

УДК 005.963.1:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-98>

Материнська О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Коршманюк А.В.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Materynska Olha

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of
Fundamental and Private Law Disciplines
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Korshmaniuk Anastasiia

Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant)
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

ЛІДЕРСТВО В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE: PERSONNEL MANAGEMENT AND FOSTERING A DIGITAL CULTURE FOR ENHANCED PRODUCTIVITY

У статті висвітлено особливості впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом як чинника підвищення продуктивності працівників. Розглянуто сучасні цифрові інструменти, що використовуються в HR-практиках, їхній вплив на ефективність управлінських процесів, мотивацію персоналу та адаптацію до нових умов праці. Акцентовано увагу на освітньому аспекті цифровізації – необхідності формування цифрових компетентностей, безперервного навчання та професійного розвитку працівників. Окремо розглядаються питання адаптації персоналу до цифрових інструментів та важливість розвитку нових навичок для ефективної роботи в цифровому середовищі. Підкреслено важливість інтеграції цифрових рішень у загальну стратегію організації для досягнення довгострокових цілей і підвищення гнучкості управління. Представлено основні переваги та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: управління персоналом, цифрові технології, продуктивність праці, цифровізація, цифрові компетентності, професійний розвиток.

The article highlights the specific features of implementing digital technologies into human resource management as a factor in enhancing employee productivity. It examines modern digital tools used in HR practices, their impact on the efficiency of management processes, employee motivation, and adaptation to new working conditions. Special attention is given to the educational aspect of digitalization – the need to develop digital competencies, ensure continuous learning, and support professional development. The article also addresses the process of employee adaptation to digital tools and the importance of developing new skills for effective performance in a digital environment. Emphasis is placed on the integration of digital solutions into the overall organizational strategy to achieve long-term goals and increase management flexibility. The article outlines the main benefits and challenges associated with the digital transformation of HR management in the context of the digital economy. Particular attention is devoted to the role of leadership in the digital era, especially in supporting change, fostering a culture of innovation, and encouraging the adoption of new technological solutions. Digital culture is viewed as the foundation for successful technological adaptation, encompassing not only tools but also values, interaction styles, and leadership approaches. The need for updated methods of evaluating employee performance is emphasized, taking into account flexibility, learning ability, and digital literacy. Moreover, the article stresses the importance of creating inclusive and adaptive digital environments that promote employee well-being, enhance communication

efficiency, and strengthen organizational resilience. This work provides insight into the key directions for the development of HR management in the digital age, highlighting the necessity of a comprehensive approach that combines technological innovation, human capital development, strategic vision, and proactive leadership to ensure sustainable organizational success.

Keywords: human resource management, digital technologies, labor productivity, digitalization, digital competencies, professional development.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток цифрових технологій змінює не тільки виробничі процеси, але й підходи до управління персоналом. У зв'язку з глобалізацією та цифровізацією, організаціям потрібно адаптуватися до нових умов, зокрема через використання цифрових інструментів у роботі з працівниками. Проте, незважаючи на багато переваг, ці технології не завжди автоматично підвищують ефективність. Однією з основних проблем є відсутність достатніх цифрових навичок у працівників, а також необхідність постійного навчання і розвитку. Тому важливим є розгляд того, як ефективно використовувати цифрові інструменти для підвищення продуктивності працівників, враховуючи потреби сучасної цифрової економіки та вимоги до управлінських і освітніх процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження цифрових технологій в управлінні персоналом активно проводять вітчизняні та зарубіжні вчені. Зокрема, у роботі Савківа У., Лесика М. та Любченка О. розкрито вплив цифровізації на управлінські процеси в організаціях в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також підкреслено важливість впровадження гнучких HR-стратегій [1]. Дослідники Чорнодід І.С., Василець Н.М. та Федотов О.О. акцентують увагу на трансформації традиційних підходів до управління персоналом в умовах цифрової економіки та формуванні цифрових моделей організаційної взаємодії [2].

