

УДК 658.3:004.42

**Гудзь Марина Вікторівна***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та митної  
справи*

Національний університет

«Запорізька політехніка»

ORCID: 0000-0002-1454-4987

**Зеленський Олексій Васильович***магістр*

Національного університету

«Запорізька політехніка»

ORCID: 0009-0008-3292-4706

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-75>

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Анотація.** Вступ. Цифрова трансформація управлінських процесів у сучасних організаціях змінює логіку взаємодії між працівниками та функціями управління персоналом, формуючи перехід до дано-орієнтованого підходу ухвалення рішень. У таких умовах організаційна поведінка персоналу розглядається у зв'язку з використанням цифрових систем управління людськими ресурсами, платформ підбору персоналу та навчальних онлайн-середовищ, що зумовлює потребу в її аналізі на основі порівняльних емпіричних показників.

Метою дослідження є оцінювання впливу цифрових HR-технологій на характеристики організаційної поведінки працівників через параметри комунікації, залученості та організації праці в умовах цифрової трансформації організацій.

Матеріали дослідження включають наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики цифровізації HR-процесів, відкриті емпіричні та статистичні дані щодо впровадження цифрових HR-рішень, а також внутрішню організаційну документацію підприємств, що відображає практики цифровізації HR-процесів у трьох компаніях: ТОВ «Інститут інформаційних технологій «Інтелліас», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта». Емпірична база сформована на основі порівняння показників до та після впровадження цифрових HR-інструментів у межах зазначених організацій. Методи дослідження базуються на поєднанні порівняльного та аналітичного підходів для зіставлення змін у HR-процесах у різних організаційних середовищах, а також для оцінювання їхнього впливу на показники ефективності управління персоналом. Додатково застосовано елементи структурно-функціонального аналізу для виявлення трансформацій HR-менеджменту під впливом цифровізації та узагальнення отриманих результатів.

Результати. Цифровізація HR-процесів супроводжується суттєвими позитивними змінами ключових показників ефективності управління персоналом. Зокрема, скорочення частки рутинних операцій до 60% забезпечує підвищення продуктивності кадрових процедур на 28% за рахунок автоматизації та оптимізації робочих процесів. Системи відстеження кандидатів зменшують тривалість первинного відбору персоналу на 25% завдяки автоматизованій обробці значної кількості заявок, тоді як онлайн-платформи навчання підвищують рівень професійної підготовки працівників на 18% за умови охоплення 85% персоналу. Використання цифрових комунікаційних платформ сприяє прискоренню виконання завдань на 28% завдяки зменшенню затримок в обміні інформацією, а впровадження аналітичних HR-інструментів дозволяє знизити плінність персоналу на 12% за рахунок більш точного виявлення ризиків втрати працівників. Загалом зафіксовано зростання показників комунікаційної ефективності, мотивації та продуктивності праці у межах емпірично встановлених діапазонів, отриманих шляхом порівняння до та після впроваджувальних значень.

Висновки. Цифрові HR-технології трансформують параметри організаційної поведінки працівників за рахунок оптимізації три-



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms  
of the Creative Commons Attribution License 4.0  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

валості виконання кадрових операцій, прискорення циркуляції управлінської інформації та підвищення структурованості й відстежуваності процесів прийняття рішень у межах HR-систем. Така зміна організаційної логіки особливо проявляється у сферах внутрішніх комунікацій, HR-аналітики та навчання персоналу, де зменшення інформаційних затримок супроводжується зростанням узгодженості дій між учасниками процесів та підвищенням обґрунтованості управлінських рішень. У результаті формується більш керована система використання людського капіталу, в якій ефективність визначається не лише швидкістю виконання операцій, а й якістю координації, точністю даних та рівнем інтеграції HR-функцій у загальну систему управління підприємством.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання довгострокового впливу цифрових систем управління персоналом, алгоритмічних моделей ухвалення рішень та аналітичних платформ на стабільність організаційної поведінки, а також на дослідження трансформацій корпоративної культури та моделей поведінки працівників в умовах гібридних форматів праці.

**Ключові слова:** організаційна поведінка, HR-менеджмент, компетентність персоналу, цифрові технології, комунікація, HR-аналітика, автоматизація процесів, управлінські рішення, ефективність праці.

**Постановка проблеми.** У сучасних компаніях цифровізація HR-процесів зумовлює трансформацію підходів до управління персоналом та змінює характер організаційної поведінки працівників. Використання цифрових HR-технологій сприяє перенесенню значної частини кадрових процедур у цифрове середовище, унаслідок чого взаємодія між працівниками та керівництвом дедалі більше здійснюється через електронні платформи й автоматизовані системи управління персоналом, серед яких застосовуються HR-рішення на кшталт SAP SuccessFactors, Workday HCM, Oracle HCM Cloud, а також комунікаційні середовища типу Microsoft Teams і Slack, що впливає на швидкість інформаційного обміну, координацію управлінських рішень, рівень залученості персоналу та способи виконання професійних завдань.

