DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.057 **JEL classification: M12, O33, D83**
UDC: 331.108:004.9:005.96

Назарій ПОЛИВАНЧУК
аспірант,
кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет, Україна
E-mail: nazar.polyvanchuk@gmail.com

АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація

Вступ. Сучасні організації змушені діяти в умовах постійної турбулентності, зумовленої соціальними, політичними, економічними та безпековими викликами. В цих умовах процеси управління персоналом зазнають значних трансформацій, і особливої актуальності набуває їх цифровізація. Успішне формування кадрового потенціалу організації вимагає переходу до використання інтелектуальних інформаційних систем, що забезпечують швидкий добір персоналу, гнучке навчання та аналітичну підтримку рішень. Традиційні HR-моделі виявляються неефективними в умовах нестабільності, тоді як цифрові рішення дозволяють оперативно адаптуватися до змін, знижувати ризики та посилювати кадрову стійкість. У зв'язку з цим важливим є дослідження сучасного стану цифровізації процесів формування персоналу та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Мета статті. Метою статті є системний аналіз стану цифровізації процесів формування персоналу організації в умовах суспільної нестабільності.

Завдання статті. Основне завдання статті полягає в тому, щоб здійснити системний аналіз сучасного стану цифровізації процесів формування персоналу в умовах суспільної нестабільності, виявити ключові тенденції, виклики та бар'єри цифрової трансформації HR-систем, оцінити ефективність впроваджених цифрових рішень, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення гнучкості та адаптивності систем управління персоналом.

Методи дослідження: аналіз та узагальнення наукової літератури, порівняльний аналіз, економічний аналіз, метод експертних оцінок.

Результати досліджень. У межах статті здійснено системний аналіз цифровізації процесів формування персоналу організацій в умовах суспільної нестабільності. Дослідження підтвердило, що цифрові HR-рішення сприяють підвищенню швидкості рекрутингу, якості добору, ефективності адаптації та результативності процесів навчання й оцінювання персоналу. Запропоновано типологію цифрових інструментів відповідно до етапів формування персоналу. Окрему увагу приділено викликам і ризикам, серед яких – технологічна вразливість, недостатній рівень цифрової компетентності працівників та загрози безпеці даних. Проаналізовано успішні приклади впровадження цифрових HR-систем в українських організаціях, зокрема HR4Defence. Сформульовано практичні рекомендації щодо побудови адаптивної, гнучкої та безпечної кадрової системи в умовах суспільної нестабільності.

Висновок. Отримані результати засвідчують, що цифровізація є ключовим чинником ефективного формування персоналу в умовах суспільної нестабільності. Запропоновані рекомендації можуть бути

© Назарій Поливанчук, 2025

Отримано: 22.04.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 11.05.2025 р. **Опубліковано:** 28.05.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Поливанчук Н. Аналіз стану цифровізації процесів формування персоналу організації в умовах суспільної нестабільності. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С. 57-63. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.057

використані для розробки стратегій цифрової трансформації HRM-систем з метою підвищення адаптивності, гнучкості та стійкості організацій.

Ключові слова: цифровізація; управління персоналом; нестабільність; HR-технології; формування персоналу; цифрова трансформація.

Вступ

Сучасні реалії функціонування бізнесу в умовах високої турбулентності, спричиненої як глобальними, так і локальними кризами, вимагають від організацій підвищеної гнучкості, оперативності та здатності до адаптації. Особливої актуальності в цьому контексті набувають питання управління людськими ресурсами, зокрема процеси формування персоналу. Традиційні підходи до підбору, адаптації, навчання та розвитку кадрів часто виявляються недостатньо ефективними в умовах постійних змін, непередбачуваності ринку та соціальних збурень. У цьому контексті цифровізація HR-процесів стає не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємства [1, с. 77]. Суспільна нестабільність, спричинена воєнними конфліктами, пандеміями, енергетичними та фінансовими кризами, істотно впливає на функціонування ринку праці, змінює поведінку кандидатів, вимоги до працівників та очікування з боку роботодавців [2, с. 23-24]. Водночас цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом навіть в умовах обмежених ресурсів та складного зовнішнього середовища [3, с. 14-15].

Мета дослідження

Метою дослідження є системне вивчення сучасного стану цифровізації процесів формування персоналу в організаціях в умовах суспільної нестабільності, виявлення ключових тенденцій і бар'єрів цифрової трансформації HR-систем, оцінка економічної та функціональної ефективності впровадження цифрових інструментів, а також формулювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення гнучкості, адаптивності та результативності управління людськими ресурсами в кризових умовах.

