

УДК 005.5:004.9:621.39

JEL Classification M 12, M 15, L86

DOI: 10.31767/nasoa.2-2026.16

А. М. СОРОКА,

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
e-mail: a.soroka@duikt.edu.ua*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

В. В. ЗАСАНСЬКИЙ,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
e-mail: v.zasanskyi@duikt.edu.ua*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0455-8020>

Цифрове лідерство та HR-трансформація на телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації

Ефективність діяльності телекомунікаційних підприємств значною мірою залежить від здатності керівників адаптувати процеси управління персоналом до цифрового середовища, впроваджувати інноваційні технології управління персоналом та забезпечувати розвиток цифрових компетентностей працівників. Але процес переходу від класичного управління персоналом до стратегічного управління талантами за допомогою цифрових інструментів (HR-трансформація) у телекомунікаційному секторі стримує низка факторів (недостатній рівень цифрової корпоративної культури, опір змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів та ін.), що зумовлює актуальність дослідження особливостей цифрового лідерства та HR-трансформації на телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації.

У статті розкрито особливості цифрового лідерства і трансформації HR-процесів у телекомунікаційній сфері в умовах активної цифровізації економіки. Проаналізовано сучасні підходи до цифрового управління персоналом, визначено ключові компетентності цифрових лідерів і досліджено вплив цифрових технологій на систему управління персоналом на телекомунікаційних підприємствах. Надано результати порівняльного аналізу діяльності телекомунікаційних компаній Kyivstar і Lifecell у сфері цифрової трансформації, автоматизації HR-процесів і впровадження HR-інновацій. Визначено основні переваги та проблеми впровадження цифрового лідерства в управління персоналом, а також обґрунтовано

значення цифрової корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності телекомунікаційних підприємств. Запропоновано модель цифрового лідерства для телекомунікаційного підприємства, яка відображає взаємозв'язок між цифровими компетентностями, технологіями управління персоналом та інноваційною корпоративною культурою.

Ключові слова: цифрове лідерство, телекомунікаційні підприємства, цифрова трансформація, управління персоналом, HR-технології.

A. M. SOROKA,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management,
State University of Information and Communication Technologies,
e-mail: a.soroka@duikt.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

V. V. ZASANSKYI,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management,
State University of Information and Communication Technologies,
e-mail: v.zasanskyi@duikt.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0455-8020>

Digital Leadership and HR-Transformation at Telecommunications Enterprises in the Context of Digitalization

The efficiency of telecommunication enterprises is largely conditional on the managers' ability to adapt human-resource (HR) management to the digital environment, to implement innovative technologies in this field, and to enhance digital competencies of the staff. However, the transition from the classical staff management to the strategic management of talents using digital tools (HR transformation) in the telecommunication sector is hampered by several factors (poor digital corporate culture, resistance to change, shortage of skilled staff, etc.), which raises the importance of studies devoted to patterns of digital leadership and HR transformation at telecommunication enterprises in the digitalization context.

The article highlights the features of digital leadership and HR transformation patterns in the telecommunications sector amidst rapid economic digitalization. The analysis covers advanced approaches to digital HR management, with identifying the key competencies of digital leaders, and the impact of digital technologies on HR management system in the telecommunication sector. The results of a comparison of Ukrainian telecommunication companies Kyivstar and Lifecell in terms of digital transformation, HR process automation, and the implementation of HR innovations are given. The main advantages and challenges in implementing digital leadership in HR management are outlined, with demonstrating the importance of digital corporate culture for enhancing the corporate performance

in the telecommunication sector. A model for digital leadership for the telecommunication enterprise, reflecting the linkages between digital competencies, HR management technologies, and the innovative corporate culture, is proposed.

Keywords: *digital leadership, telecommunications enterprises, digital transformation, HR management, HR technologies.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки телекомунікаційні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та постійного оновлення цифрових сервісів. Це зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління персоналом і формування нових моделей цифрового лідерства. Ефективність діяльності телекомунікаційних підприємств значною мірою залежить від здатності керівників адаптувати HR-процеси до цифрового середовища, впроваджувати інноваційні технології управління персоналом та забезпечувати розвиток цифрових компетентностей працівників.

