

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>

УДК 331.101.68

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА УМОВ ДІДЖИТАЛІЗУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

Заставний Микола Андрійович
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9455-4618>

Zastavnyi Mykola
Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблематиці формування і розвивання систем управління персоналом за умов діджиталізації: проблеми і можливості для українських підприємств. Цілями виступають дослідження проблем і можливостей українських підприємств у процесах формування і подальшого розвивання і удосконалення систем управління персоналом за умов діджиталізації. Встановлено переваги, можливості та виклики перед вітчизняним бізнесом у процесах діджиталізації систем управління персоналом. Цифрові технології відіграють та в майбутньому відіграватимуть ключову роль у змінюванні HR-функцій (починаючи від найму і завершуючи утриманням працівників). Реформування, удосконалення вітчизняних систем управління персоналом повинне відбуватися своєчасно і з врахуванням іноземних інноваційних рішень. Систематизовано цифрові інструменти задля запровадження їх в практику управління вітчизняними підприємствами власними людськими ресурсами.

Ключові слова: персонал, праця, діджиталізація, менеджмент персоналу, управління персоналом, цифрові інструменти.

The article is devoted to the issues of formation and development of human resource management systems in the context of digitalization: problems and opportunities for Ukrainian enterprises. In the current context of the dynamic digital transformation of the entire Ukrainian economy, individual business entities, etc., the issue of forming effective HRM systems is of particular relevance. Following the COVID-19 pandemic and martial law, the situation in our country's economy was saved by a widespread transition to remote or hybrid work. Of course, IT technologies and their application in business processes played an important role in these processes. Accordingly, this has also affected the field of HR. The aims are to study the problems and opportunities of Ukrainian enterprises in the processes of formation and further development and improvement of HR management systems in the context of digitalization. The article uses the morphological method of research. The advantages, opportunities and challenges facing domestic business in the processes of digitalization of HR management systems are identified. Digital technologies play and will continue to play a key role in changing HR functions. Reforming and improving domestic HR systems should be done in a timely manner and taking into account foreign innovative solutions. Digital tools have been systematized to introduce them into the practice of managing domestic enterprises' own human resources. As for the practical results of the study, the digitalization of the HR sector in Ukraine is gradually gaining momentum, with domestic businesses increasingly using digital HR platforms, integrating automated HR systems into corporate structures, etc. The use of digital tools in HR management will allow Ukrainian companies to optimize recruitment, training, and employee evaluation processes, increase productivity, staff satisfaction, etc. Digitalization in Ukraine will open up new opportunities. In the context of globalization, rapid, highly dynamic development of digital technologies, it is the HR management system in Ukraine that is becoming a priority for effective improvement and modernization.

Keywords: personnel, labor, digitalization, personnel management, HR management, digital tools.

Постановка проблеми. За сучасних умов динамічного цифрового трансформування всієї економіки України, окремих суб'єктів підприємництва тощо питання щодо формування ефективних систем управління персоналом набуває особливої актуальності. Опісля пандемії COVID-19, за умов військового стану положення в економіці нашої країни врятував широкий перехід до дистанційної або ж гібридної роботи. Вагому роль в цих процесах відіграли, звісно, ІТ-технології, їх застосування в бізнес-процесах. Відповідно це також повпливало (подовжує впливати) і на сферу HR (управління персоналом). Вітчизняні підприємства дедалі активніше запроваджують сучасні високоефективні цифрові інструменти задля автоматизування рекрутингу, оцінювання рівнів ефективності, провадження навчальної роботи, комунікування із працівниками тощо. Зазначені процеси відбуваються в Україні достатньо нерівномірно (це стосується як галузевого застосування, так і регіонального розташування). Частина українських підприємств стикається із проблемами цифрової нерівності, із нестачею фінансування, супротивам змінам зі сторони їх персоналу. А в останні роки ще зі значним дефіцитом фахівців із цифрового трансформування у HR сфері [30]. Саме тому дослідження проблем, можливостей для вітчизняних систем управління персоналом за умов діджиталізування в Україні виступає важливим для науковців, практиків, які прагнуть адаптуватися до новітніх реалій, забезпечуючи стабільне розвивання організацій у «діджитал» епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розпочнемо наше дослідження із огляду напрацювань даної тематики. Проблемами управління персоналом присвятили свої праці такі фахівці як: Балабанова Л. В., Бузько І. Р. [5], Бутенко І. [6, с. 202–205], Вартанова О. В. [5], Гордєєва-Герасимова Л. Ю. [9, с. 163–167], Дуляба Н. І. [10, с. 165–170], Завербний А. С. [16, с. 63–68], Кириченко О. [13, с. 46–53], Копитко М. І. [16, с. 63–68], Корнійчук А. М. [15, с. 570–572], Костунець Т. А. [15, с. 570–572], Мажник Л. О. [24], Надьон Г. О. [5], Новікова М. М. [24], Озарчук К. С. [10, с. 165–170], Стельмашенко О. В. [3] та багато інших.