За умов поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості зростає значення цифрової адаптивності працівників, що передбачає здатність ефективно функціонувати в електронному комунікаційному середовищі та використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності, зокрема навчальні та розвіткові платформи на зразок Moodle і Coursera. У зв'язку з цим особливого значення набуває рівень володіння цифровими HR-платформами, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність виконання робочих завдань, швидкість взаємодії в командах та якість внутрішньоорганізаційної комунікації.

Трансформація цифрового середовища управління персоналом також супроводжується зміною підходів до підтримання залученості працівників. За умов дистанційної роботи використовуються системи відстеження рекрутингових і кадрових процесів, такі як Greenhouse та iCIMS, що інтегруються з аналітичними рішеннями типу Visier, які дозволяють узагальнювати кадрові дані та підтримувати координацію управлінських рішень у цифровому середовищі.

Додаткового значення набуває використання дано-орієнтованого підходу в HR-менеджменті, оскільки управлінські рішення дедалі частіше формуються на основі аналітичних платформ обробки кадрових даних, що забезпечують систематизацію інформації про діяльність персоналу та рівень залученості.

Актуальність дослідження посилюється трансформацією сучасного ринку праці, яка характеризується зростанням конкуренції за кваліфікованих фахівців, поширенням дистанційних форм зайнятості та підвищенням вимог до цифрових компетентностей персоналу.

Отже, аналіз впливу цифрових HR-технологій на організаційну поведінку працівників дозволяє узагальнити механізми трансформації кадрових процесів і сформулювати теоретичне підґрунтя для вдосконалення системи управління персоналом в умовах цифровізації підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток сучасних підходів до управління людськими ресурсами у наукових дослідженнях пов'язується з цифровізацією організаційного середовища та трансформацією механізмів управлінської взаємодії. У наукових джерелах підкреслюється, що впровадження цифрових HR-технологій змінює способи комунікації, координації діяльності персоналу та ухвалення управлінських рішень, що, своєю чергою, впливає на організаційну поведінку працівників і вимоги до їхньої професійної адаптивності.

Зокрема, у праці С. Штрохмайера (S. Strohmeier) [1] цифрове управління персоналом концептуалізовано як складову організаційного середовища, що впливає на координаційні механізми, однак недостатньо розкрито емпіричні докази впливу таких змін на ефективність управлінських рішень. У дослідженні С. Холод (S. Kholod) та співавторів [2] увагу зосереджено на автоматизації HR-процесів і трансформації комунікацій, проте залишаються не деталізованими ризики надмірної технологізації кадрових функцій та її вплив на якість управлінської взаємодії.

У роботі Ю. Лу (Y. Lou), А. Хонг (A. Hong), Ю. Лі (Y. Li) [3] доведено, що цифровізація управлінських практик пов'язана зі зростанням інноваційної активності працівників і підвищенням їх залученості до організаційних процесів. Подібні дані отримано в дослідженні А. Фенвіка (A. Fenwick), Г. Молнар

(G. Molnar), П. Франгос (P. Frangos) [4], де показано, що впровадження інтелектуальних технологій змінює роль кадрових підрозділів у бік посилення аналітичних та координаційних функцій, одночасно трансформуючи очікування щодо поведінки працівників у робочому середовищі. Однак висновки авторів здебільшого базуються на узагальнених емпіричних спостереженнях без урахування галузевих відмінностей і контекстних чинників.

Результати дослідження С. Чжоу (X. Zhou) та співавторів [5] свідчать, що сприйняття технологічних змін у системах управління персоналом впливає на ініціативність працівників і рівень їх участі в організаційних процесах, особливо за умов відповідності між індивідуальними характеристиками та вимогами організаційного середовища. У роботах М. Гудзь [6; 7] підкреслено значення розвитку цифрових навичок і управлінської гнучкості як факторів, що забезпечують стійкість поведінкових моделей персоналу в умовах нестабільності, проте не аналізується неоднорідність рівня готовності працівників до цифрових змін у різних організаційних середовищах.

Окремі аспекти організаційних змін розкриваються в дослідженнях, присвячених комунікаційним та соціальним процесам. Так, Р. Кондратюк (R. Kondratiuk) [8] аналізує трансформацію професійної взаємодії під впливом цифрових середовищ, що опосередковано впливає на координацію роботи персоналу, а Н. Ільченко (N. Pchenko) [9] доводить, що розвиток професійних спільнот у технологічному середовищі сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії. Однак питання ефективності нових форм взаємодії у порівнянні з традиційними моделями залишається недостатньо емпірично підтвердженим. Зі свого боку, І. Кочарян (I. Kocharian) [10] акцентує на ролі практико-орієнтованих підходів до розвитку персоналу як інструменту швидшої адаптації до змін умов праці. Водночас Д. Синевид [11] та О. Васильєва [12] систематизують напрями цифрової трансформації HR-менеджменту, однак переважно описують тенденції без критичного аналізу можливих управлінських дисбалансів, що виникають у процесі автоматизації.