Важливе місце у науковій літературі займає вивчення впливу цифрових технологій на HR-практики. Зокрема, Хаврова К.С. та Доброжан Д.О. дослідили, як цифрові інструменти змінюють процеси підбору, адаптації та оцінювання персоналу, підвищуючи ефективність управлінських рішень [3]. У свою чергу, Збрицька Т.П. та Сорока О.В. розглядають управління персоналом крізь призму цифрової економіки, акцентуючи увагу на потребі стратегічного розвитку цифрової культури в колективах [4].

Вивчення цих аспектів дозволяє сформулювати комплексне уявлення про вплив цифрових технологій на управлінські процеси, мотивацію персоналу та їх продуктивність.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження впливу цифрових технологій на продуктивність персоналу, зокрема через ефективне управління та розвиток цифрових компетентностей працівників для адаптації до нових умов праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація управлінських процесів, зокрема в управлінні персоналом, стає важливим етапом у розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Використання новітніх технологій дозволяє організаціям підвищити ефективність управління, але цей процес також вимагає уваги до численних викликів, зокрема, необхідності формування цифрових компетентностей у працівників, адаптації управлінців до нових інструментів та забезпечення безперервного навчання персоналу.

Насамперед, цифрові інструменти забезпечують автоматизацію ключових управлінських функцій, таких як облік робочого часу, нарахування заробітної плати, оформлення документації, управління відпустками, моніторинг ефективності праці. Використання інтегрованих HRM-систем дає змогу централізовано управляти життєвим циклом працівника – від рекрутингу до звільнення. Це не лише підвищує ефективність обліку і контролю, а й дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях розвитку персоналу.

Крім того, поширення цифрової аналітики в управлінні персоналом дає можливість ухвалювати обґрунтовані рішення на основі обробки великих масивів даних. Аналітичні платформи дозволяють оцінювати рівень задоволеності працівників, аналізувати плинність кадрів, ідентифікувати слабкі місця в організаційній структурі. Це сприяє підвищенню об'єктивності кадрових рішень та адаптації управлінських стратегій до реальних потреб колективу [1, с. 974].

В умовах поширення віддаленої та гібридної роботи цифрові технології виступають критично важливим інструментом ефективного менеджменту. Завдяки комунікаційним платформам (Microsoft Teams, Zoom) та системам проєктного менеджменту (Trello, Notion) управління командною роботою, делегування, контроль і зворотний зв'язок реалізуються на якісно новому рівні. При цьому змінюється і роль менеджера – від контролера до фасилітатора процесів.

Загалом цифровізація формує нову управлінську культуру, яка базується на прозорості, цифровій грамотності, відкритості до змін та довірі. Трансформація управління персоналом передбачає не лише впровадження інструментів, а й перегляд управлінських підходів, адаптацію стилів керівництва до цифрового середовища та розвиток нових компетентностей у керівного складу.

Однак, незважаючи на численні переваги цифровізації в управлінні персоналом, цей процес не завжди проходить безперешкодно. Багато організацій стикаються з низкою труднощів при впровадженні нових технологій.

Однією з основних проблем, з якими стикаються організації, є складність впровадження цифрових інструментів в управління персоналом. Багато компаній стикаються з опором змін з боку менеджерів та працівників, оскільки вони не завжди готові до використання нових технологій. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем цифрової грамотності або страхом перед новими інструментами, які можуть змінити звичний робочий процес.

Іншою важливою проблемою є недостатня підготовка працівників до роботи з новими цифровими технологіями. Багато працівників не володіють необхідними цифровими навичками, що обмежує можливість їх ефективної роботи за допомогою новітніх інструментів. Впровадження цифрових технологій без відповідної

підготовки персоналу може призвести до неефективності та навіть до зниження продуктивності [2, с. 6].

Цифровізація може також вплинути на мотивацію персоналу, особливо в тих випадках, коли процеси автоматизуються, а роль працівників змінюється. Часто працівники можуть відчувати зниження значущості їхнього внеску або страх, що їх замінять роботи. Важливо, щоб організації правильно управляли цими змінами, створюючи нові можливості для розвитку і залучення працівників до процесу цифрової трансформації.

