

УДК 330.3:338.2
DOI: 10.60022/3(1)-34S

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ НОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті досліджується вплив цифровізації на трансформацію систем управління персоналом на сучасних підприємствах. Аналізуються основні тенденції розвитку цифрових технологій у HR-сфері та їх роль у формуванні нових моделей управління людськими ресурсами. Автор розглядає ключові цифрові інструменти і платформи, які кардинально змінюють традиційні підходи до підбору, адаптації, мотивації, навчання та оцінювання працівників. Особлива увага приділяється ролі автоматизації, аналітики на основі великих даних, штучного інтелекту і платформ для дистанційного навчання у підвищенні ефективності HR-процесів. У статті відзначається, що цифровізація не лише оптимізує операційні завдання HR-відділів, але й забезпечує стратегічні переваги компаніям через покращене залучення співробітників, персоналізацію кар'єрних траєкторій та оперативну адаптацію до змін ринкового середовища.

Дослідження спрямоване на визначення основних напрямів цифровізації у сфері управління персоналом, аналіз їх впливу на ефективність HR-процесів, виявлення основних цифрових інструментів і технологій, а також окреслення викликів та перспектив впровадження цифрових інновацій. Крім того, розглядаються виклики та ризики впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом, зокрема питання кібербезпеки, захисту персональних даних, а також необхідність розвитку цифрових компетенцій серед керівників і працівників. Автор наголошує на важливості збалансованого підходу, який поєднує технологічні інновації з людським фактором, що є ключовим для успішної цифрової трансформації HR.

У висновках підкреслюється, що цифровізація стає критично важливим фактором формування сучасних моделей управління персоналом, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: цифровізація, модель, новатика, цифрові технології, інноваційні рішення, стратегія розвитку персоналу, трансформація, сталий розвиток, інноваційні підходи управління персоналом.

DIGITALIZATION AS A FACTOR IN FORMING NEW PERSONNEL MANAGEMENT MODELS IN MODERN ENTERPRISES

Abstract. The article examines the impact of digitalization on the transformation of human resource management systems in modern enterprises. The main trends in the development of digital technologies in the HR sphere and their role in the formation of new models of human resource management are analyzed. The author considers key digital tools and platforms that are radically changing traditional approaches to the selection, adaptation, motivation, training and assessment of employees. Particular attention is paid to the role of automation, analytics based on big data, artificial intelligence and platforms for distance learning in increasing the efficiency of HR processes. The article notes that digitalization not only optimizes the operational tasks of HR departments, but also provides strategic advantages to companies through improved employee engagement, personalization of career trajectories and operational adaptation to changes in the market environment.



The study aims to identify the main directions of digitalization in the field of personnel management, analyze their impact on the effectiveness of HR processes, identify the main digital tools and technologies, and outline the challenges and prospects for the implementation of digital innovations. In addition, the challenges and risks of implementing digital technologies in the field of personnel management are considered, in particular, the issues of cybersecurity, personal data protection, as well as the need to develop digital competencies among managers and employees. The author emphasizes the importance of a balanced approach that combines technological innovations with the human factor, which is key to the successful digital transformation of HR.

The modern business environment is characterized by exponential growth in data volumes and the need for real-time decision-making. This creates new challenges for human resource management (HRM) systems, which require a shift from reactive to proactive strategies. The digital transformation of HRM, as a result, focuses on using big data analytics to predict trends, identify risks, and optimize resources. For example, the use of predictive analytics can help detect employee turnover before it occurs, allowing preventive measures to be taken.

The conclusions emphasize that digitalization is becoming a critically important factor in the formation of modern human resource management models capable of ensuring the flexibility, adaptability, and competitiveness of enterprises in a dynamic business environment.

Keywords: digitalization, model, innovation, digital technologies, innovative solutions, personnel development strategy, transformation, sustainable development, innovative approaches to personnel management.