У роботах Т. Глушко, А. Барсеяна та Б. Полупанова [13], а також М. Ведернікова та співавторів [14] розглядаються цифрові HR-платформи як чинник підвищення гнучкості організацій, однак обмежено висвітлюються питання залежності організацій від цифрової інфраструктури та пов'язаних із цим ризиків. У дослідженні А. Зеркаль (A. Zerkal) та М. Павленко (M. Pavlenko) [15] акцентовано економічні переваги цифровізації управління персоналом, проте недостатньо проаналізовано соціальні наслідки таких змін для працівників. Своєю чергою М. Ведерніков, О. Чернушкіна та Б. Кропивницький [16] підкреслюють значення HR-інжинірингу, однак емпірична база дослідження обмежено відображає специфіку різних типів організацій.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує домінування описово-аналітичного підходу до дослідження цифровізації HR-менеджменту. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання формалізації механізмів впливу цифрових HR-технологій на організаційну поведінку працівників, визначення параметрів їхнього впливу на трансформацію кадрових процесів, а також урахування галузевих і поведінкових особливостей у процесі цифрової адаптації персоналу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є оцінка впливу цифрових HR-технологій на результативність управління персоналом та їх ролі у трансформації внутрішніх комунікацій і розвитку корпоративної культури. Реалізація поставленої мети передбачає узагальнення особливостей використання цифрових HR-інструментів, а також аналіз змін у комунікації, мотивації та продуктивності персоналу в умовах цифрової трансформації.

Інформаційна база аналізу цифровізації HR-менеджменту за період 2022–2025 років сформована на основі офіційних річних та нефінансових корпоративних звітів провідних українських компаній, що дозволяє відобразити практичні підходи до впровадження цифрових HR-інструментів у різних організаційних умовах. Для АТ «Укрпошта» використано матеріали фінансової звітності за міжнародними стандартами, зокрема «Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року», «Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року» та «Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року», які містять узагальнену інформацію щодо трансформації операційних процесів, цифровізації управління та організаційних змін у структурі підприємства.

Для групи компаній ТОВ «Нова пошта» використано нефінансові корпоративні матеріали, а саме «Звіт зі сталого розвитку NOVA Group 2022» та «Звіт зі сталого розвитку NOVA Group 2023», у яких відображено напрями цифрової трансформації операційної та кадрової діяльності, розвиток HR-платформ, автоматизацію внутрішніх процесів і розширення використання цифрових сервісів у роботі персоналу. Додатково враховано аналітичні матеріали щодо фінансово-операційних показників компанії, які підтверджують масштабування цифрової інфраструктури та інвестиції у технологічні рішення.

Для ІТ-компанії «Інтелліас» інформаційною основою виступили корпоративні звіти та звіти зі сталого розвитку, зокрема «Звіт про сталий розвиток Intellias за 2022 рік» та «Звіт про сталий розвиток Intellias за 2023 рік», у яких розкриваються підходи до управління персоналом, розвиток внутрішніх цифрових платформ, підтримка співробітників та впровадження HR-рішень у рамках глобальної цифрової трансфор-

мації компанії. Використані внутрішні матеріали належать до періоду 2022–2024 років і відображають функціонування HR-систем у динаміці цифровізації.

Методологічну основу становить поєднання порівняльного, аналітичного та структурно-функціонального підходів. У межах дослідження здійснено зіставлення параметрів HR-процесів у вихідному стані та після впровадження цифрових технологій, проаналізовано зміни у структурі внутрішніх комунікацій і кадрової взаємодії, а також узагальнено отримані дані у вигляді єдиної системи показників. Оцінювання здійснювалося на основі системи індикаторів, що відображають ключові характеристики функціонування HR-процесів, зокрема автоматизацію кадрових процедур, організацію внутрішньої комунікації, швидкість виконання кадрових операцій, залученість персоналу та використання цифрових HR-платформ. Порівняння показників проводилося між базовим станом до впровадження цифрових рішень та періодом їх активного використання.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток сучасних організацій значною мірою пов'язаний із рівнем адаптивності персоналу до цифрової трансформації HR-процесів та здатністю функціонування в умовах цифрового організаційного середовища. HR-технології забезпечують трансформацію процедур кадрового обліку, підбору персоналу, професійного навчання та оцінювання працівників, що супроводжується скороченням кількості повторюваних операцій, прискоренням обробки кадрової інформації та розширенням доступу працівників до навчальних ресурсів. За таких умов актуалізується формування моделей організаційної поведінки, орієнтованих на використання цифрових платформ, дано-орієнтованих механізмів управління та узгодження внутрішніх організаційних процесів.

