DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114

УДК 331.108.24:004[37.015.6]

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

STRATEGIES FOR HR MANAGEMENT ADAPTATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Олійник Ігор Вікторович
кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3823-7532

Oliinyk Ihor
Kherson State Agrarian And Economic University

Стаття присвячена актуальним питанням адаптації HR-менеджменту до умов цифрової трансформації та впровадження штучного інтелекту. Проаналізовано ключові аспекти, що визначають ефективність управління людськими ресурсами у сучасному цифровому середовищі. Розглянуто основні інноваційні стратегії, які спрямовані на підвищення продуктивності, автоматизацію HR-процесів, персоналізацію підходів до роботи з персоналом та використання аналітики великих даних. Особливу увагу приділено викликам і можливостям інтеграції штучного інтелекту в процеси рекрутингу, навчання, розвитку та утримання працівників. Визначено переваги застосування діджитал-інструментів у HR-менеджменті, включаючи підвищення прозорості процесів, прискорення прийняття рішень та підвищення мотивації персоналу. Досліджено практичний досвід адаптації HR-стратегій до умов діджиталізації, що дозволяє окреслити ефективні підходи до управління людськими ресурсами в умовах сучасних технологічних змін.

Ключові слова: HR-менеджмент, цифровізація, штучний інтелект, автоматизація, великі дані, адаптація стратегій, інновації.

The article focuses on the pressing issues of adapting HR management to the challenges of digital business transformation, emphasizing the critical role of innovative technologies, particularly artificial intelligence (AI). It thoroughly examines the key aspects that influence the effectiveness of human resource management (HRM) in a digitalized environment, highlighting both current challenges and future opportunities. The research explores innovative strategies aimed at enhancing employee productivity by automating HR processes, leveraging big data analytics, personalizing approaches to employee engagement, and utilizing digital platforms to foster higher levels of staff involvement and motivation. A significant part of the analysis is devoted to the integration of artificial intelligence into core HR functions, such as recruitment, onboarding, continuous learning, professional development, performance evaluation, employee motivation, and talent retention. The article identifies the transformative advantages of digital tools in HR management, including the optimization of time and financial resources, the acceleration of decision-making processes, the enhancement of process transparency, and the improvement of communication between management and staff. Additionally, it emphasizes how these tools contribute to creating a more engaging and satisfactory work environment for employees. The article also highlights the practical experience of various industries in adapting HR management strategies to the demands of the digital economy. This real-world analysis underscores the importance of adopting flexible and innovative solutions tailored to the unique needs of different business contexts. By examining successful implementations of advanced HR technologies, the research outlines the most promising directions for the evolution of modern HR management in the context of rapid technological advancements. Through a comprehensive analysis, the article offers insights into how digital transformation and artificial intelligence reshape HR management practices, enabling businesses to remain competitive in a fast-changing economic landscape. These findings present a roadmap for leveraging digitalization to achieve strategic human resource goals while fostering sustainable innovation.

Keywords: HR management, digitalization, artificial intelligence, automation, big data, strategy adaptation, innovation.

© Олійник І. В., 2024

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації та стрімкого розвитку технологій підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління людськими ресурсами. Зміна бізнес-середовища, викликана діджиталізацією, впровадженням штучного інтелекту, автоматизацією та аналізом великих даних, зумовлює потребу в адаптації HR-менеджменту до нових реалій. Традиційні методи управління персоналом, засновані на стандартизованих підходах, дедалі більше втрачають актуальність через високі вимоги до швидкості ухвалення рішень, персоналізації роботи з працівниками та інтеграції інноваційних технологій у повсякденну діяльність.

Основною проблемою є недостатній рівень готовності багатьох компаній до впровадження сучасних цифрових інструментів у HR-менеджмент, що негативно впливає на ефективність управлінських рішень, знижує конкурентоспроможність і перешкоджає стійкому розвитку бізнесу. Водночас впровадження штучного інтелекту та автоматизації дозволяє значно підвищити ефективність процесів рекрутингу, адаптації, навчання та мотивації персоналу, однак вимагає трансформації стратегій управління та глибокого аналізу впливу інновацій на організаційну культуру.

Виникає нагальна потреба у визначенні стратегій адаптації HR-менеджменту до умов цифрової трансформації та розробці рекомендацій щодо інтеграції штучного інтелекту, автоматизації та аналітики великих даних у процеси управління персоналом. Особливо актуальним є дослідження практичного досвіду компаній, які успішно реалізували інноваційні підходи, для ідентифікації ефективних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності персоналу, поліпшення комунікацій та забезпечення гнучкості бізнесу.