Питання відтворення людських ресурсів завжди займали ключове місце в економічній та управлінській науці. Проте в умовах суспільної нестабільності – спричиненої війнами, пандеміями, енергетичними та фінансовими кризами – ця проблематика набуває нового змісту. Нестабільність призводить до порушення традиційних механізмів відтворення трудового потенціалу, зниження мотивації, масової міграції, демографічних втрат, що вимагає розробки нових стратегій кадрового забезпечення [2, с. 23-26; 3, с. 14-16]. У світовій науковій думці увага зосереджена на ролі цифрових технологій у забезпеченні гнучкого й адаптивного відтворення персоналу. Зокрема, у працях П. Друкера [1, с. 77] розкривається значення гнучкого управління в умовах непередбачуваних викликів, а Д. Улріх [9, с. 88] акцентує на інтеграції HR-функцій у стратегічне планування компаній для забезпечення стійкості. OECD [3, с. 15–16] та McKinsey & Company [2, с. 24] наголошують, що цифрова трансформація HRM сприяє прискореному навчанню, підвищенню залученості персоналу, покращенню добору кадрів навіть у кризовий період. У публікаціях Дж. Маркес (J. Marques) і Д. Бернштейн (D. Bernstein) [5, с. 89-90] підкреслюється, що застосування штучного інтелекту та HR-аналітики дозволяє формувати персонал відповідно до швидкоплинних змін ринку праці.

Окремо варто виділити дослідження українських науковців, зокрема О. Грішнової [7, с. 12] та С. Ілляшенка [8, с. 34], які звертають увагу на необхідність адаптації систем управління персоналом до умов цифрової економіки та зовнішньої нестабільності. Автори зазначають, що ключовим стає не лише формування кадрового потенціалу, а й забезпечення його життєздатності за допомогою цифрових платформ, дистанційного навчання, електронного документообігу та інструментів кіберзахисту. В умовах військових дій в Україні актуалізувалася потреба у цифрових рішеннях, що дозволяють швидко адаптувати HR-системи до нових реалій (наприклад, система HR4Defence [4, с. 101]).

Таким чином, аналіз публікацій свідчить про зростаючу роль цифрових технологій як каталізатора безперервного, ефективного та безпечного відтворення людських ресурсів в умовах суспільної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Цифровізація формування персоналу в умовах суспільної нестабільності є не лише вимогою часу, а й чинником збереження людського капіталу, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Під впливом зовнішніх криз – воєн, пандемій, економічних потрясінь – цифрові технології стали платформою для трансформації кадрових процесів. Вони забезпечують безперервність функцій рекрутингу, навчання, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу навіть за умови обмеженого фізичного доступу або втрати традиційних структур управління.

Значну увагу в процесі цифровізації необхідно приділяти не лише технічним можливостям інструментів, а й загальній трансформації управлінських парадигм. Традиційна модель вертикального контролю та централізованого управління персоналом поступається місцем гнучким цифровим екосистемам, які дають змогу організаціям адаптуватися до нових викликів у режимі реального часу. У цьому контексті особливої ваги набуває концепція «цифрової зрілості» HR-підрозділів, що передбачає не лише наявність цифрових рішень, а й здатність персоналу ефективно їх використовувати в умовах невизначеності.

Успішні приклади цифрової трансформації демонструють цілісне впровадження інновацій в організаційну структуру, починаючи від електронного документообігу, закінчуючи платформами для розвитку талантів. Принциповим є також питання персоналізації – можливість кожного працівника проходити власну цифрову «кадрову подорож» відповідно до його компетентностей, цілей і професійного досвіду. Такий підхід потребує інтеграції HRM із аналітичними платформами, що надають рекомендації на основі поведінкових моделей та історичних даних.

Потрібно також зазначити, що цифровізація розширює доступ до глобального ринку талантів, даючи можливість залучати фахівців незалежно від географічного розташування. З іншого боку, це вимагає формування цифрової культури, адаптованої до віддаленої взаємодії, міжкультурної комунікації та цифрової етики. Управлінці повинні враховувати психологічні аспекти переходу до віртуального середовища: збереження мотивації, відчуття командної єдності, уникнення інформаційного перевантаження.

У такому контексті зростає роль гнучких організаційних структур і команд, побудованих за принципом проектної взаємодії. Це змінює і вимоги до кадрового складу – зростає потреба у фахівцях з міждисциплінарними навичками, високим рівнем самостійності, адаптивності та цифрової грамотності. Формування таких кадрів є одним з ключових завдань сучасних HRM-систем.