Вивченню інструментарію, застосовуваного в системах управління персоналом присвячено дослідження наступних вчених: Бала О. І. [2, с. 348–355], Бала Р. Д. [2, с. 348–355], Біленко О. [26, с. 279–290],

Вишневецька О. П. [7, с. 56–68], Горбань С. [26, с. 279–290], Завербний А. С. [11; 30], Карий О. І. [21, с. 58–62], Коваленко М. А. [14, с. 9–15], Кушка П. А. [11], Літорович О. В. [21, с. 58–62], Миколюк А. М. [23], Мищишин Р. В. [11], Обіход С. В. [25, с. 3–9], Павлова В. [26, с. 279–290], Тарнавський М. І. [2, с. 348–355], Чирва Ю. Ю. [30] та Швороб Г. М. [14, с. 9–15] і інші.

Проблематиці запровадження цифрових інструментів в системи управління персоналом, діджиталізування (цифровізування) процесів управління персоналом присвятили свої дослідження такі фахівці як: Акаткін Ю. М. [1, с. 15–24], Баранник В. І. [4, с. 25–38], Варіс І. О. [17], Голянч В. М. [8, с. 30–39], Гусева О. Ю. [20, с. 20–25], Івашко М. М. [12, с. 89–97], Кравчук О. І. [17; 18, с. 172–191], Кудрявцева Є. І. [8, с. 30–39], Кушнерик О. В. [19, с. 125–129], Легомінова С. В. [20, с. 20–25], Літорович О. В. [22], Мартиненко М. І. [4, с. 25–38], Піменов В. В. [27], Рубель К. О. [17], Саркісян Н. [28, с. 173–181], Симоненко Т. В. [29, с. 43–50] та інші

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи ж високий рівень динамічності предмету нашого дослідження, система управління персоналу, можливості застосування в ній сучасних цифрових інструментів тощо, потребують подальшого дослідження, систематизування набутих знань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями виступають дослідження проблем і можливостей українських підприємств у процесах формування і подальшого розвивання і удосконалення систем управління персоналом за умов діджиталізування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все потрібно констатувати, що діджиталізування в Україні дозволить відкрити нові можливості (підвищення рівня продуктивності, персоналізоване навчання, прозорі системи мотивування, покращення employee experience тощо). В умовах глобалізування, стрімкого, високо динамічного (блискавичного) розвивання цифрових (діджитал) технологій саме системи управління (системи менеджменту) персоналом в Україні набуває пріоритетного значення для ефективного удосконалення, модернізування. Діджиталізування (цифровізування), як важливий чинник трансформування управлінських процесів, відкриває нові можливості задля оптимізування роботи із людським капіталом, підвищення рівнів ефективності, прозорості,

гнучкості HR-систем тощо. Однак, вітчизняний бізнес стикається також із виклики в системах управління персоналом. Адже Україна (як і більшість країн), переживає складний період адаптування до цифрової (діджитал) епохи.

Застаріле моделювання кадрового адміністрування, застосування паперового документообігу, обмеженість доступу до HR-аналітики, відсутність єдиної цифрової інфраструктури суттєво сповільнюють процес реформування в Україні. А потреба швидкого реагування на ринкові зміни є і залишатиметься. Адже необхідними стають гібридний формат роботи, ріст ІТ-сектору, зростання міжнародної конкуренції за талантами тощо. Саме ці чинники і змушують вітчизняні компанії та й державні органи влади шукати і застосовувати нові, сучасні підходи до формування систем управління персоналом.