Таким чином, систематизація знань про цифровізацію HR-менеджменту, аналіз впливу сучасних технологій на ефективність управлінських рішень та розробка інноваційних стратегій адаптації є вкрай актуальним завданням у контексті глобальних змін бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження та публікації в галузі управління персоналом в умовах діджиталізації та впровадження штучного інтелекту акцентують увагу на важливості трансформації HR-стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, у працях Грідіна О. В. [1], Данилевич Н., Рудакової С., Щетініної Л., Касяненко Я. [3], Жуковської В.М. [4], розглядається роль штучного інтелекту у процесах відбору та оцінювання персоналу, підкреслюючи його здатність автоматизувати рутинні операції, знижуючи навантаження на HR-фахівців.

У дослідженнях Шаленого В., Зеленяка В.; Фадеева О. [8] детально аналізується використання хмарних платформ і цифрових інструментів для підвищення ефективності комунікацій з працівниками та управління їхньою продуктивністю в умовах віддаленої роботи. Автори акцентують увагу на перевагах таких платформ, як можливість персоналізації навчання, автоматизований моніторинг показників ефективності та забезпечення зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Дослідження Матківської Х., Зачко О. [6], присвячені вивченню адаптації HR-менеджменту до викликів цифрової економіки, підкреслюють важливість впровадження систем штучного інтелекту для розробки індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Вони також звертають увагу на необхідність вдосконалення підходів до управління талантами в умовах швидких змін і невизначеності.

Значну увагу вивченню впливу діджиталізації на трансформацію HR-процесів приділяють автори, такі як Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. [2]. Їхні праці зосереджуються на інтеграції аналітики великих даних у процеси управління персоналом, включаючи прогнозування потреб у кадрах, аналіз рівня задоволеності працівників та оцінювання ризиків звільнення. Вони наголошують на необхідності розробки адаптивних HR-стратегій, орієнтованих на сталий розвиток у цифрову епоху.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні адаптації HR-менеджменту до умов цифровізації та використання штучного інтелекту, існують низка невирішених питань, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо досліджено питання впровадження цифрових технологій у HR-процеси на малих і середніх підприємствах, які часто обмежені у фінансових і технічних ресурсах. Інтеграція інноваційних підходів у таких організаціях вимагає розробки більш доступних, адаптивних і масштабованих рішень.

Крім того, потребує уваги вивчення механізмів персоналізації HR-процесів за допомогою великих даних і штучного інтелекту, зокрема щодо розробки індивідуальних тра-

єкторій розвитку працівників, ефективного навчання та забезпечення їхньої мотивації. Важливо дослідити, як автоматизація рутинних завдань впливає на роль HR-фахівців у стратегічному управлінні та як забезпечити баланс між технологічними інноваціями й людським фактором.

Окремо слід звернути увагу на питання етичних викликів, пов'язаних із використанням штучного інтелекту в HR-менеджменті, таких як прозорість алгоритмів, конфіденційність даних працівників та уникнення дискримінації при прийнятті управлінських рішень.

Також недостатньо досліджено вплив цифрових трансформацій на адаптивність стратегій HR-менеджменту в умовах швидких змін ринку, високої конкуренції та постійного розвитку технологій. Важливим є визначення практичних підходів до інтеграції інноваційних рішень, які б забезпечували гнучкість і стійкість HR-систем.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розкриття теоретичних та прикладних основ адаптації стратегій HR-менеджменту до умов цифровізації та впровадження штучного інтелекту. Дослідження зосереджується на аналізі ключових аспектів цифрової трансформації HR-процесів, зокрема автоматизації управління людськими ресурсами, персоналізації підходів до роботи з персоналом, використанні великих даних та аналітичних платформ для підвищення ефективності управлінських рішень.

Особливу увагу приділено визначенню впливу штучного інтелекту на ключові HR-процеси, включаючи рекрутинг, навчання, мотивацію, розвиток персоналу та утримання талановитих працівників. У ході дослідження систематизовано переваги інноваційних технологій для підвищення прозорості, оптимізації часу і ресурсів, вдосконалення комунікації між працівниками та управлінським складом.