Цифрові технології змінюють способи, якими організації взаємодіють зі своїми працівниками, що вимагає нових підходів до навчання та розвитку. Працівники мають володіти основними цифровими навичками, а також можуть швидко адаптуватися до нових інструментів, що впроваджуються в організаціях. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність роботи, але й сприяє постійному професійному розвитку працівників [3, с. 94].

Одним із головних аспектів постійного навчання є гнучкість. Завдяки використанню цифрових платформ для навчання працівники можуть освоювати нові навички, отримувати знання в зручний для себе час і в будь-якому місці. Це дозволяє створити культуру безперервного розвитку, яка забезпечує необхідні умови для підтримки високої кваліфікації в умовах швидкої зміни технологій.

Наприклад, організації можуть створювати власні корпоративні онлайн-курси, які будуть орієнтовані на конкретні потреби підприємства. Ці курси можуть включати тренінги з цифрових технологій, управлінських навичок, інновацій в HR, а також підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників. Для більш ефективного навчання можна застосовувати гейміфікацію, де навчальні процеси побудовані як інтересні та інтерактивні ігри, що мотивують працівників.

Для того, щоб процес навчання був максимально ефективним, важливо не тільки створити навчальну платформу, а й мотивувати працівників до постійного вдосконалення. Створення стимулів для саморозвитку, таких як бонуси за сертифікацію або кар'єрний ріст після освоєння нових технологій, є важливими елементами в стратегічному управлінні людськими ресурсами. Мотивація працівників до навчання є ключовою, оскільки вона підвищує рівень їх залученості, а отже, і продуктивність.

Цифровізація вимагає від організацій впровадження нових інструментів та створення культури постійного вдосконалення. Важливо створити стратегію для інтеграції нових технологій в робочі процеси, щоб працівники могли освоїти нові інструменти та ефективно використовувати їх у своїй щоденній діяльності. Організації повинні сприяти розвитку цифрових навичок серед своїх працівників, підтримувати їх у процесі навчання та адаптації.

В кінцевому рахунку, безперервне навчання стає необхідністю для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності організацій у цифровому світі. Це забезпечує покращення результатів діяльності та створення сприятливого середовища для розвитку працівників, їх залученості та задоволення від роботи.

Цифрові технології не лише трансформують бізнес-процеси, але й відіграють важливу роль у зміні корпо-

ративної культури організацій. Завдяки використанню новітніх технологій організації мають змогу підтримувати відкриту комунікацію, зміцнювати взаємодію між співробітниками і створювати інноваційне середовище для розвитку.

Однак успішна інтеграція цифрових інструментів в корпоративну культуру вимагає не тільки технологічних змін, але й організаційних перетворень. Важливо розуміти, що один з важливих аспектів інтеграції цифрових технологій полягає у їх здатності підтримувати корпоративні цінності. Інструменти для внутрішньої комунікації, такі як корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи чи спеціалізовані додатки для співпраці на проєктах, дозволяють співробітникам більш ефективно взаємодіяти незалежно від їхнього місцезнаходження. Ці платформи допомагають зберігати відкритість, забезпечують швидке обговорення важливих питань та сприяють більш тісній взаємодії між різними командами, що підсилює корпоративну культуру.

Сьогодні, коли компанії часто мають співробітників в різних регіонах, забезпечення безперервної і ефективної комунікації стає важливим фактором для розвитку єдиної корпоративної культури.

Цифровізація допомагає змінити спосіб взаємодії працівників на всіх рівнях організації. Віртуальні платформи для спільної роботи дають можливість створювати більш інтерактивне робоче середовище, де кожен має можливість висловити свою думку, ділитися ідеями та брати участь у колективних рішеннях. Окрім цього, завдяки цифровим інструментам організації можуть легко моніторити продуктивність та досягнення команд і окремих працівників, що дозволяє оперативно виявляти та вирішувати проблеми.