Отже, цифрові технології відіграють та в майбутньому відіграватимуть ключову роль у змінюванні HR-функцій (починаючи від найму і завершуючи утриманням працівників). Саме тому реформування, удосконалення вітчизняних систем управління персоналом повинне відбуватися своєчасно і з врахуванням іноземних інноваційних рішень. Це першочер-

гово стосується запровадження в практику управління наступних інструментів (рис. 1).

Деталізуємо зазначені на рис. 1 інструменти та можливості їх застосування вітчизняним бізнесом.

Отже «HRM-системи» (англ. Human Resource Management Systems) сприяють автоматизуванню кадрового обліку, аналітичних процесів та контролювання і регулювання робочого часу. People Analytics надаватимуть змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення (на базі даних). Хмарні сервіси та мобільні додатки покращуватимуть взаємодію між працівниками й роботодавцями. E-learning (платформи дистанційного навчання) забезпечуватимуть постійне професійне навчання, адаптування персоналу його постійне розвивання. AI-підбирання полягає у застосуванні штучного інтелекту для аналізування CV, відповідностей кандидатів посадам. Performance management systems є інструментами для спрощення встановлення цілей, проведення оцінювання тощо. Платформи для внутрішніх опитувань, зворотного зв'язку, визнання досягнень не потребують детального пояснення. ATS-платформи підвищуватимуть ефективності рекрутингу, управління канди-



Рис. 1. Цифрові інструменти в системах управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [1, с. 15–24; 4, с. 25–38; 8, с. 30–39; 12, с. 89–97; 17; 18, с. 172–191; 19, с. 125–129; 20, с. 20–25; 27; 28, с. 173–181; 29, с. 43–50]

датами тощо. Завдяки вказаним інструментам (рис. 1) вітчизняні підприємства та організації зможуть не лише зменшувати витрати (втрати) але й прискорювати внутрішні процеси, формувати цілісну цифрову екосистему для управління персоналом.

Діджиталізування управління персоналом в Україні має значний потенціал для трансформування традиційних підходів до HR-менеджменту. За сучасних умов (орієнтування на гнучкість, швидкість, ефективність) саме використання цифрових технологій має стати ключовим інструментом оптимізування всіх «кадрових» процесів. Але, за очевидних переваг, подальше діджиталізування вітчизняної HR-сфери потребуватиме вирішення таких проблем: недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, нерівномірність технічного оснащення українських підприємств, потреба зміни управлінського мислення (особливо в управлінців, які перебувають на керівних посадах десятки років), необхідності інвестування до інфраструктури тощо.

При цьому потрібно наголосити, що діджиталізування систем управління персоналом не просто «технологічне оновлення». Це глибоке трансформування всієї управлінської культури. Воно формуватиме умови для прозорішої, швидшої, гнучкішої роботи із кадрами.

І наша країна володіє всіма передумовами для побудови ефективної цифрової

HR-системи. Ключовими умовами цього є розроблення, реалізування стратегічного підходу, інвестування до цифрової інфраструктури і збереження людського капіталу від тотального знищення росією.

Висновки. Підводячи підсумки, зазначимо, що стратегічне управління персоналом виступає програмним способом мислення, управління. Воно забезпечуватиме узгодження цілей, можливостей підприємства, інтересів його працівників тощо. Діджиталізування HR-сфери України поступово набирає обертів, спостерігається активізування використання вітчизняним бізнесом цифрових HR-платформ, інтегрування автоматизованих систем управління персоналом до корпоративних структур тощо.

Застосування цифрових інструментів у сфері управління персоналом, дозволить українським підприємствам оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, оцінювання працівників, підвищувати продуктивність праці, задоволеність персоналу тощо.