Результати дослідження спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних цифрових інструментів у HR-менеджменті, які забезпечуватимуть гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність систем управління персоналом в умовах швидких змін бізнес-середовища. Зокрема, наголошується на необхідності інтеграції інновацій для створення стійких HR-стратегій, що сприятимуть сталому розвитку підприємств у цифрову епоху.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку світового бізнес-середовища відзначається безпрецедентними трансформаційними змінами, які охоплюють усі аспекти економічної діяльності. Ці зміни зумовлені стрімким розвитком технологій, що не лише впливають на традиційні бізнес-моделі, але й докорінно змінюють підходи до управління людськими ресурсами. У контексті глобальної діджиталізації спостерігається переосмислення усталених управлінських практик, коли традиційні ієрархічні моделі організації праці поступаються місцем більш гнучким і адаптивним структурам, побудованим на основі горизонтальних комунікацій, міждисциплінарної співпраці та командної взаємодії [3].

Особливо значущими ці процеси стають у сфері HR-менеджменту, який перетворюється на ключовий інструмент стратегічного управління в умовах постійно змінюваного середовища. Штучний інтелект, великі дані та алгоритми машинного навчання поступово стають невід'ємними складовими управлінських процесів, трансформуючи підходи до рекрутингу, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Наприклад, інноваційні цифрові платформи дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз профілів кандидатів, не лише з огляду на їхні професійні навички, але й враховуючи психологічні характеристики, особливості поведінки та можливості інтеграції в корпоративну культуру. Такі технології дозволяють прогнозувати придатність кандидатів до конкретних посад, що істотно підвищує якість прийнятих кадрових рішень.

Важливим напрямом є інтеграція інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень у процеси управління персоналом. Ці системи мінімізують суб'єктивний вплив людського фактора при оцінці професійних досягнень співробітників, забезпечують прозорість кар'єрного зростання та створюють сприятливі умови для персоналізованого професійного розвитку. Крім того, штучний інтелект відкриває нові перспективи в плануванні освітніх траєкторій, допомагаючи створювати індивідуальні програми навчання, які враховують потреби бізнесу та особливості працівників.

Проте впровадження цифрових інновацій у сфері HR-менеджменту супроводжується численними викликами. Одним із них є проблема постійного оновлення професійних знань і навичок як самих HR-фахівців, так і співробітників підприємства загалом. Динаміка технологічних змін потребує адаптивного підходу до навчання, що, у свою чергу, вимагає значних інвестицій у розвиток освіт-

ніх платформ, впровадження менторських програм і підтримки культури неперервного навчання. Іншою проблемою є психологічний опір змінам, який виникає через страх втрати робочих місць, невизначеність майбутнього та відчуття залежності від технологій. Ці виклики потребують від управлінців глибокого розуміння людської природи та здатності формувати довіру до нових інструментів [6].

Окремо варто зупинитися на етичних аспектах застосування штучного інтелекту у сфері управління персоналом. Використання алгоритмів для аналізу та прийняття рішень піднімає питання прозорості їхньої роботи, можливості дискримінації за певними ознаками та захисту конфіденційності даних співробітників. Баланс між технічними можливостями та етичними стандартами стає критично важливим для забезпечення справедливості та довіри в організації.

Попри зазначені виклики, діджиталізація відкриває принципово нові можливості для оптимізації управлінських процесів. Використання великих даних дозволяє не лише аналізувати поточний стан системи управління персоналом, але й формувати стратегічні прогнози щодо її розвитку. Це сприяє підвищенню адаптивності HR-стратегій у відповідь на зміни ринкових умов, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги.

Таким чином, діджиталізація та інтеграція штучного інтелекту змінюють парадигму управління людськими ресурсами, створюючи умови для інноваційного розвитку бізнесу. Однак успішна реалізація цих можливостей залежить від здатності організацій адаптуватися до нових умов, забезпечуючи баланс між технологіями, людським фактором і етичними принципами. У цьому контексті HR-менеджмент стає не лише інструментом ефективного управління, але й каталізатором трансформацій, спрямованих на сталий розвиток і соціальну відповідальність сучасного бізнесу.

Ефективна адаптація HR-менеджменту до умов діджиталізації вимагає стратегічно виваженого та всебічного підходу, що охоплює трансформаційні зміни у внутрішній структурі організацій, переосмислення функцій людських ресурсів та впровадження нових технологічних рішень. Цей процес має базуватися на інтеграції сучасних технологій із водночас уважним збереженням людяності в системах управління, адже тільки гармонійне співіснування інновацій і традиційних цінностей дозволить забезпечити довготривалий успіх у цифрову епоху [9].