Постановка проблеми. Сучасна бізнес-середовище характеризується експоненціальним зростанням обсягів даних та необхідністю прийняття рішень у режимі реального часу. Це створює нові виклики для систем управління персоналом (HRM), які потребують переходу від реактивних до проактивних стратегій. Цифрова трансформація HRM, як наслідок, фокусується на використанні аналітики великих даних для прогнозування тенденцій, ідентифікації ризиків та оптимізації ресурсів. Наприклад, застосування предиктивної аналітики може допомогти виявити плинність кадрів ще до її настання, дозволяючи вжити превентивних заходів.

Впровадження хмарних технологій та платформ для управління талантами (Talent Management Platforms) є ключовим елементом цифрової трансформації HRM. Ці рішення забезпечують інтегрований підхід до всього життєвого циклу співробітника, від рекрутингу та адаптації до розвитку, оцінки ефективності та управління винагородами. Автоматизація рутинних HR-процесів, таких як обробка заробітної плати, управління відпустками та лікарняними, за допомогою системи Human Capital Management (HCM) значно зменшує адміністративне навантаження та ймовірність помилок.

Важливою складовою цифрової трансформації HRM є також впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). AI-асистенти можуть допомагати з первинним відбором резюме, проведенням скринінгових інтерв'ю та наданням відповідей на типові запитання співробітників. ML-алгоритми, в свою чергу, можуть оптимізувати стратегії навчання та розвитку, персоналізуючи навчальні програми на основі індивідуальних потреб та кар'єрних цілей кожного співробітника.

Безпека даних та конфіденційність є критично важливими аспектами цифрової трансформації HRM. Зі збільшенням обсягів чутливої персональної інформації, що зберігається в цифрових системах, підприємства повинні забезпечити надійні заходи кібербезпеки, включаючи шифрування даних, контроль доступу та регулярний аудит систем. Відповідність нормативним вимогам, таким як GDPR, є обов'язковою для уникнення штрафів та збереження довіри співробітників.

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових технологій в HRM стикається з низкою викликів. До них належать: опір змінам з боку співробітників та вищого керівництва, необхідність значних інвестицій у нові технології та навчання персоналу, а також інтеграція нових систем з існуючою IT-інфраструктурою. Успішна цифрова трансформація вимагає стратегічного планування, глибокого розуміння бізнес-процесів та активної участі всіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики аналізу ролі цифровізації, як основоположного фактору формування нових моделей управління персоналом на сучасних підприємствах, опікувалось безліч науковців. Зокрема, такі як: Безгін К. [1], Дороніна О. [1], Бодров В. [2], Зрибнева І. [2], Сазонова С. [2], Сидорук І. [2], Орленко О. [2], Глущенко Л. [3], Пілявоз Т. [3], Коваль Н. [3], Гуцуляк Н. [4], Махмудов Х. [5], Чухліб В. [5], Прокопенко О. [6], Гарафонова О. [6], Жосан Г. [6], Яковенко Я. [7], Білик М. [7], Сербін Р. [7], Чумакова А. [7], Струтинська І. [8], Дмитроца Л. [8], Сороківська О. [8], Козбур Г. [8], Заїка О. [9], Чубка І. [9], Пушкар І. [10], Гладчук Г. [10], Храпач К. [10], Гамкало О. [11], Демків Х. [11] та багато інших.

Однак, проведені наукові дослідження та вивчені аналітичні звіти чітко вказують на необхідність

комплексного підходу до цифрової трансформації, що передбачає гнучкі бізнес-моделі, адаптивні організаційні структури, розвиток цифрових платформ та екосистем, а також трансформацію корпоративної культури. Ефективне управління цими процесами є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасному цифровому світі.

Метою статті є аналіз ролі цифровізації як основоположного фактору формування нових моделей управління персоналом на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація управління персоналом є визначальним чинником підвищення ефективності підприємств на сьогоднішній день. Вона передбачає впровадження новітніх технологій в усі сфери управління персоналом, сприяючи автоматизації процесів, зростанню продуктивності та підвищенню адаптивності бізнесу.

Ключовими елементами цифрової трансформації HR є впровадження систем управління людськими ресурсами (HRIS), платформ для рекрутингу нового покоління, аналітичних інструментів для прогнозування потреби в персоналі та управління талантами, а також рішень для дистанційної роботи та співпраці. Ці технології дозволяють не лише оптимізувати рутинні операції, такі як обробка даних про співробітників, нарахування заробітної плати та управління відпустками, але й перейти до більш стратегічного підходу до управління персоналом.