Зміни організаційних параметрів кадрової діяльності на підприємствах «Інтелліас», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» відображають перехід від традиційних підходів до використання автоматизованих і платформних HR-рішень. Кількісна оцінка показників визначається шляхом порівняння значень до та після впровадження цифрових інструментів відносно базового рівня, що дає змогу оцінити масштаб і характер трансформацій у кадрових процесах (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння показників до та після впровадження цифрових HR-інструментів**

Критерій оцінювання	Цифровий HR-інструмент	До впровадження	Після впровадження	Зміна, %
Рівень автоматизації HR-процесів	HR-системи	45	85	+40
Швидкість внутрішньої комунікації	Комунікаційні платформи	40	78	+38
Продуктивність кадрових процедур	Системи відстеження кандидатів (ATS)	50	88	+38
Рівень залученості персоналу	Системи управління навчанням персоналу	35	70	+35
Інтенсивність використання цифрових платформ	Хмарні HR-рішення та HR-аналітика	55	92	+37

Джерело: авторська розробка [16; 17; 18]

Встановлено, що функціонування HR-системи після впровадження цифрових інструментів пов'язано з переходом від розрізнених процедур кадрового адміністрування до інтегрованого цифрового середовища управління персоналом. Зростання рівня автоматизації HR-процесів зумовлене впровадженням автоматизованих систем, які забезпечили централізацію обробки кадрової інформації та зменшили обсяг ручних операцій, що раніше спричиняли дублювання дій і затримки у виконанні процедур. Одночасно підвищення швидкості внутрішньої комунікації пояснюється використанням цифрових платформ обміну інформацією, які скоротили часові інтервали ухвалення управлінських рішень і забезпечили більш узгоджену взаємодію між підрозділами.

Збільшення показника продуктивності кадрових процедур пов'язане з впровадженням ATS-систем, що дозволило структурувати процес підбору персоналу та автоматизувати первинну обробку кандидатів, зменшивши навантаження на HR-працівників. Паралельно з цим підвищення рівня залученості персоналу сформувалося завдяки використанню платформ управління навчанням персоналу, які розширили доступ до освітніх матеріалів і створили умови для безперервного професійного розвитку. Зростання інтенсивності використання цифрових платформ відображає поступове закріплення цифрових інструментів у щоденній HR-практиці, де хмарні рішення та аналітичні інструменти стали невід'ємною частиною інформаційного забезпечення кадрових процесів.

Оцінювання впливу цифрових HR-інструментів здійснюється із застосуванням інтегрального показника  $I_{ef}$ , який дає змогу узагальнити сукупний вплив цифрових технологій на систему управління персоналом досліджуваних підприємств. Використання такого підходу зумовлене багатокомпонентним характером цифровізації HR-процесів, що охоплює різні аспекти кадрової діяльності та потребує їх комплексного врахування під час формування узагальненої оцінки окремих цифрових рішень.

Розрахунок інтегрального показника ґрунтується на адитивній зваженій моделі:

$$I_{ef} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i, \quad (1)$$

де  $w_i$  — ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію,  $x_i$  — нормоване значення відповідного показника,  $n$  — кількість критеріїв оцінювання.

Застосування зазначеної моделі забезпечує об'єднання окремих функціональних характеристик цифрових HR-інструментів у єдину систему узагальнених параметрів та дає змогу визначати рівень їхнього впливу в межах цифрової трансформації системи управління персоналом. Такий підхід забезпечує врахування внеску показників, що характеризують рівень автоматизації кадрових процесів, швидкість внутрішньої комунікації, параметри виконання кадрових процедур, рівень залученості персоналу та інтенсивність використання цифрових платформ у професійній діяльності. Сукупний вплив зазначених показників формує цілісне уявлення про зміни в організації HR-процесів під впливом цифрових технологій.

Оскільки первинні показники мають різну розмірність та різні діапазони значень, застосовується процедура нормування за лінійною шкалою з приведенням значень до інтервалу від 0 до 100 балів:

$$x_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \cdot 100, \quad (2)$$

де  $X_i$  — фактичне значення показника для досліджуваного підприємства;  $X_{\max}$  та  $X_{\min}$  — відповідно максимальне та мінімальне значення у вибірці спостережень.

Застосування нормування забезпечує зіставність показників та усуває вплив різної розмірності на узагальнене оцінювання. Для визначення значущості окремих критеріїв у структурі інтегрального показника використовується система вагових коефіцієнтів, сформована на основі експертного оцінювання та приведена до умови нормування:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1, \quad (3)$$

Такий підхід забезпечує збалансованість узагальненого показника та врахування неоднакового впливу окремих параметрів цифровізації HR-процесів на загальну картину змін у системі управління персоналом. Отримані узагальнені значення формують аналітичну основу для порівняння цифрових HR-рішень та аналізу їхнього впливу на трансформацію системи управління персоналом у процесі цифрових змін підприємств.

Вагові коефіцієнти визначено на основі експертного оцінювання значущості окремих критеріїв у структурі інтегрального показника цифрових HR-інструментів. Сума вагових коефіцієнтів становить 1,0. У таблиці 2 узагальнено вихідні параметри для оцінювання цифрових HR-інструментів за ключовими критеріями функціонування системи управління персоналом. Подано фактичні значення показників у межах визначених мінімальних і максимальних меж вибірки, що забезпечує їх подальше нормування та порівнянність. Кожен критерій відображає окремий аспект цифровізації HR-процесів — від рівня автоматизації та швидкості внутрішньої комунікації до залученості персоналу й інтенсивності використання цифрових платформ.

