

УДК 330.3:338.2
DOI: 10.60022/3(3)-21S

Вакулич Марія Михайлівна

доктор економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів та обліку

Дніпровський державний технічний університет, Україна

Vakulich Maria

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Finance and Accounting

Dnipro State Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6153-3554

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглядаються інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації вітчизняних підприємств. Проаналізовано вплив цифрових технологій на організаційні процеси, зокрема на підбір, навчання та мотивацію працівників. Визначено ключові тенденції та виклики, що виникають у процесі впровадження цифрових інструментів у HR-менеджмент. Представлено сучасні підходи до формування адаптивних кадрових стратегій, які сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та сталому розвитку підприємств. Практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію управління людськими ресурсами в контексті цифрової економіки.

Для ефективної інтеграції сучасних цифрових технологій в HR-процеси компанії автором розроблено поетапний алгоритм, який враховує аналіз потреб, вибір інструментів, навчання співробітників та постійне вдосконалення. Запропоновано методологію впровадження сучасних digital-інструментів у HR-процеси компанії, що ґрунтуються на використанні сучасних програмних продуктів.

Стаття буде корисною для керівників, HR-фахівців та науковців, зацікавлених у підвищенні конкурентоспроможності підприємств через інновації в управлінні персоналом.

Ключові слова: цифровізація, інновація, стратегія розвитку персоналу, трансформація, підприємство, сталий розвиток, забезпечення, мотивація, інноваційні підходи управління персоналом.

INNOVATIVE STRATEGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract. The article considers innovative HR management strategies in the context of digital transformation of domestic enterprises. The impact of digital technologies on organizational processes, in particular on the selection, training and motivation of employees, is analyzed. Key trends and challenges that arise in the process of implementing digital tools in HR management are identified. Modern approaches to the formation of adaptive HR strategies that contribute to increasing the efficiency of personnel work and sustainable development of enterprises are presented. Practical recommendations are aimed at optimizing human resources management in the context of the digital economy.

For the effective integration of modern digital technologies into the company's HR processes, the author has developed a step-by-step algorithm that takes into account the analysis of needs, the selection of tools, employee training and continuous improvement. A methodology for implementing modern digital tools into the company's HR processes, based on the use of modern software products, is proposed. The article will be useful for managers, HR specialists and scientists interested in increasing the competitiveness of enterprises through innovations in personnel management.

Modern challenges associated with the acceleration of globalization and informatization requires enterprises to deeply reorient their management methodology. Digitalization, as a key driver of these changes, transforms not only operational processes, but also fundamentally affects human resource management. The



implementation of digital platforms and tools for HR allows you to optimize the processes of recruiting, onboarding, training and development of personnel, as well as increase the effectiveness of motivation systems and performance evaluation. A key element of the human resource management model in the context of digitalization is personnel analytics. The use of data and analytical tools allows you to make informed management decisions, predict staff turnover, identify training and development needs, and evaluate the effectiveness of HR strategies. For example, the use of predictive analytics can help identify employees prone to dismissal and take preventive measures, which reduces the costs of finding and adapting new employees.

Keywords: digitalization, innovation, personnel development strategy, transformation, enterprise, sustainable development, provision, motivation, innovative approaches to personnel management.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, пов'язані з прискоренням глобалізації та інформатизації, вимагають від підприємств глибокої переорієнтації в методології управління. Цифровізація, як ключовий драйвер зазначених змін, трансформує не лише операційні процеси, але й фундаментально впливає на управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових платформ та інструментів для HR дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу, онбордингу, навчання та розвитку персоналу, а також підвищити ефективність систем мотивації та оцінки продуктивності. Ключовим елементом моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації є аналітика персоналу. Використання даних та аналітичних інструментів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати плинність кадрів, ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також оцінювати ефективність HR-стратегій. Наприклад, застосування предиктивної аналітики може допомогти виявити співробітників, схильних до звільнення, та вжити превентивних заходів, що знижує витрати на пошук та адаптацію нових працівників.

Актуальність розвитку компетенцій керівників у сфері цифрового лідерства також набуває першочергового значення. Ефективне впровадження новітніх технологій у HR-процеси потребує від менеджерів розуміння їх функціоналу, здатності керувати командами, що працюють з цифровими інструментами, та формування культури безперервного навчання. Навчальні програми, що фокусуються на розвитку «digital soft skills», таких як гнучкість, адаптивність, критичне мислення та вміння працювати з інформацією, стають невід'ємною частиною стратегій управління персоналом. Зміна парадигми від традиційного управління до управління, заснованого на даних та технологіях, вимагає перегляду ролі HR-відділу. Він трансформується з адміністративної функції на стратегічного партнера бізнесу, який спільно з керівництвом розробляє та впроваджує рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Це передбачає розвиток компетенцій HR-фахівців у сфері бізнес-аналітики, проектного менеджменту та стратегічного планування.