Автоматизація процесів найму, навчання та розвитку персоналу є одним із найвагоміших наслідків цифрової трансформації. Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) для аналізу резюме, проведення первинних співбесід (через чат-ботів) та створення персоналізованих навчальних програм дозволяє значно скоротити час на заповнення вакансій та підвищити якість найму. Дослідження [4] показує, що компанії, які активно використовують ШІ у рекрутингу, зменшують середній час до найму на 25%. Крім того, аналітичні платформи дозволяють виявляти прогалини у знаннях та навичках співробітників, розробляючи індивідуальні плани розвитку, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та лояльності.

Інтеграція аналітичних інструментів в HR-процеси відкриває нові можливості для прийняття обґрунтованих рішень. HR-аналітика дозволяє відстежувати ключові показники ефективності (KPI) персоналу, такі як продуктивність, рівень плинності кадрів, залученість співробітників, та ефективність програм навчання. Використання предиктивної аналітики допомагає прогнозувати потенційну плинність кадрів, визначати фактори, що впливають на залученість, та розробляти превентивні заходи.

Отже, цифрова трансформація управління персоналом є не просто трендом, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Вона дозволяє створити більш гнучкі, ефективні та орієнтовані на співробітників HR-системи, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних бізнес-цілей. Постійне впровадження інноваційних технологій та розвиток цифрових компетенцій HR-фахівців є запорукою успішної адаптації до викликів майбутнього ринку праці. Цифрова трансформація, трансформуючи операційні моделі та стратегічні підходи, дійсно відіграє ключову роль у вдосконаленні процесів залучення й утримання талановитих спеціалістів. Впровадження передових аналітичних інструментів та систем на основі штучного інтелекту дозволяє HR-департаментам переходити від реактивного до проактивного управління людським капіталом. Такі системи, як прогнозна аналітика, аналізують великі масиви даних, включаючи історичні показники ефективності, демографічні фактори та ринкові тренди, для виявлення потенційних кандидатів із найвищим показником відповідності корпоративній культурі та вимогам вакансії. Це суттєво скорочує час та ресурси, витрачені на пошук та відбір персоналу, мінімізуючи ризик помилкових наймів.

Оцінка продуктивності персоналу зазнає кардинальних змін завдяки цифровим технологіям. Замість традиційних щорічних атестацій, компанії впроваджують постійний моніторинг ефективності за допомогою спеціалізованих програмних платформ. Ці платформи агрегують дані про виконання завдань, досягнення KPI, участь у проєктах та зворотний зв'язок від колег і керівників. Аналіз цих комплексних даних надає об'єктивну картину продуктивності кожного співробітника, дозволяючи оперативно виявляти зони росту та успіху. Кар'єрний розвиток співробітників стає більш індивідуалізованим та цілеспрямованим завдяки аналітиці даних. Алгоритми можуть ідентифікувати навички, які користуються попитом на ринку, та ті, які потребують розвитку у поточних співробітників. На основі цього формуються персоналізовані плани навчання та розвитку, що враховують як потреби бізнесу, так і кар'єрні амбіції працівників. Цифрові платформи пропонують доступ до онлайн-курсів, вебінарів, внутрішніх тренінгів та менторських програм, створюючи безперервний освітній цикл. Системи прогнозування допомагають не лише у визначенні потреби в нових співробітниках, але й у прогнозуванні ризику відтоку персоналу. Аналізуючи показники, такі як тривалість роботи в компанії, активність на внутрішніх платформах, залученість до корпоративних заходів та результати опитувань задоволеності, можна виявити співробітників, схильних до звільнення, що дає змогу HR-службам превентивно вжити заходів для їх утримання, запропонувавши нові можливості для зростання, зміну

функціоналу або додаткові бонуси.