Таблиця 2

### Вихідні дані для оцінювання ефективності цифрових HR-інструментів

Критерій оцінювання	Фактичне значення	Мінімальне значення	Максимальне значення	Ваговий коефіцієнт
Рівень автоматизації HR-процесів	85	40	100	0,25
Швидкість внутрішньої комунікації	78	30	90	0,20
Продуктивність кадрових процедур	88	45	100	0,25
Рівень залученості персоналу	70	20	95	0,15
Інтенсивність використання цифрових платформ	92	50	100	0,15

Джерело: розраховано авторами

Вагові коефіцієнти визначають відносну значущість критеріїв у структурі узагальненого оцінювання, а опис основних ефектів відображає функціональне призначення відповідних цифрових інструментів у системі управління персоналом.

Розрахункові значення для кожного критерію та відповідні нормовані величини, що забезпечують їхню порівнянність у межах подальшого узагальненого аналізу наведено у таблиці 3. Нормовані значення характеризують окремі аспекти цифровізації HR-функцій, зокрема автоматизацію процесів, швидкість внутрішньої комунікації, організацію кадрових процедур, залученість персоналу та інтенсивність використання цифрових платформ.

Таблиця 3

**Результати нормування показників ефективності цифрового HR-інструмента**

Критерій оцінювання	Розрахунок	Нормоване значення
Рівень автоматизації HR-процесів	$((85-40) / (100-40)) \times 100$	75,00
Швидкість внутрішньої комунікації	$((78-30) / (90-30)) \times 100$	80,00
Продуктивність кадрових процедур	$((88-45) / (100-45)) \times 100$	78,18
Рівень залученості персоналу	$((70-20) / (95-20)) \times 100$	66,67
Інтенсивність використання цифрових платформ	$((92-50) / (100-50)) \times 100$	84,00

Джерело: розраховано авторами

Нормування показників цифрового HR-інструмента демонструє співвідношення фактичних значень окремих критеріїв із їхніми мінімальними та максимальними межами в межах вибірки. Рівень автоматизації HR-процесів характеризує ступінь упровадження цифрових процедур у кадрову діяльність, а швидкість внутрішньої комунікації відображає оперативність обміну інформацією між працівниками та підрозділами. Продуктивність кадрових процедур оцінює, наскільки цифрові інструменти впливають на упорядкування та швидкість виконання рекрутингових та адміністративних завдань. Рівень залученості персоналу відображає активність працівників у навчальних та професійних програмах, а інтенсивність використання цифрових платформ показує ступінь інтеграції технологій у щоденну діяльність організації. Нормовані показники дозволяють порівнювати різні аспекти цифровізації та визначати пріоритетні напрямки розвитку HR-процесів.

Подальший етап дослідження передбачає визначення інтегрального показника ефективності цифрового HR-інструмента за адитивною зваженою моделлю. Результати розрахунку інтегрального показника наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

**Розрахунок інтегрального показника ефективності цифрового HR-інструмента**

Критерій оцінювання	Нормоване значення	Ваговий коефіцієнт	Добуток
Рівень автоматизації HR-процесів	75,00	0,25	18,75
Швидкість внутрішньої комунікації	80,00	0,20	16,00
Продуктивність кадрових процедур	78,18	0,25	19,55
Рівень залученості персоналу	66,67	0,15	10,00
Інтенсивність використання цифрових платформ	84,00	0,15	12,60
Інтегральний показник ефективності			76,90

Джерело: розраховано авторами

Інтегральний показник цифрового HR-інструмента становить 76,90 бала, що відображає узагальнений рівень функціонування цифрових технологій у системі управління персоналом досліджуваного підприємства. Отримане значення вказує на те, що використання HR-системи сприяє упорядкуванню кадрових процедур, підвищенню оперативності внутрішньої взаємодії та узгодженості управлінських процесів. Запропонований підхід забезпечує можливість порівняння різних цифрових HR-рішень за єдиною системою критеріїв, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері цифрової трансформації кадрових процесів.

У процесі аналізу цифрової трансформації кадрових процесів узагальнено зміну логіки організації управління персоналом, що проявляється у переході значної частини операцій до автоматизованого

опрацювання даних, що зменшує залежність від ручних процедур та забезпечує узгодженість взаємодії між структурними підрозділами. Унаслідок цього формується середовище, в якому кадрова інформація обробляється у скорочені терміни, а управлінські рішення ґрунтуються на актуальних даних, що надходять у режимі наближеному до реального часу.

Одночасно посилюється координація між працівниками та керівниками різних рівнів, що пов'язано з інтеграцією цифрових комунікаційних платформ у щоденну діяльність організацій. Це зменшує затримки в обміні інформацією та забезпечує узгодженість взаємодії між підрозділами, особливо в умовах розподілених управлінських функцій.

Водночас цифровізація кадрової сфери супроводжується зростанням залежності від стабільності програмного забезпечення та технічної інфраструктури, оскільки порушення їх роботи впливають на безперервність кадрових процесів. Це підвищує чутливість HR-операцій до якості цифрових рішень та рівня технічної підтримки, що зумовлює необхідність постійного моніторингу функціонування систем.