Перш за все, зміна корпоративної культури стає одним із ключових факторів у процесі цифрової трансформації HR-менеджменту. Нова парадигма корпоративного мислення повинна бути орієнтована на неперервне навчання, адаптивність до швидкозмінних умов ринку та готовність до інновацій. У такій культурі технологічні інновації перестають бути сприйнятими як загроза чи конкурент, а натомість починають розглядатися як ефективний інструмент, що сприяє професійному та особистісному зростанню працівників. Створення середовища, у якому навчання та розвиток стають невіддільною складовою щоденної роботи, сприяє формуванню команд, здатних генерувати креативні рішення та ефективно реагувати на виклики сучасності.

Окремий акцент слід зробити на розвитку цифрових компетенцій HR-фахівців. У сучасному світі спеціаліст із управління людськими ресурсами має не тільки бути обізнаним у традиційних аспектах менеджменту, а й володіти інструментами штучного інтелекту, методами аналізу великих даних та знанням цифрових платформ для комунікації й управління. Ці навички дозволяють не лише підвищувати ефективність процесів, а й краще розуміти взаємодію людини з технологіями, зокрема з погляду психологічних аспектів та рівня прийняття змін працівниками [10].

Аналіз передового світового досвіду демонструє перспективність технологічних інновацій у сфері HR. Такі компанії, як Google, IBM та Amazon, стали піонерами у використанні штучного інтелекту для оптимізації рекрутингу, розвитку талантів і підвищення продуктивності співробітників. Наприклад, алгоритми аналізу великих даних дозволяють цим корпораціям прогнозувати ефективність працівників, ідентифікувати таланти на ранніх етапах та формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Використання таких технологій не лише сприяє оптимізації управлінських процесів, але й забезпечує прозорість та об’єктивність у прийнятті рішень.

Український досвід, хоча і не настільки масштабний, також демонструє прогресивні тенденції. Провідні вітчизняні IT-компанії та представництва міжнародних корпорацій активно експериментують із впровадженням інтелектуальних систем управління персоналом. Це дозволяє не тільки підвищувати конкурентоспроможність підприємств, але й

сприяє їхньому інтегруванню в глобальний ринок, де цифровізація стала ключовим маркером успіху [2].

Водночас, впровадження технологій у сфері управління персоналом породжує низку етичних викликів, які не можна ігнорувати. Використання штучного інтелекту має базуватися на принципах прозорості, недискримінації та захисту приватності співробітників. Неправильне чи необережне застосування алгоритмів може призвести до дискримінації, порушення прав людини або ж упередженості у прийнятті управлінських рішень. Наприклад, автоматизовані системи рекрутингу, що базуються на аналізі великих даних, можуть відтворювати існуючі стереотипи, якщо їхні алгоритми не будуть належно налаштовані [4].

Розробка регламентів і стандартів етичного використання технологій у HR-менеджменті стає необхідною умовою для збереження довіри співробітників до систем управління. Організації мають впроваджувати механізми моніторингу алгоритмів, забезпечуючи їхню відповідність законодавчим нормам та етичним принципам. Важливо також залучати до цього процесу як внутрішніх, так і зовнішніх експертів, щоб гарантувати незалежність оцінок та підвищити рівень прозорості в прийнятті рішень.

Таким чином, діджиталізація HR-менеджменту не є лише технологічним трендом, а набуває значення комплексного соціально-економічного феномену. Вона потребує переосмислення ролі управлінців, які повинні виступати не тільки провідниками змін, але й захисниками етичних стандартів і соціальної відповідальності. Зрештою, успішна адаптація HR-менеджменту до цифрової епохи дозволить не тільки підвищити ефективність організацій, але й створити нові можливості для розвитку людського капіталу, який залишається найцінніщим ресурсом будь-якої компанії [1].

На думку більшості дослідників, сучасна парадигма управління людськими ресурсами перебуває на порозі фундаментальних трансформацій, зумовлених експоненціальним розвитком штучного інтелекту та діджитал-технологій. Аналіз глобальних тенденцій дозволяє окреслити концептуальні контури майбутніх змін у системах HR-менеджменту, що характеризуватимуться принциповою реконфігурацією традиційних управлінських моделей.