Проте недостатній рівень цифрової корпоративної культури, опір змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів і складність інтеграції цифрових HR-рішень щодо стримують HR-трансформацію в телекомунікаційному секторі. Це зумовлює актуальність дослідження особливостей цифрового лідерства та HR-трансформації на телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації.

Мета статті – розкрити особливості цифрового лідерства та HR-трансформації на телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації економіки, а також вплив цифрових технологій на систему управління персоналом, розвиток цифрових компетентностей працівників і підвищення конкурентоспроможності підприємств у телекомунікаційному секторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання цифрового лідерства та HR-трансформації на підприємствах в умовах цифровізації економіки набувають дедалі більшої актуальності у сучасних наукових дослідженнях. Значна увага приділяється ролі цифрових технологій у формуванні нових моделей управління персоналом, розвитку цифрових компетентностей керівників та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.

Проблематику цифрового лідерства досліджено в роботах [1–6], автори яких визначають цифрове лідерство як найважливіший елемент сучасної системи управління, що ґрунтується на використанні цифрових технологій, інноваційного мислення та розвитку цифрових компетентностей керівників.

І. Чернявський розглядає цифрове лідерство як платформу активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств і підкреслює значення цифрових компетентностей у стратегічному управлінні [1]. О. Гурман досліджує еволюцію концепції цифрового лідерства в HR-маркетингу та акцентує увагу на впровадженні цифрових стратегій управління

персоналом [2]; аналізує процес впровадження стратегій лідерства на основі цифрових технологій та їхній вплив на організаційний розвиток підприємств [3].

Теоретичні аспекти розвитку цифрового профілю підприємства та формування цифрового лідерства висвітлено Г. Мазур, О. Гудзь та О. Залізняк [4]. Питання гармонізації інноваційної політики телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації розглянули О. Гудзь, П. Шавловський та В. Дем'янець [5], обґрунтувавши необхідність інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством.

О. Корнейко розглядає типологію моделей цифрового лідерства в організаціях та визначає їхні особливості залежно від рівня цифрової зрілості підприємства [6]. Р. Базака та А. Єфремов досліджують лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та формування організаційної культури підприємства; зазначають, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня цифрової культури та готовності персоналу до змін [7].

В. Руденко аналізує організаційно-економічне забезпечення управління персоналом в умовах цифрової економіки [8]. F. Tigre, P. Henriques та C. Curado досліджують цифрове лідерство як новий управлінський феномен та розкривають його основні характеристики й підходи до формування [9].

Але поза увагою залишається питання комплексного поєднання цифрового лідерства та HR-трансформації на телекомунікаційних підприємствах. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення впливу цифровізації на HR-процеси, формування цифрової корпоративної культури та розвиток інноваційних підходів до управління персоналом у телекомунікаційній сфері.

Методи. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності цифрового лідерства та HR-трансформації на телекомунікаційних підприємствах; метод аналізу і синтезу – для оцінювання сучасних підходів до цифрового управління персоналом та визначення впливу цифрових технологій на HR-процеси; порівняльний метод – для аналізу діяльності телекомунікаційних компаній Kyivstar та Lifecell у сфері цифровізації HR-систем; системний підхід – для визначення взаємозв'язку між цифровим лідерством, HR-технологіями та конкурентоспроможністю підприємств; графічний метод – для побудови моделі цифрового лідерства на телекомунікаційному підприємстві та наочного відображення результатів дослідження.

Результати дослідження. Сучасний розвиток цифрової економіки супроводжується активною трансформацією бізнес-процесів, впровадженням інноваційних технологій та зміною підходів до управління персоналом. Особливого значення цифровізація набуває у телекомунікаційному секторі – одному з найбільш технологічно розвинених секторів економіки України.