Паралельно з цим актуалізуються питання захисту персональних даних, оскільки концентрація кадрової інформації в цифровому середовищі збільшує ризики несанкціонованого доступу. Це зумовлює потребу у посиленні регламентів доступу до інформаційних ресурсів та вдосконаленні процедур інформаційної безпеки в межах HR-систем.

Окремо виділяються адаптаційні виклики, пов'язані з необхідністю опанування нових цифрових інструментів працівниками, що на початкових етапах може впливати на ритмічність виконання окремих кадрових процесів. Тому, важливим стає поетапне впровадження змін та підтримка користувачів під час переходу до нових форматів роботи, що сприяє більш рівномірній інтеграції цифрових HR-технологій у щоденну практику управління персоналом.

Отримані положення узгоджуються із сучасними підходами до цифровізації управління персоналом, відповідно до яких цифрові технології розглядаються як чинник трансформації кадрових процесів та організаційної поведінки працівників. Зокрема А. Бергер та А. Істоміна [20] зазначають, що цифровізація бізнес-процесів у сфері HR пов'язана зі змінами у використанні людського капіталу, що проявляється у підвищенні оперативності комунікацій та узгодженості управлінських дій.

Отримані емпіричні результати корелюють із даними М. Лишенка та К. Прокопенка [21], які доводять, що впровадження інноваційних HR-інструментів в умовах диджиталізації сприяє оптимізації управлінських функцій і підвищенню адаптивності персоналу.

Висновки Т. Костишиної, А. Костишиної та А. Семикіної [22] підтверджують посилення ролі цифрових технологій у забезпеченні узгодженості комунікаційних процесів та зниженні інформаційних розривів у межах організаційних структур.

Дослідження Г. Гребенюк [23] щодо трансформаційних змін у сфері управління персоналом в умовах цифровізації узгоджується з виявленими тенденціями переходу від адміністративної моделі HR до аналітично орієнтованої системи управління, де ключову роль відіграють дані та цифрові платформи.

Підходи Л. Кустрич і М. Гоменюк [24] підтверджують стабільний вплив цифрових HR-інструментів на узгодженість дій працівників та організацію внутрішніх процесів.

Отже, найбільш виражені зміни спостерігаються у сфері внутрішніх комунікацій та оперативного управління завданнями, тоді як довгострокові трансформації організаційної поведінки та їх стійкість в умовах цифрового середовища потребують подальшого вивчення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом пов'язане зі змінами у структурі кадрових процесів, що проявляються у переході до автоматизованого опрацювання інформації, скороченні частки ручних операцій та підвищенні узгодженості управлінських процедур. Це створює умови для пришвидшення обробки кадрових даних та формування більш обґрунтованої бази для прийняття управлінських рішень.

Порівняльний аналіз показав, що цифровізація HR-функцій супроводжується зменшенням обсягу рутинних операцій, змінами в організації процесів підбору персоналу, розширенням можливостей навчальних платформ та посиленням взаємодії між структурними підрозділами. У сукупності це впливає на узгодженість внутрішніх процесів та швидкість обміну інформацією в межах організації.

Найбільш помітні зміни простежуються у сфері автоматизації адміністративних процедур, розвитку інструментів HR-аналітики та організації внутрішніх комунікацій. Це забезпечує більш швидке реагування на управлінські запити, підвищення точності кадрового планування та більш раціональне використання людських ресурсів у межах організаційної структури.

Наукова новизна полягає у формуванні підходу до узагальненого оцінювання впливу цифрових HR-технологій на систему управління персоналом на основі інтегрального показника, що враховує ключові параметри цифровізації кадрових процесів, внутрішніх комунікацій, кадрових функцій та залученості персоналу. Запропонований підхід дозволяє формалізувати взаємозв'язки між цифровими HR-процесами та організаційними змінами в управлінні персоналом.

Практичне значення полягає у можливості використання підходу для вдосконалення організації кадрових процесів, оптимізації внутрішніх комунікацій та підвищення узгодженості управлінських рішень в умовах цифрової трансформації організацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу інструментів штучного інтелекту та прогнозу аналітики на процеси управління персоналом, а також із вивченням довгострокових змін організаційної культури та моделей поведінки працівників у цифровому середовищі.

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**ВНЕСОК АВТОРІВ:** Усі автори зробили внесок порівну.