Прогнозується, що найближчим десятиліттям відбудеться кардинальна трансформація технологічних платформ управління персоналом. Штучний інтелект еволюціонує від інструменту підтримки рішень до складної інтелектуальної системи, здатної здійснювати глибокий психологічний аналіз індивідуальних характеристик співробітників. Йдеться про принципово новий рівень персоналізації HR-процесів, де алгоритми машинного навчання зможуть формувати унікальні траєкторії професійного розвитку, враховуючи найтонші нюанси особистісного потенціалу кожного працівника.

Водночас фундаментальною методологічною настановою залишатиметься пріоритет людського фактора. Технологічні інновації виступатимуть потужним каталізатором управлінських процесів, але не претендуватимуть на повну автономію в прийнятті стратегічних рішень. Емоційний інтелект, креативне мислення та здатність до нестандартних організаційних рішень залишаться прерогативою людини [5].

Наукові розвідки провідних дослідницьких центрів світу підтверджують тезу про формування принципово нової парадигми взаємодії людини та штучного інтелекту в організаційному контексті. Ідеться про симбіотичну модель, де технологічні системи виступають інтелектуальними помічниками, максимально розширюючи когнітивні можливості HR-фахівців.

Особливої уваги заслуговує прогноз щодо еволюції професійних компетентностей HR-менеджерів. Традиційні функції адміністрування та документообігу дедалі більше автоматизуватимуться, натомість на перший план виходитимуть компетенції стратегічного планування, управління організаційною культурою та забезпечення психологічного благополуччя колективу [8].

Принципово важливою тенденцією стане інтеграція нейротехнологій та штучного інтелекту в системи оцінки потенціалу та професійної придатності співробітників. Йдеться про розвиток інтелектуальних систем, здатних не лише аналізувати формальні показники, але й діагностувати приховані таланти, передбачати потенційні траєкторії професійного зростання та ризики професійного вигорання.

Водночас дослідники наголошують на необхідності жорсткої етичної регламентації технологічних рішень. Алгоритми штучного інтелекту мають бути максимально прозорими, унеможливлювати дискримінаційні практики та забезпечувати повагу до приватності та особистісної гідності працівників.

Таким чином, майбутнє HR-менеджменту постає як складна, багатовимірна система, що поєднує технологічні інновації та людський потенціал, які перебувають у постійному і взаємодіючому процесі розвитку. У цьому контексті технології, зокрема штучний інтелект, не лише допомагають автоматизувати рутинні завдання, але й стають потужними інструментами для аналізу, прогнозування та розкриття прихованого потенціалу працівників. Водночас, людський фактор залишається центральним елементом, що забезпечує інтерпретацію результатів, ухвалення стратегічних рішень та адаптацію технологій до специфіки організації [7].

Ключовим викликом для сучасних організацій стане здатність створювати гармонійні та ефективні екосистеми, в яких штучний інтелект не є заміною людині, а стає потужним інструментом для підтримки та розвитку індивідуальних і колективних можливостей. Такий підхід передбачає глибоке взаєморозуміння між технологіями та людьми, де кожен працівник може розкривати свій потенціал завдяки персоналізованому підходу, що враховує його сильні сторони та потреби у розвитку. Цей процес потребує постійної взаємодії, вдосконалення та адаптації стратегій управління персоналом, що дозволить створити висококонкурентні та інноваційні організаційні структури майбутнього.

Висновки. Таким чином, в рамках проведеного дослідження було здійснено глибоке аналітичне дослідження основних стратегій адаптації HR-менеджменту до умов діджиталізації та інтеграції штучного інтелекту. Результати свідчать, що технологічні трансформації, що охоплюють всі аспекти управління людськими ресурсами, від рекрутингу до розвитку та утримання персоналу, стали необхідною складовою ефективного управління в умовах швидких і непередбачуваних змін на ринку праці. В цілому, перехід до цифрових технологій є потужним драйвером розвитку організацій, створюючи нові можливості для удосконалення HR-процесів та досягнення організаційних цілей.

Важливо зазначити, що автоматизація та персоналізація HR-стратегій, в основі яких лежать великі дані та аналітичні платформи, дають змогу значно покращити якість управлінських рішень, сприяючи більш об'єктивній оцінці кандидатів та працівників. Впровадження штучного інтелекту в процеси рекрутингу, розвитку персоналу і мотивації не лише знижує суб'єктивний фактор, але й створює прозорість та справедливість у взаємодії з працівниками, оптимізуючи при цьому використання ресурсів компанії. Таким чином, інноваційні технології дозволяють забезпечити високий рівень ефективності та точності в управлінні персоналом.