Підсумовуючи, успішність ефективного менеджменту в сучасному світі безпосередньо залежить від здатності організацій адаптуватися до цифрової трансформації, зокрема, в управлінні людськими ресурсами. Впровадження комплексних моделей HR, що охоплюють цифровізацію процесів, використання HR-аналітики та розвиток цифрових компетенцій персоналу, є запорукою конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній в динамічному ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики формування інноваційної стратегії управління персоналом, що відтворена в умовах цифрової трансформації підприємств, опікувалось багато як вітчизняних, так і закордонних вчених: Віал Г.В. [1], Рамадан М.О. [2], Мельниченко С.О. [3], Челядінова Н.Г. [4], Куделя В.І. [4], Кравчук О.І. [5], Варіс І.О. [5], Рубель К.О. [5], Седікова І.О. [6], Бей Г.В. [7], Середа Г.В. [7] та інші.

Проте, узагальнена методологія впровадження сучасних digital-інструментів у HR-процеси компанії не сформована дотепер.

Метою статті є формування інноваційної стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Проведений аналіз [5-11] показує, що більшість українських компаній знаходяться на початкових етапах впровадження цифрових рішень в HR-функції. Часто це обмежується автоматизацією окремих процесів, таких як облік робочого часу або базове ведення кадрової документації. Однак, для досягнення конкурентних переваг та реалізації повного потенціалу управління персоналом, необхідна системна цифрова трансформація, що охоплює всі аспекти HR-менеджменту: від рекрутингу та адаптації до розвитку, оцінки та управління ефективністю.

Комплексна цифрова стратегія HR-менеджменту повинна базуватися на глибокому розумінні впливу сучасних технологій. Штучний інтелект може забезпечити персоніфікований досвід кандидатів, автоматизувати скринінг резюме, прогнозувати успішність співробітників та виявляти потреби у навчанні. Впровадження блокчейн-технологій, у свою чергу, може забезпечити безпеку та прозорість

управління даними співробітників, включаючи електронні трудові книжки та сертифікати.

Індустрія 4.0, з її акцентом на автоматизацію, інтеграцію систем та збір даних у реальному часі, відкриває нові можливості для оптимізації робочих процесів та підвищення рівня залученості персоналу. Інтеграція HR-систем з корпоративними ERP та CRM платформами дозволить створити єдиний інформаційний простір, покращити аналітику та оперативність прийняття рішень. Використання аналітики великих даних в HR дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати плинність кадрів, оптимізувати програми винагород та розвитку. Впровадження цих технологій несе як значні переваги, так і виклики. Необхідно враховувати питання кібербезпеки, захисту персональних даних відповідно до GDPR, а також потребу в перекваліфікації HR-спеціалістів для роботи з новими цифровими інструментами. Важливо проводити пілотні проєкти, навчальні програми та забезпечувати постійний моніторинг ефективності впроваджених рішень. Таким чином, розробка та послідовне впровадження комплексної цифрової стратегії HR-менеджменту є ключовим фактором для українських компаній, що прагнуть до підвищення продуктивності праці, залученості співробітників та загального покращення бізнес-результатів у сучасному динамічному середовищі.

В умовах швидкого розвитку технологій важливо не лише впроваджувати нові інструменти, а й забезпечити їх ефективну інтеграцію в існуючі процеси управління персоналом. Зараз доцільним напрямом досліджень є необхідність розробки детальних алгоритмів та інструментів, які дозволять менеджменту компанії ефективно інтегрувати цифрові технології в свої HR-процеси.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація, відкривають нові можливості для оптимізації роботи з персоналом. Наприклад, за допомогою аналітики можна прогнозувати потреби у кадрах, аналізувати продуктивність працівників та формувати персоналізовані програми навчання. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність, але й знижувати витрати на управління персоналом. Сформувати ефективну кадрову стратегію в умовах цифрової трансформації допоможе комплексний підхід. Він має враховувати специфіку бізнесу, його цілі та необхідні ресурси. Важливо також залучати співробітників до процесу змін. Це забезпечить їх мотивацію та зацікавленість у нових технологіях. Впровадження цифрових рішень у HR-процеси може стати ключовим фактором успіху компанії на сучасному етапі розвитку бізнесу.