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2020. Vol. 34, № 3. P. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
2. Kholod S., Pavlova V., Spitsyna A., Maistrenko Y., Anufrieva O., Lukianikhin V. Transformation of the personnel management system in the conditions of digitalization of HR processes. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, № 6. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5015>
3. Lou Y., Hong A., Li Y. Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 12. Article 5162. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125162>
4. Fenwick A., Molnar G., Frangos P. The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 4. Article 34. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>
5. Zhou X., Xiong Q., Wang M., Huang L., Zhong M. Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behavior: The mediating role of work engagement and moderating effect of person-organization fit. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Article 1623702. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1623702>
6. Гудзь М. В. Адаптивність управління організаційною поведінкою в умовах змін та невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19437500>
7. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: Рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 2 (91). С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-14>
8. Kondratiuk R. Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>
9. Pchenko N. The economic impact of women's IT communities and women's leadership on team productivity and technology industry development. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>
10. Kocharian I. Business model of car service training centres based on a practice-oriented approach to monetization of expert knowledge. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18168840>
11. Синевид Д. Еволюція HR-стратегій: від традиційного до цифрового управління. *Review of Transport Economics and Management*. 2026. № 14 (30). С. 222–230. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/351799>
12. Васильєва О. О. Цифрова трансформація управління персоналом: класифікація технологій та практики впровадження. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2025-16-13>
13. Глушко Т., Барсеґян А., Полупанов Б. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 75(2). С. 20–31. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237)
14. Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л., Вовкотруб К. Цифрові трансформації HR-процесів як складова стратегічного розвитку організацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 75 (2). С. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234)
15. Zerkal A., Pavlenko M. Digitalisation of human resource management as a factor of enhancing the economic resilience of enterprises under wartime conditions: adaptation of European practices. *Three Seas Economic Journal*. 2025. Vol. 6, № 2. P. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-8>

16. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336, № 6. С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>
17. Case Studies. *Intellias*. URL: <https://intellias.com/our-work/> (дата звернення: 15.04.2026).
18. Кар'єра в Укрпошті. *Ukrposhta*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vacancies> (дата звернення: 15.04.2026).
19. Нова пошта сьогодні. *Nova Poshta*. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> (дата звернення: 15.04.2026).
20. Berher A., Istomin A. Digitalization of business processes in personnel management for the development of the enterprise's human resource potential. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. Р. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-11-3>
21. Лищенко М., Прокопенко К. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.8>
22. Костишина Т., Костишина А., Семикіна А. Управлінські рішення як ключовий фактор управління змінами: HR-технології та етика ділової комунікації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. № 14 (47). С. 214–222. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).214-222](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).214-222)
23. Гребенюк Г.М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>
24. Кустріч Л., Гоменюк М. Інноваційний розвиток системи управління персоналом як чинник організаційної результативності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 350, № 1. С. 406–414. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-54>

### References

1. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: a conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
2. Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Y., Anufrieva, O., & Lukianychin, V. (2021). Transformation of the personnel management system in the conditions of digitalization of HR processes. *Studies of Applied Economics*, 39(6), 1–10. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5015>
3. Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviours through digital transformation in ICT companies. *Sustainability*, 16(12), 5162. <https://doi.org/10.3390/su16125162>
4. Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, 4, 34. <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>
5. Zhou, X., Xiong, Q., Wang, M., Huang, L., & Zhong, M. (2025). Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behaviour: The mediating role of work engagement and moderating effect of person-organisation fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1623702. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1623702>
6. Hudz, M.V. (2026). Adaptivnist upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoju v umovakh zmin ta nevyznachenosti [Adaptability of organizational behavior management in conditions of change and uncertainty]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19437500> [in Ukrainian].
7. Hudz, M.V. (2023). Rozvytok personalu v umovakh didzhytalizatsii: riven tsyvrovoi kompetentnosti ta vazhlyvist yoho zrostantia [Personnel development in the context of digitalization: the level of digital competence and the importance of its growth]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, (2(91)), 111–118. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-14> [in Ukrainian].
8. Kondratiuk, R. (2026). Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>
9. Ilchenko, N. (2025). The economic impact of women's IT communities and women's leadership on team productivity and technology industry development. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (23). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17486542>
10. Kocharian, I. (2025). Business model of car service training centres based on a practice-oriented approach to monetisation of expert knowledge. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (25). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18168840>
11. Synievyd, D. (2026). Evoliutsiia HR-stratehii: vid tradytsiinoho do tsyvrovoho upravlinnia [The evolution of HR strategies: from traditional to digital management]. *Review of Transport Economics and Management*, 14(30), 222–230. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/351799> [in Ukrainian].
12. Vasylieva, O.O. (2025). Tsyvrova transformatsiia upravlinnia personalom: klasyfikatsiia tekhnolohii ta praktyky vprovadzhennia [Digital transformation of human resources management: classification of technologies and implementation practices]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, (16), 89–96. <https://doi.org/10.32782/cmi/2025-16-13> [in Ukrainian].
13. Hlushk, T., Barsehian, A., & Polupanov, B. (2025). HR-tekhnologii yak instrument tsyvrovoi transformatsii kadrovoho administruvannia u remote-seredovyshti [HR technologies as a tool for digital transformation of human resources

administration in a remote environment]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 26(75(2)), 20–31. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237) [in Ukrainian].

14. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., & Vovkotrub, K. (2025). Tsyfrovi transformatsii HR-protsesiv yak skladova stratehichnoho rozvytku orhanizatsii [Digital transformation of HR processes as a component of the strategic development of organizations]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 26(75(2)), 9–19. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234) [in Ukrainian].

15. Zerkal, A., & Pavlenko, M. (2025). Digitalisation of human resource management as a factor of enhancing the economic resilience of enterprises under wartime conditions: adaptation of European practices. *Three Seas Economic Journal*, 6(2), 46–51. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-8>

16. Vedernikov, M., Chernushkina, O., & Kropyvnytskyi, B. (2024). Zastosuvannia digital-instrumentiv HR-inzhynirynhu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Application of digital HR engineering tools in the context of digitalization of the economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 81–94. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11> [in Ukrainian].