Особливу увагу в дослідженні було приділено формуванню стійких HR-стратегій, що сприятимуть успішній адаптації організацій до вимог швидко змінюваного бізнес-середовища. Впровадження цифрових рішень є необхідним для того, щоб HR-функції залишалися гнучкими та конкурентоспроможними. Технології дають змогу не лише підвищити ефективність HR-процесів, але й забезпечити сталість розвитку організацій, що є критично важливим у контексті економічної нестабільності та глобальних змін.

Отже, для досягнення успіху в адаптації HR-менеджменту до умов цифровізації і штучного інтелекту, організаціям потрібно не тільки інвестувати у відповідні технологічні рішення, а й формувати організаційну культуру, яка буде готова до змін. Особливо важливим є розвиток цифрових компетентностей серед HR-фахівців, які повинні володіти сучасними технологічними інструментами, а також бути готовими до змін у підходах до управління персоналом. Водночас, зважаючи на етичні виклики, організаціям необхідно впроваджувати механізми контролю за використанням технологій, щоб гарантувати дотримання прав працівників та уникнути потенційних ризиків дискримінації.

В цілому, для успішної адаптації HR-менеджменту до умов цифрових змін та штучного інтелекту, організаціям потрібно зважати на інтеграцію нових технологій в усі аспекти HR-діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюваного глобального бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10–18. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2 (дата звернення: 28.01.2025).

2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824 (дата звернення: 26.01.2025).

3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147 (дата звернення: 24.01.2025).

4. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf (дата звернення: 26.01.2025).

5. Касьмін, Д., Котельникова, Ю. (2024) Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 4 (13). С. 141–147. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-21 (дата звернення: 25.01.2025).

6. Матківська, Х., Зачко, О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2024. № 1(27). С. 204–214. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204 (дата звернення: 26.01.2025).

7. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4, вип. 3. С. 37-43. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2360 (дата звернення: 26.01.2025).

8. Шалений В., Зеленяк В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № (3). С. 137–144. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18 (дата звернення: 26.01.2025).

9. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development".* Vol. 22 ISSUE 3. URL: https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current (Web of Sience), pp. 57–74 (дата звернення: 25.01.2025).

10. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d`Information*, 28(3). Retrieved from: https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307 (Scopus), pp. 595–601 (дата звернення: 26.01.2025).

REFERENCES:

1. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development".* Vol. 22 ISSUE 3. URL: https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current (Web of Sience), pp. 57–74 (accessed January 25, 2025) (in English).

2. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Kasianenko Ya. (2020). Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiiakh [HR-processes digitization in present-day developments]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 64, no. 3, pp. 147–156. Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147 (accessed January 24, 2025) (in Ukrainian).

3. Hridin O.V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty Digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of the digital transformation of the HR management sphere]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia: elektronne naukove fakhove vydannia*, Vydavnychyi dim «Helvetyka», vol. 3 (40), pp. 10−18. Available at: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2 (accessed January 28, 2025) (in Ukrainian).

4. Hudz O., Fediunin S., Shcherbyna V. (2019). Dydzhytalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpryiemstv [Digitalization as a competitive advantage of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3(29), pp. 18–24. Available at: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824 (accessed January 26, 2025) (in Ukrainian).

5. Kasmin, D., Kotelnykova, Yu. (2024) Innovatsiini HR-tekhnolohii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyshcha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 4 (13), pp. 141–147. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-21 (accessed January 25, 2025) (in Ukrainian).

6. Matkivska, Kh., Zachko, O. (2024). Modeli tsyfrovizatsii system HR-menedzhmentu bezpeko-oriientovanykh orhanizatsii. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, no. 1(27), pp. 204–214. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204 (accessed January 26, 2025) (in Ukrainian).

7. Shalenyi V., Zeleniak V., Fadeev O. (2024). Vprovadzhennia stratehii rozvytku personalu v umovakh didzhytalizatsii [Implementation of the personnel development strategy in conditions of digitization]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 137–144. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18 (accessed January 26, 2025) (in Ukrainian).

8. Sedikova, I. O. and Sedikov, D. V. (2022). Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [New management paradigms in the digital economy]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 4 (3), pp. 37–43. Available at: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2360 (accessed January 26, 2025) (in Ukrainian).

9. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d`Information*, 28(3). Available at: https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307 (Scopus), pp. 595–601 (accessed January 26, 2025) (in English).

10. Zhukovska V. M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies of human resource management: satisfaction, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment*, 27(8), 13–17 Available at: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf (accessed January 26, 2025) (in Ukrainian).