Таким чином, цифрова трансформація створює міцний фундамент для побудови ефективної системи управління талантами. Автоматизація рутинних процесів, глибокий аналіз даних та персоналізований підхід до розвитку співробітників сприяють не тільки залученню найкращих фахівців, але й їх довгостроковому задоволенню та лояльності. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на продуктивність компанії, її конкурентоспроможність та загальний успіх на ринку. Відтак, процес зміни HR-функцій у результаті цифрової трансформації є обов'язковим (табл. 1).

Таблиця 1

Парадигма зміни HR-функцій у результаті цифрової трансформації

HR-функція	Традиційний підхід	Цифрова трансформація	Опис зміни
Рекрутинг	Ручний пошук і відбір кандидатів, паперові анкети	Використання ATS (Applicant Tracking Systems), AI для пошуку та відбору кандидатів	Автоматизація підбору, швидший та точніший добір кандидатів
Управління персоналом	Ручне ведення особових справ, паперові документи	Електронні HRM-системи (HR Management Systems), цифрові документи	Зменшення паперового документообігу, централізоване управління даними
Навчання і розвиток	Очні тренінги, паперові навчальні матеріали	Онлайн-платформи, e-learning, VR/AR тренінги	Гнучкість у навчанні, персоналізація, доступність з будь-якого місця
Оцінка продуктивності	Щорічні оцінювання, анкетування вручну	Постійний моніторинг через HR-аналітику, платформи зворотного зв'язку	Безперервний процес оцінки, більш об'єктивні та обґрунтовані результати
Внутрішні комунікації	Особисті зустрічі, електронна пошта	Корпоративні соціальні мережі, месенджери, чат-боти	Підвищення оперативності комунікацій, кращий зворотній зв'язок
Оплата праці	Ручний розрахунок, паперові виплати	Автоматизовані системи розрахунку та виплат, електронні платежі	Підвищення точності та швидкості розрахунку зарплат, зменшення помилок

Джерело: складено автором

Цифрова трансформація змінює HR-функції, переводячи їх з ручних і паперових процесів у цифрові, автоматизовані та аналітичні системи. Це підвищує ефективність роботи HR-відділу, скорочує час на рутинні операції, покращує якість прийняття рішень завдяки аналітиці та дозволяє впроваджувати індивідуальний підхід до роботи з персоналом. Нові технології також сприяють гнучкості, оперативності та кращій взаємодії всередині організації. Відтак, основними перевагами, які надає цифрова трансформація, є наступні (рис. 1).

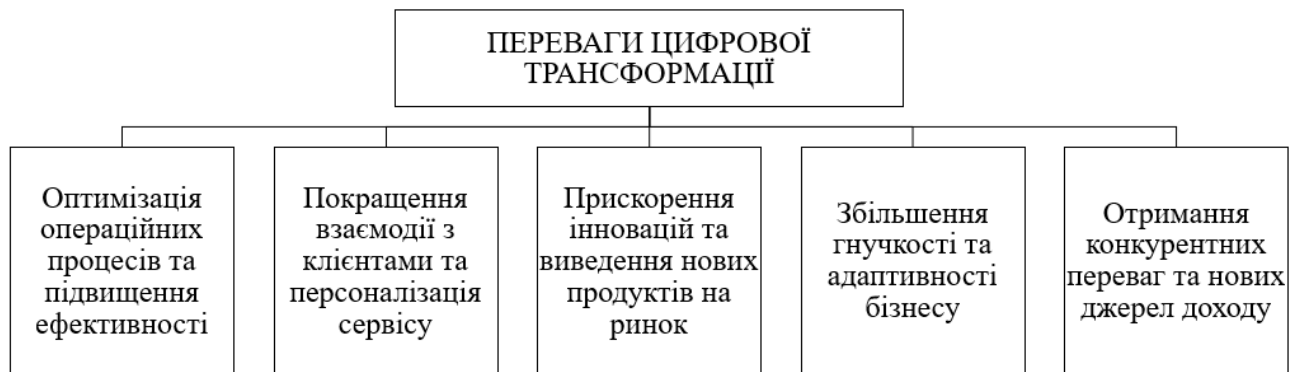


Рис. 1. Основні переваги цифрової трансформації як фактору формування нових моделей управління персоналом на сучасних підприємствах

Джерело: сформовано автором

Проаналізуємо детальніше означені переваги, а саме:

1. Оптимізація операційних процесів та підвищення ефективності: цифрова трансформація передбачає впровадження автоматизованих рішень, що дозволяє зменшити частку ручних операцій, мінімізувати людський фактор та, відповідно, знизити ймовірність помилок. Наприклад, впровадження

систем управління бізнес-процесами (BPM) скорочує час виконання типових операцій, таких як обробка замовлень або підготовка фінансової звітності.