Отже, для досягнення бажаних результатів необхідно розробити чіткі стратегії та механізми інтеграції цифрових технологій у HR, що вимагатиме зусиль з боку всіх учасників процесу, сприятиме створенню гнучкої та адаптивної системи управління персоналом в цілому.

Сучасні вектори цифровізації системи управління персоналом зумовлені об'єктивною необхідністю адаптації до динамічних змін ринку праці та вимог сучасного бізнесу. Першочерговими векторами розвитку є інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання у ключові HR-процеси. Зокрема, штучний інтелект вже активно використовується для автоматизації рекрутингу, аналізу резюме, первинного відбору кандидатів та планування корпоративного навчання. Другим важливим вектором є розширення функціоналу систем управління талантами (Talent Management Systems – TMS). Сучасні TMS еволюціонують від простих інструментів для управління ефективністю до комплексних платформ, що забезпечують безперервне навчання, розвиток кар'єри, управління знаннями та формування кадрового резерву. Використання аналітики великих даних у TMS дозволяє виявляти приховані таланти, прогнозувати відтік персоналу та створювати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників. Третій вектор – це забезпечення комплексного цифрового досвіду співробітника, що передбачає створення єдиної, інтуїтивно зрозумілої цифрової екосистеми, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в компанії, від подання заявки на працевлаштування до виходу на пенсію. Це включає мобільні додатки для доступу до HR-сервісів, платформи для внутрішньої комунікації, інструменти для зворотного зв'язку та визнання досягнень. Нарешті, четвертим, але не менш важливим вектором, є посилення кібербезпеки та захисту персональних даних у цифровізованих HRM-системах. Зі зростанням обсягів збираної та оброблюваної конфіденційної інформації, питання безпеки стають пріоритетними. Впровадження сучасних методів криптографічного захисту, багаторівневої автентифікації та регулярний аудит безпеки є обов'язковими кроками для забезпечення довіри та відповідності регуляторним вимогам, таким як GDPR. Наприклад, за даними IBM, середня вартість витоку даних у 2025 році досягла 6,45 млн. дол. США, що підкреслює критичну важливість інвестицій у кібербезпеку HRM-систем [4].

Для ефективної інтеграції сучасних цифрових технологій в HR-процеси компанії необхідно розробити поетапний алгоритм, який враховує аналіз потреб, вибір інструментів, навчання співробітників та постійне вдосконалення. Нижче наведено детальний алгоритм:

Алгоритм інтеграції цифрових технологій в HR-процеси:

Крок 1. Оцінка поточного стану HR-процесів:

- зібрати інформацію про існуючі HR-процеси (підбір персоналу, адаптація, оцінка, розвиток,

ведення документації, звітність);

- визначити слабкі місця, рутинні операції, які можна автоматизувати;
- зібрати вимоги від HR-відділу та керівництва.

Крок 2. Визначення цілей інтеграції:

- чітко сформулювати, що планується покращити (знижувати час підбору, підвищити якість адаптації, автоматизувати звітність тощо);

- визначити критерії оцінки ефективності (час, якість, задоволеність персоналу).

Крок 3. Вибір відповідних цифрових технологій та інструментів:

- розглянути сучасні рішення: системи ATS (Applicant Tracking System), HRIS (HR Information System), платформи для e-learning, чат-боти для взаємодії, аналітичні інструменти;
- оцінити можливості інтеграції з вже існуючими системами компанії (ERP, CRM тощо);
- провести порівняння на основі функціоналу, вартості, підтримки та інше.

Крок 4. Розробка плану впровадження:

- визначити етапи впровадження (пілотний проєкт, масштабування);
- розробити графік робіт;
- виділити відповідальних за різні етапи (IT-відділ, HR, зовнішні консультанти);
- прописати план комунікації з персоналом.

Крок 5. Навчання та формування культури змін:

- провести навчальні сесії для HR-команди та співробітників;
- пояснити користь та переваги нових технологій;
- запровадити підтримку під час впровадження (гаряча лінія, FAQ, супровід).

Крок 6. Технічна інтеграція і тестування:

- встановлення та налаштування обраних рішень;
- забезпечення передачі даних між системами;
- проведення тестування функціоналу у реальних умовах;
- виправлення помилок і налаштувань.

Крок 7. Запуск та підтримка:

- публічний запуск нових HR-процесів з цифровими інструментами;
- постійний моніторинг роботи, збір зворотного зв'язку;
- швидке реагування на проблеми.

Крок 8. Оцінка результатів і оптимізація:

- збір та аналіз ключових показників ефективності;
- порівняння з метою, встановленою на кроці 2;
- коригування процесів, масштабування успішних рішень;
- планове оновлення та навчання.