Зміна формату комунікації, зокрема перехід на безперервні онлайн-зустрічі, забезпечує більшу гнучкість і дозволяє адаптувати робочі процеси до вимог часу. Це також сприяє формуванню більш гнучких та адаптивних колективів, де кожен може вносити свій вклад, незважаючи на фізичну відстань.

У такому відкритому цифровому середовищі, що заохочує співпрацю й обмін думками, природним продовженням стає розвиток інноваційного потенціалу компанії. Цифрові технології не тільки спрощують процеси, але й стимулюють інновації у компанії. Системи для управління знаннями, платформи для спільного доступу до ідей і нових концепцій дозволяють співробітникам з різних відділів обмінюватися досвідом і шукати нестандартні рішення для проблем. Інструменти для аналізу великих даних дають можливість швидко виявляти тренди і розробляти стратегії для майбутнього розвитку.

Використання таких платформ дозволяє організаціям створювати середовище, де інновації не лише вітаються, а й стають невід'ємною частиною корпоративної культури. Це також допомагає залучати талановитих спеціалістів, які шукають робоче середовище, здатне підтримувати творчий підхід і новаторські ідеї.

Одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації є готовність персоналу до змін. Однак для ефективної інтеграції цифрових технологій в корпоративну культуру необхідно не тільки впровадити нові інструменти, але й інвестувати в навчання співробітників. Технічні інновації можуть бути надзвичайно корисними, але вони мають бути зрозумілими і доступ-

Таблиця 1

Порівняння традиційних і цифрових HR-процесів

Процес	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Рекрутинг	Ручний процес відбору, низька ефективність	Автоматизовані системи відбору, аналіз резюме
Оцінка ефективності	Щорічні оцінки, суб'єктивність	Оцінка в реальному часі, об'єктивність
Навчання та розвиток	Очні тренінги, висока витрата часу	Онлайн курси, доступність 24/7
Комунікація	Традиційні методи (засідання, зустрічі)	Віртуальні платформи, миттєве повідомлення

Джерело: складено на підставі [5]

ними для всіх працівників. Саме тому важливим етапом є проведення тренінгів, навчання співробітників новим інструментам і адаптація їх до змін у роботі.

Це дозволяє співробітникам зберігати свою продуктивність, забезпечує їхню впевненість у нових технологіях, що в свою чергу позитивно впливає на загальну атмосферу в компанії [4, ст. 28].

Впровадження цифрових технологій: переваги та виклики

Цифрові інструменти надають багато переваг для управлінських процесів. Однією з основних є автоматизація HR-процесів, що дозволяє значно знизити час на виконання рутинних завдань. Це не тільки зменшує адміністративні витрати, але й дає можливість працівникам зосередитися на більш важливих завданнях. Водночас, цифрові інструменти для оцінки продуктивності дозволяють в реальному часі стежити за досягненнями працівників, що робить оцінку об'єктивною і прозорою.

Цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу є ще одним важливим інструментом. Вони дозволяють працівникам проходити онлайн-курси та тренінги, що знижує витрати на традиційне навчання і робить навчальний процес доступним 24/7 (табл. 1).

Водночас впровадження нових технологій пов'язане з певними викликами. Одним з найбільших є необхідність інтеграції нових цифрових інструментів у вже існуючі робочі процеси. Це вимагає значних зусиль на етапі адаптації та ресурсів для навчання персоналу. Іншим важливим викликом є необхідність збереження людського фактору в організації, навіть коли багато процесів автоматизуються [5, с. 50].

Цифрові технології в управлінні персоналом відкривають нові можливості для оптимізації процесів і підвищення ефективності без заміни людей. Основною метою є полегшення роботи, надання працівникам можливості зосередитися на більш важливих завданнях.

Напрями розвитку цифрових технологій:

1. Автоматизація рекрутингу та підбору персоналу: використання алгоритмів штучного інтелекту для обробки резюме і підбору кандидатів дозволяє знизити час на вибір і підвищити об'єктивність відбору.