В подальших дослідженнях важливо зосереджуватися на здатності вітчизняних підприємств адаптовуватися до змін, беручи до уваги відмінності, індивідуальні, особистісні потреби працівників. Саме тоді цифрове трансформування HR-функцій сформує стійку основу для подальшого розвивання вітчизняного бізнесу за умов динамічності технологічних інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акаткін Ю. М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. *Менеджмент і економіка*. 2021. № 6(23). С. 15–24.
2. Бала О. І., Тарнавський М. І., Бала Р.Д. Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 348–355.
3. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
4. Баранник В. І., Мартиненко М. І. Цифрова трансформація HRM: Виклики та перспективи. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(45). С. 25–38.
5. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ : Вид-во СЧУ ім. В. Даля. 2009. 304 с.
6. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
7. Вишневіська О. П. Аналітика даних як інструмент підвищення продуктивності HR-системи. *Журнал сучасної економіки*. 2021. № 9. С. 56–68.
8. Голянч В. М., Кудрявцева Є. І. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом. *Сучасний менеджмент*. 2020. № 4. С. 30–39.
9. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.
10. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

11. Завербний А. С., Кушка П. А., Мицишин Р. В. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308>
12. Івашко М. М. Використання хмарних технологій у системі управління персоналом. *Вісник сучасного управління*. 2022. № 5. С. 89–97.
13. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. 3. С. 46–53.
14. Коваленко М. А., Швороб Г. М. Нові уявлення про рушійні сили економічного розвитку і вимоги до компетентностей майбутніх фахівців. *Економіка і суспільство*. 2017. 9. С. 9–15.
15. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 570–572.
16. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 12. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
18. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
19. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. 12. С. 125–129.
20. Легомінова С. В., Гусева О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 20–25.
21. Літорович О. В., Карий О. І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
22. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. 2022. *Економіка та суспільство*. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292>
23. Миколюк А. М. Проблеми та пріоритети розвитку інклюзивної освіти в Україні: економічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4699>
24. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
25. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3–9.
26. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279–290.
27. Піменов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237>
28. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. 3 (39). С. 173–181.
29. Симоненко Т. В. Цифровізація управлінських процесів: досвід ЄС і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 43–50.
30. Чирва Ю. Ю., Завербний А. С. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>

REFERENCES:

1. Akatkin, Yu. M. (2021). Tekhnologii shtuchnogo intelektu u sferi upravlinnia personalom: tendentsii vprovadzhennia [Artificial intelligence technologies in the field of personnel management: trends in implementation]. *Menedzhment i ekonomika*. 6 (23). pp. 15–24. (in Ukrainian).
2. Bala, O. I., Tarnavskiy, M. I., Bala, R. D. (2014). Rozvytok instrumentiv upravlinnia personalom v kadrovii politytsi pidpriemstv [Development of personnel management tools in the personnel policy of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 797. pp. 348–355. (in Ukrainian).