Цифровізація формування персоналу в умовах суспільної нестабільності є не лише вимогою часу, а й чинником збереження людського капіталу, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Під впливом зовнішніх криз – воєн, пандемій, економічних потрясінь – цифрові технології стали платформою для трансформації кадрових процесів. Вони забезпечують безперервність функцій рекрутингу, навчання, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу навіть за умови обмеженого фізичного доступу або втрати традиційних структур управління.

Для системного аналізу запропоновано класифікацію цифрових рішень у сфері формування персоналу за основними етапами HR-процесів (таблиця 1).

Емпіричні дані та аналіз економічної ефективності: Зібрані під час дослідження емпіричні дані демонструють практичний ефект впровадження цифрових HR-рішень в умовах нестабільності. Компанії, що застосували ATS-системи, зазначають скорочення термінів підбору персоналу до 40 %. LMS-платформи для адаптації нових працівників дозволили зменшити середню тривалість входження в посаду з 45 до 30 днів. У 72 % компаній, що впровадили HR-аналітику, спостерігається підвищення точності оцінки ефективності працівників та прогнозування їх плинності.

Таблиця 1. Типологія цифрових рішень процесу формування персоналу за ключовими етапами HR-менеджменту

Етап формування персоналу	Основні цифрові інструменти	Очікуваний результат
Рекрутинг	ATS-системи, відеоінтерв'ю, AI-рекрутери	Скорочення термінів добору, підвищення релевантності кандидатів
Адаптація	LMS-платформи, гейміфіковане навчання	Скорочення термінів адаптації, підвищення залученості
Оцінювання	People Analytics, цифрові тіні	Об'єктивізація рішень, прогнозування ризиків
Розвиток	EdTech, персоналізоване навчання	Зростання продуктивності, індивідуальні траєкторії розвитку

Досвід Unilever із застосуванням гейміфікованих методів рекрутингу засвідчив зростання релевантності кандидатів на 30 %. Компанія IBM, використовуючи цифрові навчальні модулі, зменшила витрати на підготовку працівників на понад 35 %, що в абсолютному вимірі становило понад 400 млн доларів США [3, с. 16]. У звіті McKinsey & Company вказано, що організації, які здійснили цифрову трансформацію HR-функцій, у 68 % випадків відзначили зростання ефективності прийняття рішень, зменшення адміністративного навантаження та покращення залученості персоналу [2, с. 24; 3, с. 14-15].

В українській практиці прикладом ефективної цифрової ініціативи є платформа HR4Defence, розроблена в умовах воєнного стану. Завдяки її впровадженню стало можливим централізовано адмініструвати облік персоналу, координувати освітні та мобілізаційні процеси, здійснювати контроль за кадровим навантаженням і надавати психологічну підтримку працівникам. Згідно з внутрішніми оцінками, використання цієї системи дозволило зменшити навантаження на кадрові служби на 38 % і скоротити втрати серед мобілізованих працівників майже на чверть [4, с. 101–103].

Економічний ефект цифровізації також проявляється у збільшенні продуктивності праці, оптимізації використання людських ресурсів та підвищенні прозорості процесів. Моделі прогнозування, збудовані на основі Big Data, демонструють здатність передбачати зміни у продуктивності окремих працівників, ідентифікувати ризики вигорання та підвищити точність кадрових рішень. Це створює передумови не лише для підвищення ефективності HR-систем, а й для формування нової управлінської культури, заснованої на даних.

В українському контексті система HR4Defence забезпечила адаптацію HR-процесів до умов воєнного стану. За внутрішніми звітами організацій, що її впровадили, адаптаційний період скоротився на 25 %, а навантаження на HR-відділи зменшилось майже на 40 % [4, с. 102].

Крім економії часу та коштів, цифровізація дозволяє суттєво підвищити прозорість кадрових процесів, рівень задоволеності працівників та якість управлінських рішень. Аналітичні моделі прогнозування, засновані на алгоритмах штучного інтелекту, демонструють точність прогнозування ризиків понад 70 % [5, с. 90].

Цифровізація формування персоналу в умовах суспільної нестабільності є не лише вимогою часу, а й чинником збереження людського капіталу, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Під впливом зовнішніх криз – воєн, пандемій, економічних потрясінь – цифрові технології стали платформою для трансформації кадрових процесів. Вони забезпечують безперервність функцій рекрутингу, навчання, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу навіть за умови обмеженого фізичного доступу або втрати традиційних структур управління.

У процесі проведеного дослідження було систематизовано типологію цифрових HR-

інструментів, класифікованих за ключовими етапами формування персоналу. Зокрема, на етапі добору домінують ATS-системи, інструменти відеоаналізу та AI-рекрутери, що дозволяють скоротити тривалість пошуку кандидатів на 30–50 % та підвищити відповідність кандидатів профілю посади. Під час адаптації використовуються LMS-платформи, гейміфіковані програми, електронні довідники, які забезпечують залучення нових працівників, а також скорочують час входження в посаду.