Додаткові рекомендації для забезпечення функціонування означеного алгоритму полягають у наступному:

- 1) залучення співробітників до процесу змін з метою забезпечення прийняття нововведень;
- 2) використання agile-підходу для гнучкого коригування проєкту;
- 3) забезпечення захисту персональних даних та відповідності GDPR/локальному законодавству.

Впровадження сучасних digital-інструментів у HR-процеси компанії є невід'ємною складовою забезпечення її довгострокового стратегічного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Методологічні аспекти впровадження сучасних digital-інструментів у HR-процеси компанії

HR-процес	Digital-інструменти	Приклади програмних продуктів	Основні функції	Ключові переваги
Підбір та рекрутинг	ATS (Applicant Tracking System)	Workday Recruiting, Greenhouse, Lever, Breezy HR	Автоматизація відбору резюме, ведення кандидатів, планування співбесід	Прискорює підбір, підвищує якість відбору, зменшує людський фактор
Адаптація нових співробітників	Платформи для онбордингу	BambooHR, Sapling, Talmundo	Автоматизація процесу введення в компанію, чек-листи, навчальні матеріали	Знижує навантаження на HR, підвищує залученість новачків
Управління персоналом	HRIS (Human Resource Information System)	Workday HCM, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud	Ведення карток співробітників, облік часу, компенсації, звітність	Централізоване управління даними, покращення аналітики

Продовження таблиці 1

Розвиток та навчання	LMS (Learning Management System)	Cornerstone OnDemand, Lessonly, TalentLMS	Організація онлайн-курсів, трекінг прогресу навчання, сертифікації	Підвищує професійний рівень співробітників, зручний доступ до навчання
Оцінка ефективності	Performance Management Software	Lattice, 15Five, Impraise	Постановка цілей, оцінка результативності, фідбек	Поліпшує зворотній зв'язок, мотивує співробітників
Внутрішня комунікація	Корпоративні чати і боти	Slack, Microsoft Teams, WorkJam	Обмін повідомленнями, автоматизація рутинних питань через чат-ботів	Покращує комунікацію, економить час HR-фахівців
Аналітика та звітність	HR-аналітика	Visier, People Analytics (SAP), Tableau (для кастомної звітності)	Візуалізація HR-даних, аналіз трендів, прогнозування	Прийняття рішень на основі даних, виявлення проблемних зон
Управління документацією	Електронний документообіг	DocuSign, PandaDoc, Zoho Sign	Підписання, зберігання, обробка HR-документів онлайн	Скорочує час на документообіг, підвищує безпеку

Джерело: складено автором

Представлені у табл. 1 інструменти здатні трансформувати систему управління персоналом в наступних аспектах: автоматизація рутинних завдань, швидкість обробки даних, підвищення конкурентоспроможності, інноваційність, підвищення рівня безпеки даних, удосконалення процесів найму, підвищення задоволеності працівників, збільшення прибутків, прогнозування потреби в кадрах та побудова ефективної HR-стратегії.

Автоматизація рутинних завдань, зокрема обробки заробітної плати, адміністрування відпусток та документообігу, дозволяє HR-відділам вивільнити значні ресурси для виконання більш стратегічних функцій. Підвищення конкурентоспроможності компанії досягається завдяки оптимізації процесу найму. Сучасні рекрутингові платформи та системи автоматизованого відбору кандидатів (ATS) дозволяють значно скоротити цикл найму, ідентифікувати релевантних претендентів швидше та ефективніше, що знижує вартість залучення талановитих спеціалістів. Інноваційність компанії зростає завдяки застосуванню аналітичних інструментів для прогнозування потреби в кадрах, що дозволяє будувати проактивну HR-стратегію та адаптуватися до змін ринку праці. Крім того, digital-інструменти суттєво підвищують рівень безпеки даних, забезпечуючи централізоване зберігання, шифрування та контроль доступу до конфіденційної інформації про співробітників. Відповідно до GDPR, компанії зобов'язані забезпечувати високий рівень захисту персональних даних, і цифрові HR-системи надають необхідні механізми для дотримання цих нормативів. Підвищення задоволеності працівників досягається за рахунок впровадження зручних онлайн-платформ для управління кар'єрою, доступу до навчальних матеріалів та зворотного зв'язку, що сприяє залученості та лояльності персоналу.

Висновки. Проведені дослідження демонструють нагальну потребу в поглибленому вивченні питань стратегічного управління персоналом. Систематизація та оцінка існуючих методів управління людськими ресурсами є ключовим фактором для успішної адаптації підприємств до викликів цифрової трансформації. Комплексний вплив інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій на функціонування HR-відділів вимагає не лише перегляду, але й суттєвого вдосконалення існуючих процесів, що включає в себе розробку та впровадження нових, ефективних методів оцінки результативності праці персоналу, що відповідатимуть реаліям цифрової епохи.

