровізація HR має переважно адаптаційний характер і спрямована на забезпечення функціонування організацій у кризових умовах. У зарубіжних компаніях вона виступає інструментом підвищення продуктивності, інноваційності та залученості працівників. Спільною тенденцією є розвиток HR-аналітики, інтеграція цифрових платформ і перехід до data-driven HR.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють ІІІ-інструменти [9], які дозволяють не лише автоматизувати HR-процеси, а й підвищити якість аналітичних рішень та персоналізацію управління людськими ресурсами [10]. Водночас використання ІІІ в HR пов'язане з ризиками алгоритмічної упередженості, зниження довіри працівників та необхідністю забезпечення етичних стандартів управління персоналом

Це свідчить про різний рівень зрілості HR-систем: у розвинених економіках цифровізація є інструментом стратегічного розвитку, тоді як в Україні — інструментом забезпечення базової стійкості бізнесу

З огляду на виявлені відмінності у функціональному призначенні цифровізації HR у вітчизняній та зарубіжній практиці, доцільно узагальнити ключові цифрові інструменти та визначити їх внесок у формування резильєнтності організації (табл. 1).

Таблиця 1 – Цифрові інструменти управління HR-процесами та їх вплив на резильєнтність організації

Інструмент	Характеристика	Результат
HRM-системи	автоматизація кадрових процесів	підвищення продуктивності та зниження адміністративних витрат
HR-аналітика	обробка та аналіз даних персоналу	підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Платформи дистанційної роботи (MS Teams, Google Workspace)	забезпечення онлайн-комунікації	безперервність бізнес-процесів
Е-документообіг	цифровізація кадрових документів	скорочення часу обробки інформації
LMS-платформи	організація навчання персоналу	розвиток компетенцій та підвищення кваліфікації
ІІІ-інструменти в HR (чат-боти, генеративний ІІІ, ІІІ-рекрутинг)	автоматизація підбору персоналу, аналіз резюме, підтримка HR-комунікацій	скорочення часу найму, персоналізація HR-сервісів
People analytics з використанням ІІІ	прогнозування плинності кадрів, оцінка продуктивності	підвищення точності HR-рішень і стратегічного планування

Джерело: складено авторами.

Представлена систематизація дозволяє розглядати цифрові інструменти HR не ізольовано, а як інтегровану основу формування організаційної резильєнтності.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективність цифрової трансформації HR-системи прямо залежить від рівня інтеграції цифрових рішень у всі етапи управління персоналом, а не від кількості впроваджених інструментів. Доведено, що

цифровізація HR-процесів у кризових умовах виконує не лише функцію оптимізації, а трансформується у механізм забезпечення організаційної резильєнтності.

Узагальнення результатів аналізу сучасних наукових публікацій та практики дозволяє розглядати цифрову трансформацію HR-системи як системний механізм забезпечення резильєнтності організації, що покладено в основу авторського підходу. На відміну від традиційного підходу, що обмежується автоматизацією окремих процесів (відповідно до концепції Industry 4.0), цифрова трансформація передбачає інтеграцію технологій у всі ключові елементи HR-системи, що наближає організацію до умов функціонування та розвитку на засадах Industry 5.0.

Запропоновано розглядати вплив цифрової трансформації на резильєнтність організації через чотири взаємопов'язані ефекти: 1) *операційна ефективність*, що проявляється у скороченні часу виконання HR-процесів, зниженні адміністративних витрат і автоматизації рутинних функцій; 2) *аналітична обґрунтованість*, яка забезпечується використанням HR-аналітики та data-driven підходів до прийняття управлінських рішень; 3) *адаптивна гнучкість*, що дозволяє організації ефективно функціонувати в умовах дистанційної або гібридної роботи; 4) *організаційна стійкість*, яка відображає здатність системи HR підтримувати функціонування підприємства в кризових умовах. Таким чином, цифрова трансформація HR-системи виступає не лише інструментом оптимізації кадрових процесів, а й ключовим фактором формування організаційної резильєнтності, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до невизначеності та підтримувати ефективність діяльності в умовах воєнного стану.