В умовах цифрової трансформації підприємства потребують нових моделей управління, основаних на цифровому лідерстві, гнучкості

управлінських процесів і використанні передових HR-технологій. Сучасний керівник повинен не лише володіти цифровими компетентностями, а й бути здатним ефективно управляти змінами та формувати цифрову корпоративну культуру.

Цифрове лідерство являє собою сучасну модель управління, яка передбачає ефективне використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основними характеристиками цифрового лідерства на сьогодні залишаються стратегічне бачення цифрового розвитку, управління цифровими змінами, HR-аналітика, розвиток цифрової культури, підтримка інноваційності персоналу. Факторами, сприятливими для цифровізації HR-процесів усередині відділу управління персоналом на телекомунікаційних підприємствах, є автоматизовані системи управління персоналом, цифрові рекрутинги, онлайн-навчання персоналу, AI-рішення для оцінювання персоналу. Цифровізація HR-процесів здатна підвищити швидкість підбору персоналу, оптимізації внутрішніх комунікацій, покращити адаптацію працівників, знизити витрати часу на управління персоналом і підвищити ефективність стратегічного управління талантами.

Порівняння критеріїв традиційного та цифрового управління персоналом на підприємстві наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння критеріїв традиційного та цифрового
управління персоналом на підприємстві**

Критерій	Традиційне	Цифрове
Рекрутинг	Офлайн-співбесіди	Онлайн-платформи, AI
Документообіг	Паперовий	Електронний
Навчання персоналу	Очне	E-learning
Оцінка персоналу	Періодична	HR-аналітика в реальному часі
Швидкість HR-процесів	Низька	Висока

Джерело: складено авторами на основі [2]

Аналіз табл. 1 свідчить, що цифрове управління персоналом суттєво відрізняється від традиційного підходу рівнем автоматизації, швидкістю оброблення інформації та використанням цифрових технологій. Цифрове управління персоналом забезпечує ефективніший рекрутинг через онлайн-платформи та AI-інструменти, сприяє переходу до електронного документообігу, розвитку дистанційного навчання персоналу та впровадженню HR-аналітики в реальному часі. Крім того, цифрові комунікації підвищують оперативність взаємодії між працівниками, а автоматизація HR-процесів значно підвищує ефективність управління персоналом.

Попри значні переваги цифровізації, телекомунікаційні підприємства стикаються з низкою проблем, як-от недостатній рівень цифрових навичок

персоналу, опір працівників змінам, кіберзагрози, психологічне навантаження, дефіцит цифрових лідерів.

Нами проведено аналіз цифрового лідерства та HR-трансформації на прикладі вітчизняних телекомунікаційних компаній. Одним із лідерів цифрової трансформації в Україні є компанія Kyivstar, яка активно впроваджує цифрові HR-технології, системи дистанційного навчання та електронні платформи внутрішніх комунікацій. Особливу увагу компанія приділяє розвитку цифрових компетентностей працівників, автоматизації HR- процесів, розвитку корпоративної культури, цифровим комунікаціям. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення та цифрові інструменти управління персоналом.

Аналіз діяльності компанії Lifecell свідчить, що вона активно впроваджує цифрові технології у систему управління персоналом, автоматизує бізнес-процеси та використовує сучасні HR-інструменти для підвищення ефективності управлінської діяльності. Основними напрямками цифровізації управління персоналом у компанії є дистанційна взаємодія з персоналом, електронний документообіг, онлайн-навчання, цифрова аналітика персоналу. Компанія орієнтується на розвиток інноваційної корпоративної культури та гнучких моделей управління.

Проаналізувавши напрями цифровізації управління персоналом у двох провідних вітчизняних телекомунікаційних компаніях, наведемо їхню порівняльну характеристику за основними показниками (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика управління персоналом
у телекомунікаційних компаніях Kyivstar і Lifecell**

Показники	Kyivstar	Lifecell
Рівень цифровізації управління персоналом	Високий	Високий
Онлайн-навчання персоналу	Активно використовується	Активно використовується
HR-аналітика	Використовується	Використовується
Цифрові комунікації	Розвинені	Розвинені
Інноваційність управління персоналом	Висока	Висока
Корпоративна цифрова культура	Сформована	Сформована

Джерело: складено авторами

Аналіз табл. 2 показує, що телекомунікаційні компанії Kyivstar та Lifecell мають високий рівень цифровізації HR-процесів і активно впроваджують сучасні цифрові технології в управління персоналом. Обидві компанії використовують HR-аналітику, онлайн-навчання та цифрові комунікації, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Крім того, сформована цифрова корпоративна культура та високий рівень HR- інновацій забезпечують їхню конкурентоспроможність і адаптивність до сучасних умов цифрової економіки.