Інтеграція digital-інструментів в HR-процеси безпосередньо впливає на збільшення прибутків компанії. Оптимізація витрат на адміністрування, зменшення плинності кадрів завдяки кращому управлінню та розвитку персоналу, а також ефективне прогнозування потреби в людських ресурсах для підтримки стратегічних цілей призводять до зростання операційної ефективності та загальної фінансової стабільності. Таким чином, цифрова трансформація HR є не просто технічним оновленням, а стратегічним кроком до побудови гнучкої, стійкої та прибуткової організації.

Література

1. G. Vial. The journal of strategic information systems: incorporating international information systems. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Amsterdam: Elsevier, Vol. 28. 2019. P. 118–144. URL: <https://www.econbiz.de/Record/understanding-digital-transformation-a-review-and-a-research-agenda-vial-gregory/10012038454>
2. M. Ramadan H. Baydoun A. Daouk S. Yousse. Innovation management of organizations in the

digital age. Towards digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/185>

3. Melnychenko S. Lositska T. Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2021. № 6 (41). P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>

4. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22>

5. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024 (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

6. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, № 2. С. 51–57. DOI: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324>

7. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Еко-номіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>

8. Десять HR-воркфлоу, які ви повинні автоматизувати. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hr-workflow-yaki-wy-povynni-avtomatyzuvaty> (дата звернення: 01.12.2025).

9. Інтелектуальний рекрутинг: коли кандидати вже не ховаються. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyy-intelekt-dlya-rozvytku-hr/> (дата звернення: 01.12.2025).

10. Вакулич М.М. Складові формування інвестиційного клімату в трансформаційній економіці України. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 1. С. 39–47. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/1/6.pdf>

11. Вакулич М.М. Концепція управління інвестиційним кліматом України в умовах сучасної глобалізації. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. Вип. 1 (2). С. 26–31. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/4048/1/1.pdf>

References

1. G. Vial. (2019) The journal of strategic information systems: incorporating international information systems. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Amsterdam: Elsevier. Vol. 28. P. 118–144 URL: <https://www.econbiz.de/Record/understanding-digital-transformation-a-review-and-a-research-agenda-vial-gregory/10012038454> (in English).

2. M. Ramadan H. Baydoun A. Daouk S. Yousse. (2023) Innovation management of organizations in the digital age. Towards digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/185> (in English).

3. Melnychenko S. Lositska T. Bieliaieva N. (2021) Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. Financial and credit activities: problems of theory and practice. № 6 (41). P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527> (in English).

4. Cheliadinova N. H., Kudelia V. I. (2022) HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasnyy orhanizatsii [HR-management and digitalization in a modern organization]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. № 69. P. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22> (in Ukrainian).

5. Kravchuk O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (in Ukrainian).

6. Sedikova I. O., Kozak K. B., Sedikov D. V. (2022) Upravlinniapersonalomvumovakhglobalnykhinformatsiynnykhprotsesiv. [Personnel management in the context of global information processes]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. T. 14, № 2. P. 51–57. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324> (in Ukrainian).

7. Bey H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologiy pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. Ekonomika i orhani-zatsiia upravlinnia. № 2 (34). P. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/23072318.2019.2.10> (in Ukrainian).

8. Desiat HR-vorkflou, yaki vy povynni avtomatyzuvaty [Ten HR workflows you should automate]. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hrworkflow-yaki-wy-povynni-avtomatyzuvaty> (accessed December 01, 2025).

9. Intelektualnyi rekrutynh: koly kandydaty vzhe ne khovaiutsia. [Intelligent recruiting: when candidates are no longer hiding]. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyy-intelekt-dlya-rozvytku-hr/>

(accessed December 01, 2025).

10. Vakulych M.M. Skladovi formuvannia investytsiinoho klimatu v transformatsiinii ekonomitsi Ukrainy [Components of the Formation of Investment Climate in the Transformation Economy of Ukraine]. Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. 2013. <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/1/6.pdf>

11. Vakulych M.M. Koncepciya upravlinnya investy`cijny`m klimatom Ukrayiny` v umovax suchasnoyi globalizaciyi. [The concept of managing the investment climate of Ukraine in the context of modern globalization]. Byuleten` Mizhnarodnogo Nobelivs`kogo ekonomichnogo forumu. 2012. Vol. 1 (2). P. 26–31. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/4048/1/1.pdf> [in Ukrainian].

Отримано: 12.01.2026

Прийнято до публікації: 10.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026