

УДК 35.072.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.313-317>**Тіщенко В.Ю.**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»**Tishchenko Viktoriia**National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»<https://orcid.org/0009-0008-8708-7079>**Дергачова В.В.**

доктор економічних наук

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»**Derhachova Viktoriia**

Dr. of Economic Sc.

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»<https://orcid.org/0000-0003-0317-8675>

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ПРАЦІВНИКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено особливості трансформації ролі працівника в умовах цифрової модернізації підприємства. Показано, що активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації виробничих і управлінських процесів та зростання значення цифрових компетенцій суттєво змінюють структуру трудових відносин і функціональні обов'язки персоналу. Встановлено, що сучасний працівник має поєднувати технічні, аналітичні й комунікативні навички, виявляти гнучкість мислення, здатність до самонавчання та креативного вирішення завдань. Окреслено ключові напрями трансформації: автоматизація рутинних операцій, дистанційна форма зайнятості, використання платформ штучного інтелекту та цифрова взаємодія. Визначено, що успішність змін залежить від розвитку цифрових компетенцій, підтримки управлінських структур та формування інноваційної корпоративної культури.

Ключові слова: цифрова модернізація підприємства; трансформація ролі працівника; цифрові компетенції; цифрові платформи; дистанційна взаємодія; цифрова взаємодія; організаційні зміни.

TRANSFORMATION OF THE ROLE OF THE EMPLOYEE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL MODERNIZATION OF THE ENTERPRISE

The article examines the peculiarities of the transformation of the employee's role in the context of digital modernization of enterprises. The process of transformation of the employee's role is analyzed as a result of the active implementation of information and communication technologies, automation of production and management processes, and the growing importance of digital competence among personnel. It is determined that digitalization fundamentally changes the structure of labor relations, the functional responsibilities of employees, the system of interaction within teams, and management models. It is shown that a modern employee must combine technical, analytical, and communication skills, demonstrate flexibility of thinking, the ability to self-learn, and creatively solve tasks in a digital environment. The main directions of transformational processes are analyzed, namely the automation of routine operations, remote employment, the use of artificial intelligence platforms, as well as digital interaction within the enterprise. Particular attention is paid to the role of management structures in creating favorable conditions for staff adaptation to new technologies and the development of digital competencies. It was found that the key factors for successful transformation of the employee's role include the formation of an innovative corporate culture, orientation toward continuous learning, development of digital leadership, and strengthening of employee motivation. In the modern labor market, there is a transition from standard functional duties to more complex roles that involve knowledge management, working with large volumes of data, and participation in strategic decision-making. This creates the need to analyze the transformation of labor activities, define new competencies, and develop models for the effective integration

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Тіщенко В.Ю., Дергачова В.В., 2025

of employees into the enterprise's digital environment. The practical significance of improving enterprise personnel policies, optimizing human resource management systems, and ensuring organizational competitiveness in the digital economy is revealed. It is concluded that the effective transformation of the employee's role is a necessary condition for the sustainable development of the enterprise, its innovative dynamics, and socio-economic stability in the digital era.

Keywords: digital modernization of the enterprise; transformation of the employee's role; digital competences; digital platforms; remote interaction; digital interaction; organizational change.

JEL classification: J24, O33.