2. Оцінка продуктивності: цифрові інструменти дозволяють моніторити ефективність працівників в реальному часі, що робить оцінку більш об'єктивною.

3. Покращення навчання і розвитку: онлайн-курси, тренінги та мобільні платформи забезпечують постійне навчання та розвиток працівників, що підвищує їх компетентність і адаптивність.

4. Гнучкість роботи: цифрові технології дають можливість організувати роботу без обмежень за місцем і часом, забезпечуючи дистанційну роботу та віртуальні команди.

5. Інтеграція і прозорість: інструменти для управління персоналом інтегрують різні процеси в єдину систему, що сприяє прозорості і ефективності [6, с. 213].

6. Розробка кризового плану комунікацій, де організація повинна мати готовий план дій для керування комунікаціями під час кризових ситуацій. В цьому плані слід визначити процедури для повідомлення стейкхолдерів, включаючи працівників, клієнтів, інвесторів та громадськість [7, с. 56].

Висновки. Підсумовуючи, зауважимо, що цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності персоналу, трансформуючи як управлінські підходи, так і освітні моделі розвитку працівників. Цифровізація сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом, підвищує рівень комунікації, автоматизує рутинні процеси та створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

З освітнього погляду, цифрові інструменти забезпечують безперервне професійне навчання, розвиток цифрових компетентностей та адаптацію працівників до нових умов праці. Водночас успішна реалізація цифрових стратегій вимагає не лише технічного забезпечення, а й зміни управлінської культури, активного лідерства, готовності до інновацій та інвестицій у розвиток людського капіталу.

Таким чином, цифрові технології виступають інструментом модернізації управлінських процесів, а також стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973–982.
2. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://surli.cc/jffycl> (дата звернення: 11.05.2025)
3. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92–96.
4. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://surli.li/lxfyco> (дата звернення: 11.05.2025).
5. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій у моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://surli.lu/jmzvnh> (дата звернення: 11.05.2025).

6. Літорович О.В., Карий О.І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. № 2. С. 211–219. URL: <https://surl.gd/fgkrrp> (дата звернення: 11.05.2025).

7. Материнська, О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. 2023. № 3 (73). С. 52–57. URL: <http://ndekc.lviv.ua/pdf/a07122023.pdf#page=52> (дата звернення: 13.05.2025).

References:

1. Savkiv U., Lesyk M., Liubchenko O. (2024) Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyfrovizatsii [Human resource management in conditions of turbulence and digitalization]. *Naukovi perspektvy – Scientific Perspectives*, vol. 5(47), pp. 973–982.

2. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Fedotov O. O. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative human resource management strategies in conditions of digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of Modern Transformations*, vol. 13. Available at: <https://surli.cc/jffycl> (Accessed 11 May 2025).

3. Khavrova K. S., Dobrozhan D. O. (2023) Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the personnel management process]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, vol. 4 (43), pp. 92–96.

4. Zbrytska T. P., Soroka O. V. (2021) Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoyi ekonomiky [Personnel management in the era of digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 31. Available at: <https://surl.li/lxfyco> (Accessed 11 May 2025).

5. Bei H., Didyk Ye. (2023) Osoblyvosti integratsii tsyfrovyykh tekhnolohiy u modeli rozvytku personalu [Features of digital technologies integration in personnel development models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 50. Available at: <https://surl.lu/jmzvnh> (Accessed 11 May 2025).

6. Litorovych O. V., Karyi O. I. (2024) Rol tsyfrovyykh kompetentsii u protsesi upravlinnia personalom pidpriemstv [The role of digital competencies in the personnel management process of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, vol. 2, pp. 211–219. Available at: <https://surl.gd/fgkrrp> (Accessed 11 May 2025).

7. Materynska O.A. (2023) Komunikaatsiinyi menedzhment v systemi upravlinnia biznesom: realii voiennoho chasu [Communication management in the business management system: realities of wartime]. vol. 3 (73), pp. 52–57. Available at: <http://ndekc.lviv.ua/pdf/a07122023.pdf#page=52> (Accessed 13 May 2025).