2. Покращення взаємодії з клієнтами та персоналізація сервісу: цифрові технології надають потужні інструменти для аналізу даних про клієнтів, що дозволяє створювати більш персоналізовані пропозиції та покращувати досвід користувача. Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) та аналітичних платформ дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати їх поведінку та пропонувати релевантні продукти й послуги, що, в свою чергу, позитивно впливає на лояльність та коефіцієнт утримання клієнтів.

3. Прискорення інновацій та виведення нових продуктів на ринок: цифрова трансформація відкриває можливості для швидшого тестування гіпотез, прототипування та ітераційного розвитку продуктів. agile-методології, у поєднанні з хмарними технологіями та інструментами для спільної роботи, дозволяють командам працювати більш злагоджено та оперативно реагувати на зміни ринку.

4. Збільшення гнучкості та адаптивності бізнесу: цифрові рішення дозволяють компаніям швидше адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, таких як зміни в законодавстві, коливання попиту чи поява нових конкурентів. Хмарна інфраструктура, наприклад, надає масштабованість, що дозволяє легко збільшувати або зменшувати ресурси залежно від потреб, уникаючи значних капітальних вкладень.

5. Отримання конкурентних переваг та нових джерел доходу: успішна цифрова трансформація дозволяє компаніям виділитися на тлі конкурентів, запропонувати унікальні цифрові продукти чи сервіси, а також оптимізувати свою вартісну пропозицію.

Інтеграція систем управління персоналом з CRM дозволяє об'єднати управління співробітниками і взаємодію з клієнтами в єдиному цифровому просторі, що сприяє більш ефективній координації між відділами, кращому аналізу даних і оптимізації робочих процесів. Однак такий підхід часто пов'язаний із складністю впровадження, високими витратами, необхідністю навчання персоналу, а також ризиками, пов'язаними із захистом персональних і клієнтських даних. Вибір такої системи вимагає ретельного планування та оцінки бізнес-потреб.

Основна інформація щодо аналізу переваг і недоліків систем управління персоналом (HRM-систем) з можливістю інтеграції в CRM (Customer Relationship Management) представлена у табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз переваг і недоліків Систем управління персоналом (HRM-систем)
з можливістю інтеграції в CRM

Критерії	Переваги	Недоліки
Інтеграція даних	Єдина база даних для HR і продажів, покращена координація між відділами	Складність налаштування інтеграції, можливі технічні проблеми
Автоматизація процесів	Автоматичний обмін інформацією (наприклад, про статус співробітників, завдання)	Можливі помилки синхронізації даних при некоректній конфігурації
Покращення комунікації	Спільна платформа для взаємодії HR і менеджерів з продажу	Потреба в навчанні співробітників роботі з новою комплексною системою
Аналітика та звітність	Продуктивніша аналіз клієнтських та кадрових даних для бізнес-стратегій	Потреба у додаткових ресурсах для аналізу та інтерпретації складних даних
Скорочення дублювання завдань	Оптимізація процесів, усунення повторного введення даних	Висока вартість впровадження та підтримки інтегрованої системи
Покращення досвіду співробітників	Легкий доступ до інформації, підвищення мотивації та залучення	Можливі проблеми із захистом особистих даних при сумісному використанні систем
Гнучкість системи	Можливість кастомізації під специфічні бізнес-процеси	Інтеграція може бути складною для малих компаній через технічні вимоги

Джерело: складено автором

Отже, цифровізація системи управління компанією – це комплекс трансформацій, що дозволяє підвищити продуктивність, прозорість і адаптивність бізнесу до змін ринку. Модель впровадження цифрових платформ у стратегічне управління підприємством представлена у табл. 3.