17. Intellias. (2026). *Case studies*. Retrieved from <https://intellias.com/our-work/>

18. Ukrposhta. (2026). *Career in Ukrposhta*. Retrieved from <https://www.ukrposhta.ua/ua/vacancies>

19. Nova Poshta. (2026). *Nova Post today*. Retrieved from <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/>

20. Berher, A., & Istomin, A. (2025). Digitalization of business processes in personnel management for the development of the enterprise's human resource potential. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (11), 22–28. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3>

21. Lyshenko, M., & Prokopenko, K. (2025). Innovatsiini mekhanizmy, instrumenty ta funktsii upravlinnia personalom v umovakh didzhytalizatsii protsesiv [Innovative mechanisms, tools and functions of personnel management in the context of digitalization of processes]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3(103)), 53–57. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.8> [in Ukrainian].

22. Kostyshyna, T., Kostyshyna, A., & Semykina, A. (2025). Upravlinski rishennia yak kliuchovyi faktor upravlinnia zminamy: HR-tekhnologii ta etyka dilovoi komunikatsii [Management decisions as a key factor in change management: HR technologies and business communication ethics]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 14(47), 214–222. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).214-222](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).214-222) [in Ukrainian].

23. Hrebenuk, H. M. (2024). Transformatsiini zminy v upravlinni personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Transformational changes in human resources management in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (86), 188–195. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116> [in Ukrainian].

24. Kustrich, L., & Homeniuk, M. (2026). Innovatsiinyi rozvytok systemy upravlinnia personalom yak chynnyk orhanizatsiinoi rezultatyvnosti [Innovative development of the personnel management system as a factor of organizational effectiveness]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350(1), 406–414. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-54> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 22.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.05.2026

Дата публікації: 29.05.2026

**Gudz Maryna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics and  
Customs  
National University Zaporizhzhia Polytechnic*

**Zelenskyi Oleksii**

*Master of the  
National University Zaporizhzhia Polytechnic*

## FORMATION OF EFFECTIVE EMPLOYEE BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF DIGITAL HR MANAGEMENT

**Summary.** Introduction. The digital transformation of management processes in modern organizations changes the logic of interaction between employees and HR functions, forming a transition to a data-oriented approach to decision-making. In such conditions, the organizational behavior of personnel is considered in relation to the use of digital human resource management systems, recruitment platforms and online learning environments, which necessitates analysis based on comparative empirical indicators.

The purpose of the study is to assess the impact of digital HR technologies on employees' organizational behavior, focusing on communication, involvement and work organization, in the context of the digital transformation of organizations.

The research materials include scientific works of domestic and foreign authors on the issues of digitalization of HR processes, open empirical and statistical data on the implementation of digital HR solutions, as well as internal organizational documentation of enterprises, reflecting the practices of digitalization of HR processes in three companies: LLC «Institute of Information Technologies «Intelias»», JSC «Ukrposhta» and LLC «Nova Poshta». The empirical base is based on a comparison of indicators before and after the implementation of digital HR tools within the specified organizations. The research methods combine comparative and analytical approaches to examine changes in HR processes across different organizational environments and assess their impact on HR management efficiency indicators. Additionally, elements of structural and functional analysis were applied to identify transformations in HR processes under the influence of digitalization and to generalize the results.

**Results.** The digitalization of HR processes is accompanied by significant improvements in key indicators of HR management efficiency. In particular, reducing the share of routine operations to 60% increases personnel productivity by 28% through automation and optimized work processes. Candidate tracking systems reduce the time required for initial personnel selection by 25% through automated processing of a significant number of applications, while online training platforms increase employee professional training by 18%, provided that 85% of personnel are covered. The use of digital communication platforms accelerates task execution by 28% by reducing delays in information exchange, and the implementation of analytical HR tools reduces staff turnover by 12% by enabling more accurate identification of the risks of employee loss. In general, increases in communication efficiency, motivation and labor productivity indicators were observed within empirically established ranges, as indicated by comparisons of pre- and post-implementation values.

**Conclusions.** Digital HR technologies transform the parameters of employee organizational behavior by optimizing the duration of personnel operations, accelerating the circulation of management information, and increasing the structuring and traceability of decision-making processes within HR systems. Such a change in organizational

logic is especially evident in the areas of internal communications, HR analytics and personnel training, where reducing information delays is accompanied by greater consistency in actions among process participants and greater validity in management decisions. As a result, a more manageable system of human capital use is formed, in which efficiency is determined not only by the speed of operations, but also by the quality of coordination, data accuracy and the level of integration of HR functions into the overall enterprise management system.

*Prospects.* Further research should focus on assessing the long-term impact of digital personnel management systems, algorithmic decision-making models, and analytical platforms on the stability of organizational behavior, as well as on studying transformations in corporate culture and employee behavior models in hybrid work formats.

**Key words:** organizational behavior, HR management, personnel competence, digital technologies, communication, HR analytics, process automation, management decisions, labor efficiency.