Постановка проблеми. Сьогодні цифровізація охоплює всі сфери діяльності, від автоматизації виробництва до управління бізнес-процесами, що суттєво змінює традиційні функції та роль працівника в організації. Інтеграція новітніх інформаційних систем, платформ штучного інтелекту та аналітичних інструментів вимагає від персоналу нових компетенцій, підвищення гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. У сучасних умовах ринку праці спостерігається перехід від стандартних функціональних обов'язків до більш комплексних ролей, які передбачають управління знаннями, роботу з великими обсягами даних та участь в прийнятті стратегічних рішень. Це створює потребу в аналізі трансформацій трудової діяльності, визначенні нових компетенцій та розробці моделей ефективної інтеграції працівників у цифрове середовище підприємства. Дослідження цієї проблеми має практичне значення, оскільки дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати процеси адаптації працівників до цифрових технологій та сприяти збереженню конкурентоспроможності. Крім того, розуміння трансформації ролі працівника є важливим для формування кадрової політики, розробки програм професійного розвитку та навчання, а також для підтримки соціальної стабільності в умовах швидких технологічних змін. Таким чином, проблема трансформації ролі працівника в умовах цифрової модернізації підприємства є актуальною, оскільки визначає здатність організації ефективно функціонувати та розвиватися в умовах цифрової економіки, а також впливає на професійне становлення та адаптацію сучасного працівника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика трансформації ролі працівника в умовах цифрової модернізації підприємства знайшла своє відображення у працях сучасних українських науковців, які досліджують різні аспекти цього багатогранного процесу. Зокрема, Воробець Т.І. та Мохнацький М.Л. [1, с. 217] акцентують увагу на змінах у системі управління персоналом під впливом цифрових технологій і на зростанні потреби у розвитку цифрових компетенцій працівників. Вербівська Л. В. і Дзюба Т.В. [2, с. 14] аналізують вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємства та роль працівників як активних учасників інноваційних процесів. Волкова Н.В., Гарькава В.Ф. і Скороход І.П. [3, 42] досліджують економічні аспекти цифровізації бізнесу, розглядаючи працівника як ключову ланку у впровадженні технологічних змін. Значну увагу приділяють кадровим стратегіям і формуванню інноваційного середовища Лазаренко М.О., Крамар І.Ю. та Потюк В.М. [5, с. 66], які підкреслюють необхідність гнучкого

підходу до організації праці, підвищення кваліфікації персоналу та переорієнтації управлінських практик у напрямі цифрової адаптації. У свою чергу, Токмакова І.В. [4, с. 59] досліджує питання кадрового забезпечення цифрової модернізації бізнес-процесів, звертаючи увагу на зміни в структурі зайнятості та підвищення вимог до кваліфікації працівників. Додатково, Куликов Г.О. підкреслює, що цифрова трансформація ринку праці України породжує нові форми зайнятості, гіг-економіку та зростання потреби в цифрових компетенціях серед працівників, але водночас створює ризики цифрової нерівності та маргіналізації окремих груп [8, с. 56, 59]. А Лігоненко Л.О. наголошує на тому, що зміна управлінської архітектури внаслідок цифровізації підприємств вимагає розвитку цифрової культури, управлінських компетенцій та підтримки працівників у новому робочому середовищі [9, с. 220].

Попри наявність значного кола досліджень, комплексне бачення трансформації ролі працівника залишається недостатньо сформованим. Більшість авторів зосереджуються на окремих елементах процесу цифровізації – розвитку компетенцій, управлінських підходах, організаційній культурі чи економічних ефектах, однак взаємозв'язок між цими компонентами досліджений неповною мірою. Залишається невивченим питання інтеграції нових цифрових ролей працівників у традиційні моделі організаційної структури, а також взаємодії між технологічними змінами та соціально-психологічною адаптацією персоналу.

Недостатньо уваги приділено механізмам підтримки працівників, які стикаються з цифровим стресом або опором змінам, та оцінюванню ефективності моделей цифрового лідерства і їх впливу на розширення чи трансформацію ролей працівника. Окремим полі дослідження має стати питання узгодження розвитку компетенцій із стратегічними потребами цифрової трансформації підприємства, а також пошук оптимального балансу між автоматизацією процесів і збереженням творчих, аналітичних та стратегічних функцій персоналу.

Таким чином, хоча наявні наукові праці створюють важливу теоретичну основу для аналізу цифровізації трудової діяльності, невирішеними залишаються питання комплексного опису трансформації ролі працівника, визначення механізмів його адаптації в умовах цифрових змін та формування інструментів управління людським капіталом, які б одночасно враховували технологічні, соціальні й організаційні чинники. Саме ці наукові прогалини обґрунтовують необхідність подальшого поглибленого дослідження зазначеної проблематики.