Таблиця 3

Модель впровадження цифрових платформ у стратегічне управління підприємством

Етап впровадження	Опис етапу	Ключові дії	Результат
1. Аналіз поточного стану	Оцінка існуючих управлінських процесів і цифрової інфраструктури	- проведення аудиту IT-систем і бізнес-процесів - визначення проблем і вузьких місць	Карта поточного стану, перелік потреб

Продовження таблиці 3

2. Формування стратегії цифровізації	Визначення цілей і пріоритетів цифрової трансформації для підтримки стратегічних цілей підприємства	- визначення цілей цифровізації у контексті бізнес-стратегії - визначення KPI	Документ зі стратегією цифрової трансформації
3. Вибір цифрових платформ і технологій	Оцінка і відбір необхідного програмного забезпечення та технологій	- аналіз ринку цифрових платформ - вибір відповідних рішень (ERP, CRM, BI, HRM тощо)	Технічні специфікації та план впровадження
4. Планування впровадження	Розробка детального плану реалізації проекту цифровізації	- планування бюджетів і ресурсів - розподіл відповідальності - визначення етапів і строків	План проекту зі строками та бюджетом
5. Пілотне впровадження	Тестування обраних рішень на одній або декількох ділянках підприємства	- впровадження в пілотному режимі - збір зворотного зв'язку - виявлення проблем і корекція	Звіт про тестування, коригування плану
6. Масштабне впровадження	Розгортання цифрових платформ в масштабах всього підприємства	- навчання персоналу - інтеграція з існуючими системами - виконання робіт з міграції даних	Повноцінна робоча цифрова платформа
7. Моніторинг та оцінка ефективності	Систематичний контроль та аналіз роботи нових цифрових рішень	- відстеження KPI - виявлення проблем і пропозиції покращень - оптимізація процесів	Звіти про ефективність, рекомендації на покращення
8. Постійний розвиток і масштабування	Підтримка, оновлення і впровадження нових функціональних можливостей	- регулярне оновлення ПЗ - пошук можливостей для автоматизації та аналітики - підвищення кваліфікації співробітників	Актуалізована платформа, постійні вдосконалення

Джерело: складено автором

Висновки. Поглиблене вивчення впливу цифрових HR-технологій на конкурентоспроможність вимагає застосування комплексних методологій, що охоплюють кількісні та якісні дослідження. Необхідно систематизувати показники ефективності, такі як зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення залученості персоналу та покращення репутації роботодавця. Ці дані можуть бути зібрані шляхом проведення опитувань HR-фахівців, аналізу даних з HRIS-систем та конкурентного аналізу ринку праці.

Оцінювання психологічних аспектів цифровізації HR-процесів є ключовим для забезпечення сталого розвитку. Необхідно дослідити вплив автоматизації рутинних завдань на мотивацію співробітників, рівень стресу, пов'язаний з необхідністю постійного навчання нових технологій, а також зміни у міжособистісних відносинах. Ефективність впровадження цифрових інновацій в умовах обмежених ресурсів та нестабільного середовища потребує розробки гнучких підходів. Це може включати поетапне впровадження, використання хмарних рішень з оплатою за використання, фокусування на найкритичніших HR-процесах та пошук партнерських програм.

Загалом, подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування емпірично обґрунтованих рекомендацій для вітчизняних організацій, що дозволять їм ефективно використовувати потенціал цифрових HR-технологій для підвищення конкурентоспроможності, мінімізуючи ризики та адаптуючись до динамічного бізнес-середовища.