3. Balabanova, L. V., Stelmashenko, O. V. (2010). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia [Strategic management of enterprise personnel in a market economy: a monograph]. Donetsk: Don NUET. 238 p. (in Ukrainian).
4. Baranyk, V. I., Martynenko, M. I. (2022). Tsyfrova transformatsiia HRM: Vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of HRM: Challenges and prospects]. *Ekonomichni horyzonty*. 3(45). pp. 25–38. (in Ukrainian).
5. Buzko, I. R., Vartanova, O. V., Nadon, H. O. (2009). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: monohrafiia [Strategic management of enterprise personnel in the conditions of modern development of the labor market: a monograph]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. 304 p. (in Ukrainian).
6. Butenko, I. (2013). Evoliutsiia y henezys osnovnykh kontseptsii upravlinnia personalom [Evolution and genesis of the basic concepts of personnel management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2. pp. 20–25. (in Ukrainian).
7. Vyshnevskya, O. P. (2021). Analitika danykh yak instrument pidvyshchennia produktyvnosti HR-systemy [Data analytics as a tool for improving the productivity of the HR system]. *Zhurnal suchasnoi ekonomiky*. 9. pp. 56–68. (in Ukrainian).
8. Holianch, V. M., Kudriavtseva, Ye. I. (2020). Vplyv tsyfrovoy kultury na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of digital culture on the effectiveness of personnel management]. *Suchasnyi menedzhment*. 4. pp. 30–39. (in Ukrainian).
9. Hordieieva-Herasymova, L. Iu. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Enterprise personnel management: theoretical aspect]. *Molodyi vchenyi*. 12 (124). pp. 163–167. (in Ukrainian).
10. Duliaba, N. I., Ozarchuk, K. S. (2020). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Features of the formation of the personnel management system of enterprises in modern conditions]. *Infrastruktura rynku*. 39. pp. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf
11. Zaverbnyi, A. S., Kushka, P. A., Myshchysyn, R. V. (2023). Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh yevrointehruvannia: teoretyko-prykladnyi aspekt [Features of the formation of personnel performance evaluation systems as an element of enterprise competitiveness in the context of European integration: theoretical and applied aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308>
12. Ivashko, M. M. (2022). Vykorystannia khmarnykh tekhnolohii u systemi upravlinnia personalom [The use of cloud technologies in the personnel management system]. *Visnyk suchasnoho upravlinnia*. 5. pp. 89–97. (in Ukrainian).
13. Kyrychenko, O. (2023). Zrostannia efektyvnosti upravlinnia personalom yak osnova konkurentospromozhnosti ta yakosti diialnosti orhanizatsii, yii funktsionalnykh pidrozdiliv [Increasing the efficiency of personnel management as the basis of competitiveness and quality of the organization, its functional units]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 3. pp. 46–53. (in Ukrainian).
14. Kovalenko, M. A., Shvorob, H. M. (2017). Novi uiavlennia pro rushiini syly ekonomichnoho rozvytku i vymohy do kompetentnosti maibutnykh fakhivtsiv [New insights into the driving forces of economic development and requirements for the competencies of future specialists]. *Ekonomika i suspilstvo*. 9. pp. 9–15. (in Ukrainian).
15. Kostunets, T. A., Korniiichuk, A. M. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretychnyi bazys [Approaches to the management of personnel of enterprises: theoretical basis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2. pp. 570–572. (in Ukrainian).
16. Kopytko, M. I., Zaverbnyi, A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the personnel management system on its level]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 4 (80). pp. 63–68. (in Ukrainian).
17. 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*. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
18. Kravchuk, O. I. (2018). Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu [Digital competence of the HR manager]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 1. pp. 172–191. (in Ukrainian).
19. Kushneryk, O. V. (2020). HR-menedzhment: innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia personalom [HR-management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 12. pp. 125–129. (in Ukrainian).
20. Lehominova, S. V., Husieva, O. Iu. (2018). Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitalization as a tool for improving business processes and their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 1 (23). pp. 20–25. (in Ukrainian).

21. Litorovych, O. V., Karyi, O. I. (2020). Vykorystannia adaptivno-interaktyvnykh system u protsesi navchannia personalu [The use of adaptive and interactive systems in the process of staff training]. *Ekonomichnyi prostir*. 159. pp. 58–62. (in Ukrainian).
22. Litorovych, O. V. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Features of personnel management of enterprises in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292>
23. Mykoliuk, A. M. (2024). Problemy ta priorityety rozvytku inkluzyvnoi osvity v Ukraini: ekonomichnyi aspekt [Problems and priorities for the development of inclusive education in Ukraine: economic aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4699>
24. Novikova, M. M., Mazhnyk, L. O. (2012). Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia [echnology of personnel management: theoretical and methodological aspects: monograph]. Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kh.: KhNAMH. 215 p. (in Ukrainian).
25. Obikhod, S. V. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom yak faktor konkurentospromozhnosti u konteksti hlobalnoi nestabilnosti [Innovative approaches to human resources management as a factor of competitiveness in the context of global instability]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 1 (107). pp. 3–9. (in Ukrainian).
26. Pavlova, V., Horban, S., Bilenko, O. 2023. Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Innovative technologies of personnel management in the conditions of global instability]. *Naukovi perspektyvy*. 4 (34). pp. 279–290. (in Ukrainian).
27. Pimienov, V. V. (2023). HR-funksii v umovakh didzhytalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR-functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237>
28. Sarkisian, N. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom [Features of digital transformation of the personnel management system]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 3 (39). pp. 173–181. (in Ukrainian).
29. Symonenko, T. V. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinskykh protsesiv: dosvid YeS i perspektyvy dlia Ukrainy [Digitalization of management processes: the EU experience and prospects for Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. 2. pp. 43-50. (in Ukrainian).
30. Chyrva, Yu. Iu., Zaverbnyi, A. S. (2022). Otsiniuvannia rivnia vtrat trudovykh resursiv v Ukraini u zviazku iz vymushenoii mihratsiieiu cherez zbroinu ahresiiu: problemy i perspektyvy [Assessment of the level of labor losses in Ukraine due to forced migration due to armed aggression: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>