Мета статті полягає в дослідженні трансформації

ролі працівника в умовах цифрової модернізації підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх організаційних структур, бізнес-процесів та управлінських практик. Цифрова модернізація охоплює усі сфери діяльності підприємства: від автоматизації виробничих процесів до оптимізації управління проектами, фінансами, маркетинговими стратегіями та взаємодії з клієнтами. Такий комплексний вплив технологій зумовлює трансформацію ролі працівника, що стає не лише виконавцем стандартних функцій, а й активним учасником стратегічних процесів та прийняття рішень на основі аналітики даних [2, с. 11, 12]. Більш того, ключові українські дослідження свідчать, що цифрова трансформація ринку праці призводить до зміщення фокусу з традиційних функцій працівника в бік їх залучення до міждисциплінарних, гнучких та цифрово-орієнтованих ролей [8, с. 56].

Цифровізація змінює традиційні підходи до організації праці та ролей персоналу. Поява нових інформаційних систем, платформ штучного інтелекту та інструментів аналітики призводить до того, що працівник має поєднувати технічні навички з аналітичними, комунікативними та управлінськими компетенціями. Сучасний працівник повинен вміти не лише виконувати завдання, але й аналізувати великі обсяги даних, управляти інформаційними потоками, приймати рішення на основі отриманих результатів та адаптуватися до постійних змін у процесах підприємства [3, с. 35, 39].

Одним із ключових аспектів трансформації є зміна характеру обов'язків працівників, що відбувається у відповідь на стрімке впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Замість виконання вузькоспеціалізованих завдань зростає потреба у формуванні комплексних професійних ролей, які поєднують технічні, аналітичні та комунікативні навички. Працівники все частіше залучаються до міжфункціональної взаємодії з різними департаментами, виконуючи завдання, що виходять за межі традиційних посадових інструкцій. Вони беруть участь у розробці стратегій розвитку підприємства, здійснюють контроль за цифровими процесами, працюють із великими масивами даних, а також опановують нові цифрові інструменти, які забезпечують ефективнішу організацію діяльності. Така еволюція ролей сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної організаційної структури, де працівник перестає бути лише виконавцем окремих операцій і перетворюється на активного суб'єкта управління знаннями та інноваціями. Це підсилює здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни, а також сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та інноваційність. Разом із тим, Лігоненко Л.О. [9, с. 221] підкреслює, що в умовах цифрової модернізації підприємств саме працівник, наділений міждисциплінарними компетентностями та здатністю

адаптуватися до новітніх технологій, стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства.

Цифрова модернізація також впливає на соціально-психологічний аспект діяльності працівника. Зміна ролей та функцій може викликати стресові ситуації, пов'язані із підвищенням вимог до компетенцій та швидкості опанування нових технологій. У свою чергу, організації, які впроваджують програми підтримки, наставництва та навчання, створюють умови для ефективної адаптації персоналу, підвищення мотивації та професійного розвитку. Таким чином, трансформація ролі працівника пов'язана не лише з технічними, але й з соціально-психологічними аспектами організаційного середовища [4, с. 58].

Важливим елементом трансформації є розвиток нових компетенцій. Сучасний працівник повинен володіти цифровими навичками, здатністю працювати з великими обсягами даних, аналітичним мисленням, креативністю, комунікативними та організаційними здібностями. Крім того, він повинен розуміти етичні аспекти використання даних, забезпечення конфіденційності інформації та безпеки цифрових процесів. Формування таких компетенцій сприяє не лише ефективності роботи, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Зміни в ролях працівників супроводжуються трансформацією корпоративної культури. Цифрові платформи для спільної роботи, інструменти віддаленого управління проектами та системи обміну знаннями створюють умови для більш прозорого та гнучкого процесу прийняття рішень. Організації, які активно впроваджують цифрові технології, стимулюють колективну роботу, підвищують рівень взаємодії між департаментами та покращують процеси навчання на робочому місці. Роль працівника стає стратегічною, оскільки від його компетентності, адаптивності та ініціативності залежить ефективність цифрової трансформації.

Особливої уваги потребує питання управління змінами. Цифрова модернізація часто супроводжується змінами у структурі, функціях та процесах підприємства, що потребує ефективного менеджменту змін та системної підготовки персоналу. Програми навчання та підвищення кваліфікації, адаптаційні курси та наставництво допомагають працівникам опанувати нові технології, інтегруватися у цифрове середовище та брати активну участь у трансформаційних процесах [5, с. 66].