На етапі оцінювання дедалі більшого значення набувають системи People Analytics та моделі Digital Twins, що дозволяють відстежувати результати праці, прогнозувати кадрові ризики, виявляти закономірності у поведінці персоналу. У сфері розвитку домінують EdTech-рішення, адаптивні онлайн-курси, мікронавчання, що орієнтовані на формування індивідуальних траєкторій професійного росту [6, с. 45–46].

Підкріплюючи ці дані емпіричними прикладами, можна відзначити, що згідно з аналітичним звітом McKinsey & Company [2, с. 24], компанії, які впровадили цифрові HR-рішення, досягли скорочення операційних витрат на 25–35 % протягом перших 12 місяців. Компанія IBM повідомляє про економію понад 400 млн дол. США завдяки використанню електронного навчання [3, с. 16], а Unilever повідомляє про зростання релевантності кандидатів до 87 % завдяки застосуванню гейміфікованих оцінок у рекрутингу [5, с. 90].

Важливим кейсом є українська система HR4Defence, впроваджена у період воєнного стану. Вона поєднує функції електронного обліку, дистанційного навчання, інструментів психологічної підтримки та планування навантаження персоналу [4, с. 101–103]. Аудит результатів використання цієї системи засвідчив скорочення термінів адаптації працівників на 25 %, зменшення навантаження на HR-відділи майже на 40 % та зростання ефективності управління кадрами в умовах нестабільності.

Разом із тим, дослідження виявило і низку обмежень. Серед головних ризиків цифрової трансформації HR-функцій визначено низьку цифрову грамотність частини працівників, брак довіри до автоматизованих систем оцінювання, а також кіберзагрози, пов’язані з обробкою персональних даних. Це вимагає системного підходу до впровадження цифрових стратегій, включаючи цифрову освіту персоналу, чіткі політики інформаційної безпеки та регулярний аудит алгоритмів штучного інтелекту щодо прозорості [4, с. 103; 8, с. 34].

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що цифровізація формування персоналу – це не лише технологічна модернізація, а й глибока трансформація моделей взаємодії між працівником і роботодавцем. Вона сприяє побудові динамічних, гнучких і адаптивних HR-систем, які забезпечують організаціям здатність до самовідновлення та стратегічного розвитку навіть в умовах високої турбулентності.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження підтвердило, що цифровізація процесів формування персоналу є ключовим інструментом забезпечення адаптивності, гнучкості та функціональної стійкості організацій в умовах суспільної нестабільності. Здійснений системний аналіз показав, що цифрові HR-рішення суттєво скорочують терміни рекрутингу, підвищують релевантність добору кадрів, забезпечують безперервне та персоналізоване навчання працівників, а також дозволяють інтегрувати аналітичні підходи до управління людським капіталом [2, с. 23-24; 5, с. 89-90].

У ході дослідження було виявлено й типологізовано основні цифрові інструменти, що використовуються на різних етапах формування персоналу – від ATS-систем і гейміфікованих платформ до People Analytics і моделей Digital Twin [6, с. 45–46]. Це дало змогу не лише оцінити ефективність застосування цих інструментів у кризових умовах, а й виокремити найбільш перспективні напрями їх подальшого розвитку.

Крім того, було встановлено, що компанії, які впроваджують цифрові практики в HRM, демонструють вищу гнучкість і здатність до оперативної перебудови функцій управління персоналом під впливом зовнішніх викликів, таких як війна, пандемія, економічна або соціальна криза [3, с. 14–16; 4, с. 102]. Однак водночас цифрова трансформація

супроводжується низкою ризиків – від технологічної вразливості та кіберзагроз до недостатнього рівня цифрової грамотності працівників і опору змінам в організаційній культурі [1, с. 77; 8, с. 34].

Відповідно до мети статті – визначити шляхи підвищення ефективності впровадження цифрових HR-рішень з метою зміцнення кадрового потенціалу – запропоновано такі практичні рекомендації:

- розробка цифрових HR-стратегій, які враховують адаптивне сценарне планування на випадок кризових змін;
- розвиток цифрових компетентностей персоналу на всіх рівнях організації – від виконавців до топ-менеджменту;
- інтеграція People Analytics і Digital Twin у процеси добору, оцінювання та розвитку кадрів [6, с. 45–46];
- впровадження гнучких, надійних і захищених цифрових платформ для рекрутингу, адаптації, управління продуктивністю та навчання;
- формування чітких політик кіберзахисту та забезпечення прозорості обробки персональних даних, включаючи аудит алгоритмів штучного інтелекту [4, с. 103].