Висновки. Цифрова трансформація HR-системи є ключовим чинником забезпечення резильєнтності організації в умовах воєнного стану. Вона дозволяє забезпечити безперервність діяльності, підвищити адаптивність і оптимізувати управління людськими ресурсами. Доведено, що ефективність цифровізації залежить від її системного характеру, інтеграції технологій та врахування людського фактору. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні цифрової трансформації HR-системи як багатовимірного механізму забезпечення резильєнтності організації через інтеграцію операційного, аналітичного, адаптивного та стійкісного ефектів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для оцінювання рівня цифрової зрілості HR-системи підприємства та визначення напрямів її вдосконалення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання впливу цифровізації HR на резильєнтність організації.

Список використаних джерел

1. Європейська Бізнес Асоціація. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (дата звернення 06.04.2026).
11. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*. 2024. Vol. 61, Issue 4. Article 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
12. Bhardwaj S., Chopra R., Pandita D. Navigating the digital evolution of HRM: an integrative review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. Vol. 33, No. 11. P. 4305–4329. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4895>
13. Deng C., Li H., Wang Y., Zhu R. The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person–environment fit perspective. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 180. Article 114738. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114738>
14. Бойко А. Перевели 80% кадрового документообігу в електронний формат. Досвід групи фармацевтичних компаній «ЮРІЯ-ФАРМ». URL: <https://vchasno.ua/en/case/yuriya-farm/> (дата звернення 06.04.2026).
15. Digital transformation of the Human Resource Management System in the Civil Service. URL: <https://www.parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/> (дата звернення 06.04.2026).

16. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення 06.04.2026).
17. Gallup. Hybrid Work Statistics. URL: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx> (дата звернення 06.04.2026).
18. Strohmeier S., Piazza F. Artificial intelligence techniques in human resource management—A conceptual exploration. *Intelligent Techniques in Engineering Management* / ed. by C. Kahraman, S. Çevik Onar. Cham: Springer, 2015. (Intelligent Systems Reference Library, Vol. 87). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-17906-3_7
19. Minbaeva D. Disrupted HR? *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, Issue 4. Article 100820. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>

Olena HREBESHKOVA,

Ph.D, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Noel DE FOREST,

Master's Student,

educational program “Project Management and Consulting”,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR SYSTEM AS A FACTOR OF ENSURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The study examines the digital transformation of the HR system as a factor in ensuring organizational resilience under martial law. Modern scientific approaches to HRM digitalization are generalized, and Ukrainian and international practices are analyzed and compared. Based on this, an authorial approach to understanding HR digital transformation as a mechanism for ensuring organizational resilience is proposed.

Keywords: digital transformation, HR system, resilience, martial law.

1. European Business Association. (2024). *Defitsyt kadriv, vysoki zarplatni ochikuvannia ta mobilizatsiia – kluchovi tendentsii rynku pratsi u 2024 rotsi* [Personnel shortage, high salary expectations and mobilization – key labor market trends in 2024]. Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-ryнку-pratsi-u-2024-rotsi/> (in Ukrainian)
2. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), Article 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
3. Bhardwaj, S., Chopra, R., & Pandita, D. (2025). Navigating the digital evolution of HRM: An integrative review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(11), 4305–4329. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4895>
4. Deng, C., Li, H., Wang, Y., & Zhu, R. (2024). The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person–environment fit perspective. *Journal of Business Research*, 180, Article 114738. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114738>
5. Boiko, A. (2024). *Perevely 80% kadrovoho dokumentoobihu v elektronnyi format. Dosvid hrupy farmatsevtichnykh kompanii «IURiA-FARM»* [Converted 80% of HR document flow into electronic format. Experience of the pharmaceutical group "YURiA-FARM"]. *Vchasno*. Available at: <https://vchasno.ua/en/case/yuriya-farm/> (in Ukrainian)
6. Agency for Legislative Initiatives. (2024). *Digital transformation of the Human Resource Management System in the Civil Service*. Available at: <https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/>
7. World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
8. Gallup. (2026). *Hybrid work statistics*. Available at: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>
9. Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—A conceptual exploration. In C. Kahraman & S. Çevik Onar (Eds.), *Intelligent techniques in engineering management* (Vol. 87, pp. 149–173). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-17906-3_7
10. Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100820. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>