Важливим є також вплив цифрової трансформації на продуктивність працівника та ефективність підприємства в цілому. Застосування цифрових технологій дозволяє оптимізувати рутинні процеси, автоматизувати операційні завдання та скоротити час на обробку інформації. Це підвищує загальну продуктивність, дозволяє персоналу зосередитися на стратегічних завданнях та прийнятті рішень, що вимагають аналітичного та критичного мислення [6, с. 102].

Цифровізація відкриває нові можливості для розвитку кар'єри та професійного зростання працівників, створюючи сприятливі умови для формування нових

компетентностей та розширення професійних траєкторій. Сучасні технології дозволяють працівникам швидше адаптуватися до змін ринку праці, опановувати інноваційні інструменти, автоматизувати рутинні процеси та зосереджуватися на творчих, аналітичних і стратегічних видах діяльності. У таких умовах зростає значущість цифрової грамотності, вміння працювати в інформаційно насиченому середовищі та здатності до швидкого навчання протягом усього життя. Водночас цифрова модернізація підприємств трансформує організаційну структуру та управлінські підходи, створюючи нові ролі та функції для працівників. Гнучкість стає ключовою умовою успішної інтеграції в оновлене виробниче середовище: співробітники надають перевагу багатофункціональності, крос-дисциплінарності та здатності виконувати завдання, пов'язані з аналізом даних, управлінням цифровими платформами або дистанційною взаємодією. Це підсилює конкурентоспроможність персоналу та сприяє формуванню культури інновацій, що забезпечує підприємству переваги на ринку. Разом із тим, недостатня підготовка або опір змінам можуть зумовити ризики втрати робочих місць, зниження продуктивності та демотивацію персоналу. Частина працівників може відчувати труднощі із засвоєнням нових цифрових інструментів, що породжує стрес, невпевненість і навіть професійне вигорання. Якщо підприємство не забезпечує належну підтримку, навчання та адаптаційні програми, виникає небезпека розшарування колективу на тих, хто легко інтегрується у цифрове середовище, і тих, хто відстає. Таким чином, цифровізація потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з інвестиціями у людський капітал та ефективними стратегіями управління змінами [7, с. 46.].

Таким чином, трансформація ролі працівника в умовах цифрової модернізації є комплексним процесом, який включає зміну професійних функцій, розвиток нових компетенцій, адаптацію до цифрового середовища та інтеграцію у нову організаційну культуру. Вона вимагає системного підходу до управління персоналом, впровадження навчальних та адаптаційних програм, розвитку соціально-психологічної підтримки

та створення умов для ефективної взаємодії між людиною та технологіями.

Висновки. Сучасні підприємства потребують гнучких та компетентних працівників, здатних адаптуватися до змін, ефективно використовувати цифрові ресурси та брати активну участь у трансформації організаційних процесів. Це зумовлено тим, що цифрова модернізація передбачає не лише автоматизацію рутинних функцій, але й впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами, оптимізації ресурсів та покращення якості продукції чи послуг. Працівник у таких умовах виступає як активний учасник процесів прийняття рішень, здатний аналізувати дані, пропонувати ефективні рішення та адаптувати свої навички відповідно до швидкозмінного цифрового середовища. Дослідження трансформації ролі працівника має велике наукове значення, оскільки дозволяє систематизувати знання про зміни професійних функцій, визначити ключові компетенції та моделі адаптації персоналу, а також виявити тенденції розвитку організацій у цифровій економіці. Науковий аналіз цих процесів сприяє формуванню теоретичних основ управління персоналом у сучасних умовах, розробці концепцій гнучких команд, інтеграції цифрових технологій та оцінці ефективності організаційних змін. Це дозволяє не лише описати сучасні трансформації, але й прогнозувати їхній вплив на продуктивність, мотивацію та професійний розвиток працівників. З практичної точки зору, результати дослідження трансформації ролі працівника дозволяють підприємствам розробляти ефективні кадрові стратегії, планувати навчальні та адаптаційні програми, впроваджувати системи підтримки персоналу та підвищувати його компетентність у цифровому середовищі. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню ризиків, пов'язаних з опором змінам, та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах динамічної цифрової економіки. Компетентний та адаптивний персонал стає ключовим фактором успішності, забезпечуючи ефективну взаємодію між людьми та технологіями.