На основі проведеного аналізу побудуємо модель цифрового лідерства для телекомунікаційних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Модель цифрового лідерства для телекомунікаційних підприємств

Джерело: побудовано авторами

Запропонована нами модель цифрового лідерства демонструє ключові напрями трансформації управління персоналом на телекомунікаційних підприємствах і показує взаємозв'язок між цифровими компетентностями, HR-технологіями, управлінням змінами й інноваційною культурою.

Модель також дає можливість:

- визначити основні складові цифрового лідерства на телекомунікаційному підприємстві;
- підвищити ефективність управління персоналом завдяки автоматизації процесів;
- забезпечити швидшу адаптацію телекомунікаційного підприємства до цифрових змін;
- розвивати цифрові компетентності працівників і керівників;
- впроваджувати HR-аналітику та AI-рішення для ухвалення управлінських рішень;
- формувати інноваційну корпоративну культуру;
- підвищувати конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства в умовах цифровізації;
- покращувати комунікації, навчання персоналу та управління знаннями завдяки впровадженню цифрових технологій (digital HR, e-learning).

Отже, модель відображає комплексний підхід до цифрової трансформації системи управління персоналом на телекомунікаційному підприємстві та підкреслює роль цифрового лідерства у забезпеченні його стратегічного розвитку.

Висновки. Цифрове лідерство є важливим фактором ефективного функціонування та стратегічного розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації економіки. Доведено, що впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом сприяє автоматизації процесів

управління, більш оперативному ухваленню рішень, розвитку цифрових компетентностей персоналу та формуванню інноваційної корпоративної культури.

Визначено основні характеристики цифрового лідерства на телекомунікаційному підприємстві: стратегічне бачення цифрового розвитку, управління цифровими змінами, використання HR-аналітики та розвиток цифрової культури підприємства. Встановлено, що цифровізація HR-процесів забезпечує підвищення ефективності рекрутингу, вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток дистанційного навчання персоналу та оптимізацію управління персоналом.

Аналіз діяльності телекомунікаційних компаній Kyivstar і Lifecell показав, що обидві компанії мають високий рівень цифровізації систем управління персоналом, активно використовують HR-інструменти, онлайн-навчання, цифрові комунікації та HR-аналітику. Це підтверджує, що цифрове лідерство є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та їх адаптації до сучасних викликів цифрової економіки.

Запропоновано модель цифрового лідерства на телекомунікаційному підприємстві, яка відображає взаємозв'язок між цифровими компетентностями, HR-технологіями, управлінням змінами та інноваційною корпоративною культурою. Практичне значення моделі полягає у можливості її використання для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності HR-процесів і розвитку цифрового потенціалу на телекомунікаційних підприємствах.

Тематика подальших досліджень буде пов'язана з впливом штучного інтелекту, HR-аналітики та цифрових платформ на ефективність управління персоналом на телекомунікаційних підприємствах, а також із розробленням інноваційних підходів до формування цифрової корпоративної культури в телекомунікаційній сфері.