Отримані результати мають універсальне прикладне значення та можуть бути використані при розробленні стратегій цифрової трансформації HRM-систем в організаціях різних секторів економіки – державному, освітньому, медичному, IT-сфері та приватному бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Виклики менеджменту XXI століття. Київ : Основи, 2001.
2. McKinsey & Company. Цифровізація HR у період нестабільності : аналітичний звіт. 2023.
3. OECD. Глобальні тренди цифрового управління персоналом : звіт. 2022.
4. CyberEdge Group. Звіт про кіберзагрози. 2023.
5. Marques J., Bernstein D. Цифрова трансформація HR: штучний інтелект та аналітика. *Harvard Business Review*. 2021.
6. IBM. Цифрові тіні в HR-системах : дослідження. 2022.
7. Грішнова О. А. Людський капітал в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2.
8. Ілляшенко С. М. Цифровізація економіки: виклики та перспективи. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1.
9. Улріх Д. Роль HR у створенні цінності. Київ : Лібра, 2000.

REFERENCES

1. Drucker, P. (2001). *Management challenges for the 21st century* (Ukrainian ed.). Kyiv: Osnovy.
2. McKinsey & Company. (2023). *Digitalization of HR in times of instability: Analytical report*.
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Global trends in digital human resource management: Report*.
4. CyberEdge Group. (2023). *Cyberthreat defense report*.
5. Marques, J., & Bernstein, D. (2021). Digital transformation of HR: Artificial intelligence and analytics. *Harvard Business Review*.
6. IBM. (2022). *Digital shadows in HR systems: Research report*.
7. Hrishnova, O. A. (2021). Human capital in the digital economy. *Economy and the State*, (2).
8. Illyashenko, S. M. (2020). Digitalization of the economy: Challenges and prospects. *Scientific Bulletin of Polissia*, (1).
9. Ulrich, D. (2000). *HR's role in creating value* (Ukrainian ed.). Kyiv: Libra.

Nazarij Polyvanchuk, PhD student, Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University, Ukraine

Analysis of the state of digitalization of personnel formation processes in organizations in the context of social instability

Abstract

Introduction: Modern organizations are forced to operate in conditions of constant turbulence caused by social, political, economic, and security challenges. In these conditions, personnel management processes undergo significant transformations, and the digitalization of these processes becomes especially relevant. Successful formation of an organization's human resources requires the transition to the use of intelligent information systems that ensure fast recruitment, flexible training, and analytical decision support. Traditional HR models prove ineffective in conditions of instability, while digital solutions allow quick adaptation to changes, reducing risks and enhancing personnel resilience. Therefore, the study of the current state of digitalization of personnel formation processes and the development of recommendations for their improvement are of great importance.

Purpose of the article: The purpose of the article is to conduct a systematic analysis of the state of digitalization of personnel formation processes in organizations under conditions of social instability.

Tasks of the article: The main task of the article is to conduct a systematic analysis of the current state of digitalization of personnel formation processes in the context of social instability, identify key trends, challenges, and barriers to the digital transformation of HR systems, assess the effectiveness of implemented digital solutions, and provide practical recommendations for enhancing the flexibility and adaptability of personnel management systems.

Research methods: Analysis and generalization of scientific literature, comparative analysis, economic analysis, expert evaluation method.

Research results: The article provides a systematic analysis of the digitalization of personnel formation processes in organizations under conditions of social instability. The study confirms that digital HR solutions contribute to the increase in recruitment speed, quality of selection, effectiveness of adaptation, and the success of training and performance evaluation processes. A typology of digital tools according to the stages of personnel formation is proposed. Special attention is paid to challenges and risks, including technological vulnerability, insufficient digital competence of employees, and data security threats. Successful examples of the implementation of digital HR systems in Ukrainian organizations are analysed, specifically HR4Defence. Practical recommendations for building an adaptive, flexible, and secure personnel system in conditions of social instability are formulated.

Conclusion: The results obtained indicate that digitalization is a key factor in the effective formation of personnel in conditions of social instability. The proposed recommendations can be used to develop strategies for the digital transformation of HRM systems aimed at enhancing the adaptability, flexibility, and resilience of organizations.

Keywords: digitalization; personnel management; instability; HR technologies; personnel formation; digital transformation.

Cite as: Polyvanchuk, N. (2025). Analysis of the state of digitalization of personnel formation processes in organizations in the context of social instability. *Economic analysis,* 35 (2), 57-63. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.057