Список використаних джерел:

1. Воробець Т.І., Мохнацький М.Л. (2025). Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, № 73. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>
2. Вербівська Л.В., Дзюба Т.В. (2024). Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Серія Економіка*, Вип. 1. С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2>
3. Волкова Н.В., Гарькава В.Ф., Скороход І.П. (2023). Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*, № 19. С. 34-47. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7908023>
4. Токмакова І.В., Корінь М.В., Полозов А.С., Авагімова В.А. (2024). Кадрове забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 86. С. 276-286. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.317290>
5. Лазаренко М.О. (2025). Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*, № 200. С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>
6. Крамар І.Ю., Потюк В.М. (2025). Деякі особливості цифрової трансформації вітчизняних підприємств як елемента забезпечення їх економічної безпеки. *Економіка та суспільство*, № 76. С. 98-108.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-49>

7. Туз О. (2025). Цифрова модернізація підприємницького сектора України: інструменти державної політики та кадровий потенціал. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, Т. 340. № 2 С. 397-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63>

8. Куликов Г.О. (2025). Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, № 13(46). Рр. 55–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66)

9. Лігоненко Л.О. (2025). Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. Економічний простір, № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>

References:

1. Vorobets, T.I., & Mokhnatskyi, M.L. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: perspektyvy ta vyklyky dlia pidpriemnytskykh struktur [Digital transformation of personnel management: prospects and challenges for business structures]. *Economy and Society*, No. 73. Pp. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71> [in Ukrainian].

2. Verbivska, L.V., & Dziuba, T.V. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na formuvannia ta zmitsnennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The impact of digital transformation on the formation and strengthening of the competitiveness of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych. Series Economics*, Iss/ 1. Pp. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2> [in Ukrainian].

3. Volkova, N.V., Harkava, V.F., & Skorokhod, I.P. (2023). Rol didzhytal-protseviv v innovatsiinomu rozvytku ukrainskoho biznesu : ekonomichnyi aspekt [The role of digital processes in the innovative development of Ukrainian business: economic aspect]. *Academic Visions*, No. 19. Pp. 34-47. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7908023> [in Ukrainian].

4. Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Polozov, A.Ie., & Avahimova, V.A. (2024). Kadrove zabezpechennia innovatsiino-tyfrovoy modernizatsii pidpriemstva [Personnel support for innovative and digital modernization of the enterprise]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, No. 86. Pp. 276-286. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.317290> [in Ukrainian].

5. Lazarenko, M.O. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protseviv v Ukraini [Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes in Ukraine]. *Economic Space*, No. 200. Pp. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].

6. Kramar, I.Iu., & Potiuk, V.M. (2025). Deiaki osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii vitchyznianykh pidpriemstv yak elementa zabezpechennia yikh ekonomichnoi bezpeky [Some features of the digital transformation of domestic enterprises as an element of ensuring their economic security]. *Economy and Society*, No. 76. Pp. 98-108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-49> [in Ukrainian].

7. Tuz, O. (2025). Tsyfrova modernizatsiia pidpriemnytskoho sektora Ukrainy: instrumenty derzhavnoi polityky ta kadrovyi potensial [Digital modernization of the business sector of Ukraine: state policy instruments and human resource potential]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, Vol. 340. No. 2. Pp. 397-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63> [in Ukrainian].

8. Kulykov H.O. (2025). Tsyfrova transformatsiia rynku pratsi Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti dlia innovatsiinoi zainiatosti [Digital Transformation of the Ukrainian Labor Market: Challenges and Opportunities for Innovative Employment]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, No. 13(46). Pp. 55–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66) [in Ukrainian].

9. Lihonenko, L.O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezultatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [The impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their activity strategy]. *Economic Space*, No. 199. Pp. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.11.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.11.2025 р.