Надійшла 06.05.2026

Прорецензована 20.05.2026

Підписана до друку 28.05.2026

Оприлюднена 29.05.2026

Список використаних джерел

1. Чернявський І. Ю. Цифрове лідерство як платформа активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 22. С. 234–242. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.22.26
2. Гурман О. М. Цифрове лідерство в HR-маркетингу: еволюція концепції та прикладні стратегії 2014–2025 рр. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-132
3. Гурман О. Процес впровадження стратегій лідерства на основі цифрових технологій. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 70–76. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-13-11
4. Мазур Г. Ф., Гудзь О. Є., Залізняк О. Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 51–57. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010007

5. Гудзь О.Є., Шавловський П.В., Дем'янець В.В. Гармонізація інноваційної політики телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 17–23. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.040404
6. Корнейко О. В. Типологія моделей цифрового лідерства в організації. *Розвиток міста*. 2025. № 4 (08). С. 60–65. DOI: 10.32782/city-development.2025.4-8
7. Базака Р. В., Єфремов А. О. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудови організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>
8. Руденко В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом в умовах цифрової економіки. Дис. ... д-ра філос. Спец.: 051-Економіка. Харківський нац. екон. ун-т імені Семе́на Кузне́ця, 2025. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/Rudenko_Dis.pdf
9. Tigre F., Henriques P., Curado C. The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. P. 789–836. DOI: 10.1007/s11301-023-00395-9

References

1. Cherniavskiy, I. Yu. (2025). Tsyfrove liderstvo yak platforma aktyvizatsii rozvytku intelektualnoho kapitalu pidpriemstv ahranoi sfery [Digital leadership as a platform for activating the development of intellectual capital of agricultural enterprises]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 22, 234–242. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.22.26 [in Ukrainian].
2. Hurman, O. M. (2025). Tsyfrove liderstvo v HR-marketynhu: evoliutsiia kontseptsii ta prykladni stratehii 2014–2025 rr. [Digital leadership in HR marketing: concept evolution and applied strategies (2014–2025)]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-132 [in Ukrainian].
3. Hurman, O. (2025). Protses vprovadzhennia stratehii liderstva na osnovi tsyfrovyykh tekhnolohii [The process of implementing leadership strategies based on digital technologies]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 4 (13), 70–76. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-13-11 [in Ukrainian].
4. Mazur, H. F., Hudz, O. Ye., & Zalizniak, O. Yu. (2024). Rozvytok tsyfrovoho profilu dlia zabezpechennia tsyfrovoho liderstva pidpriemstva [Development of a digital profile to ensure digital leadership of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics, Management, Business*, 1 (44), 51–57. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010007 [in Ukrainian].
5. Hudz, O. Ye., Shavlovskiy, P. V., & Demianets, V. V. (2023). Harmonizatsiia innovatsiinoi polityky telekomunikatsiinykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Harmonization of the innovation policy of telecommunication enterprises in the conditions of digitalization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics, Management, Business*, 4 (43), 17–23. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.040404 [in Ukrainian].
6. Korneiko, O. V. (2025). Typolohiia modelei tsyfrovoho liderstva v orhanizatsii [Typology of digital leadership models in organizations]. *Rozvytok mista – City Development*, 4 (08), 60–65. DOI: 10.32782/city-development.2025.4-8 [in Ukrainian].
7. Bazaka, R. V., & Yefremov, A. O. (2024). Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoy transformatsii menedzhmentu ta pobudovy orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Leadership in the context of the challenges of digital transformation of management and building the organizational culture of the enterprise]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 19, 202–207. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.19.24 [in Ukrainian].
8. Rudenko, V. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Organizational and economic ensuring of personnel management in the conditions of the digital economy]. PhD thesis. Semen Kuznets National Economic University of Kharkiv [in Ukrainian].

-
9. Tigre, F., Henriques, P., & Curado, C. (2025). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 75, 789–836. DOI: 10.1007/s11301-023-00395-9

Цитування:

Сорока А. М., Засанський В. В. Цифрове лідерство та HR-трансформація на телекомунікаційних підприємствах в умовах цифровізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2026. № 2. С. 196 – 205. DOI: 10.31767/nasoa.2-2026.16

Cite this article:

Soroka, A. M., Zasanskyi, V. V. (2026). Tsyfrove liderstvo ta HR-transformatsiia na telekomunikatsiinykh pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii [Digital Leadership and HR-Transformation at Telecommunications Enterprises in the Context of Digitalization]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 2, 196 – 205. DOI: 10.31767/nasoa.2-2026.16