Література

1. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Економіка і організація управління. № 4 (40) 2020. С. 249–257. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>
2. Бодров В., Зрибнєва І., Сазонова С., Сидорук І., Орленко О. Посилення взаємозв'язку діджиталізації та національної моделі смарт-економіки для реалізації стратегії інноваційного розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 3(50). С. 308–319. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4084>
3. Глушченко Л., Пілявов Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
4. Гуцуляк Н.П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 2-3. С. 63–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2019_23_8
5. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах

нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

6. Прокопенко О., Гарафонов О., Жосан Г. Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова транс-формація впливає на управління персоналом. SER. 2023. № 4 (50). С. 84–94. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>

7. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (126). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>

8. Струтинська І., Дмитроца Л., Сороківська О., Козбур Г. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження цифровізація та інновації: колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 411–427. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46665>

9. Заїка О.В., Чубка І.А. Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Серія «Економічна». 2024. Вип. 106. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05>

10. Пушкар І.В., Гладчук Г.Г., Храпач К.Г. Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5159/5104>

11. Гамкало О.Б., Демків Х.С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. Статистика України. 2023. № 2. С. 74–83. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)

References

1. Bezghin K.S., Doronina O.A. (2020) The paradigm of strategic development of the management potential of the enterprise [Paradihna stratehichnoho rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpryemstva]. Economics and management organization, no. 4. 2020. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>

2. Bodrov V., Zrybnieva I., Sazonova S., Sydoruk I., Orlenko O. (2023) Posylennia vzaiemozviazku dydzhytalizatsii ta natsionalnoi modeli smart-ekonomiky dlia realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku [Strengthening the relationship between digitization and the national smart economy model for the implementation of the strategy of innovative development]. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, no. 3(50), pp. 308–319. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4084> (in Ukrainian)

3. Hlushchenko L., Piliavoz T., Koval N. (2022) Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpryemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

4. Hutsuliak N. P. (2019) Personal yak stratehichnyi resurs diialnosti pidpryemstva v umovakh novoi ekonomiky [Personnel as a strategic resource of enterprise activity in the conditions of the new economy]. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, no. 2-3, pp. 63–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2019_2-3_8

5. Makhmudov Kh., Chukhlib V. (2023) Otsinka systemy upravlinnia personalom u pidpryemstvi v umovakh nestiikoi ekonomichnoi sytuatsii v kraini [Evaluation of the personnel management system in the enterprise in the conditions of unstable economic situation in the country]. Ekonomika ta suspilstvo, no. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

6. Prokopenko O., Harafova O., Zhosan, H. (2023) Tsyfrovi instrumenty v upravlinni liudskymy resursamy: yak tsyfrova transformatsiia vplyvaie na upravlinnia personalom [Digital tools in human resource management: how digital transformation affects personnel management]. SER, no. 4 (50). DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>

7. Iakovenko Ya. Iu., Bilyk M. Iu., Serbin R. A., Chumakova A. H. (2022) Tsyfrova transformatsiia i novi biznes-modeli [Digital transformation and new business models]. State and regions. Series: Economics and entrepreneurship, no. 3 (126). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>

8. Strutynska I., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Kozbur H. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoho rozvytku maloho i serednoho biznesu Ukrainy, krain Yevropy ta G7. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia tsyfrovizatsiia ta innovatsii: kolektyvna monohrafiia [Features of digital development of small and medium-sized businesses in Ukraine, Europe and the G7. Business transformation for a sustainable future: research on digitalization and innovation: monograph]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A, pp. 411–427 (in Ukrainian)

9. Zaika O. V., Chubka I. A. (2024) Rol tekhnolohii u stratehichnomu planuvanni mizhnarodnykh kompanii: tsyfrova transformatsiia ta efektyvnist [The role of technology in the strategic planning of international companies: digital transformation and effectiveness]

companies: digital transformation and efficiency] Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina, vol. 106, pp. 47–55. Available at: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05> (in Ukrainian)

10. Pushkar I. V., Hladchuk H. H., Khrapach K. H. (2024) Dydzhytalizatsiia yak instrument optymizatsii upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh Ukrainy [Digitalization as a tool for optimizing management accounting at Ukrainian enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 69. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5159/5104> (in Ukrainian)

11. Hamkalo O. B., Demkiv Kh. S. (2023) Tsyfrovi innovatsii dlia efektyvnoho upravlinskoho analizu v konteksti transformatsii biznesu [Digital Innovations for Effective Management Analysis in the Context of Business Transformation]. Statystyka Ukrainy, vol 2, pp. 74–83. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08) (in Ukrainian)

Отримано: 26.12.2025

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026