

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-187>

УДК 005:004

# ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## EVOLUTION OF CONCEPTS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Широбоков Вадим Олександрович

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2874-3524>

**Shyrobokov Vadim**  
«KROK» University

У статті досліджено еволюцію концепцій управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи пізнання, історико-логічний підхід до дослідження етапів розвитку HRM, а також компетентнісний і системний підходи до управління персоналом. У результаті дослідження узагальнено ключові етапи еволюції управління персоналом – від наукового менеджменту та адміністративної моделі до сучасних концепцій e-HRM і Smart HRM. Визначено особливості цифрової моделі управління розвитком персоналу, що базується на персоналізації навчання, HR-аналітиці та Big Data. Обґрунтовано, що компетентнісний підхід виступає методологічною основою сучасної системи управління кадровим потенціалом. На прикладі фармацевтичних компаній України продемонстровано практичні аспекти інтеграції цифрових HR-рішень у корпоративне середовище.

**Ключові слова:** управління розвитком кадрового потенціалу; цифрова трансформація; Smart HRM; компетентнісний підхід; людський капітал; фармацевтичні підприємства.

The article explores the evolution of concepts of human resource development management in the context of the digital transformation of the economy. The relevance of the topic is determined by the need to adapt human resource development management systems to conditions of socio-economic instability, wartime challenges, and the rapid development of digital technologies that transform the requirements for employee competencies and the mechanisms of their development. The transformation of the business environment requires a transition from administrative personnel management models to strategic, data-driven approaches based on the use of digital platforms, HR analytics, and artificial intelligence tools. The purpose of the study is to analyze the evolution of concepts of human resource development management and to determine the methodological foundations of their transformation in the context of digitalization. The methodological basis consists of general scientific methods (analysis, synthesis, generalization, comparison), a historical-logical approach to the study of the stages of HRM development, as well as competency-based and systemic approaches to personnel management. As a result of the research, the key stages of the evolution of personnel management are summarized – from scientific management and the administrative model to the concepts of e-HRM and Smart HRM. The features of the digital model of personnel development management are identified, which is based on personalized learning, the use of HR analytics and Big Data. The study argues that the competency-based approach serves as the methodological foundation of the modern system of human resource development management. Using the example of pharmaceutical companies of Ukraine, practical aspects of integrating digital HR solutions into the corporate environment are demonstrated. Prospects for further research consist in the development of methodological approaches to measuring the effectiveness of human resource development management in the context of digitalization, in particular through assessing the impact of digital tools on the dynamics of competencies, employee engagement, and the competitiveness of enterprises.

**Keywords:** human resource development management; digital transformation; Smart HRM; competency-based approach; human capital; pharmaceutical enterprises.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, що відзначаються соціально-економічною нестабільністю, війною та стрімким

розвитком цифрових технологій традиційні підходи до управління персоналом зазнають кардинальних змін [1]. В цих умовах завдання



розвитку кадрового потенціалу набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість організації [2].

З однієї сторони цифрова трансформація відкриває нові можливості – аналітика, автоматизація, гнучкі платформи, а з іншого – висуває вимогу адаптації компетенцій працівників до сучасного ділового середовища [2]. Традиційна модель управління персоналом, що базується на рутинних адміністративних процедурах вже не відповідає сучасним викликам. Натомість виникає парадигма Smart HRM (англ. Smart Human Resource Management – інтелектуальне управління людськими ресурсами) – стратегічне використання цифрових інструментів для підвищення ефективності, гнучкості і персоналізації кадрових процесів [3, с. 98]. В таких умовах постає питання – як еволюціонували концепції управління розвитком кадрового потенціалу та які методологічні підходи забезпечують розвиток компетенцій працівників в епоху цифровізації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вітчизняні та закордонні науковці звертають увагу на необхідність інтеграції цифрових технологій в HRM-системи. Зокрема, сучасні дослідження підкреслюють роль HR-аналітики, AI, Big Data, хмарних сервісів в трансформації управління людським капіталом. Так, Завгородній А.О. [2] відзначає, що цифрові інструменти (штучний інтелект, Big Data, хмарні сервіси) радикально змінюють HR-процеси і висувають нові вимоги до цифрових компетенцій працівників. У дослідженні Саркісяна Н.А. і Гарафонові О.І. [3] здійснено порівняльний аналіз традиційної та Smart HRM-моделі, виокремлено переваги переходу до Smart HRM – підвищення продуктивності, персоналізація навчання і прозорість прийняття рішень.

Дослідження управління компетенціями також виходять на перший план: компетентнісний підхід до HR стає ключовим у нарощуванні конкурентоспроможності організації [4]. Методологічна основа компетентнісного підходу включає концептуальні засади компетентнісної стратегії, спеціалізовані моделі оцінки та розвитку компетенцій. У роботі Ведернікова М.Д., Базалійської Н.П. та Базалійського В.П. [4] підкреслюється доцільність формування комплексних систем оцінювання персоналу із застосуванням компетентнісного підходу, сучасних методів та інструментів. Наприклад, Довгань Л.Є. і Пермінова В.О. [5] обґрунтовують ефективну модель ком-

петенцій, що зв'язує HRM із стратегічними цілями через визначення ключових організаційних здібностей. Аналіз наукових джерел підтверджує: перехід до гнучких цифрових HR-екосистем вимагає нового методологічного підходу до оцінки та розвитку кадрового потенціалу.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз еволюції концепцій управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації. Для досягнення поставленої мети визначено наступні наукові завдання: проаналізувати основні етапи формування і розвитку цих концепцій, виокремити сучасні цифрові підходи та інструменти у HRM, описати методологічні підходи до управління компетенціями персоналу, надати приклади з фармацевтичної галузі. Виконання цих завдань допоможе сформулювати рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності кадрового розвитку в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Етапи розвитку концепцій управління кадровим потенціалом відображають історичну еволюцію HRM-функцій, що пройшли кілька ключових стадій від класичної моделі до цифрової. У таблиці 1 подано узагальнені етапи розвитку управління персоналом та основні характеристики кожної зі стадій.

Поступово управління переходило від виключно рутинних функцій до стратегічного рівня. Етапи еволюції управління персоналом демонструють, що управління персоналом поступово переходило від виконання виключно рутинних, адміністративних функцій до стратегічного рівня, де людина визнається головним капіталом організації.

В умовах сучасної цифрової трансформації традиційне управління персоналом (HRM) остаточно поступається місцем концепції Smart HRM. На цьому етапі фокус управління зміщується з формальних адміністративних процесів на досвід працівника, що дозволяє створювати персоналізовані траєкторії розвитку всередині компанії. Ключовим елементом такої трансформації стає компетентнісний підхід: об'єктом розвитку та інвестицій стає не посада як статична одиниця, а динамічний набір hard та soft skills конкретного фахівця. Це дозволяє організаціям бути гнучкими та оперативно адаптувати людський потенціал до викликів цифрової економіки.

Важливим напрямом є порівняння традиційної та цифрової моделей розвитку персоналу. Традиційна модель переважно базу-

Таблиця 1

## Етапи еволюції управління персоналом

| Етап розвитку                                       | Основні характеристики  | Технологічна основа   |
|---|---|---|
| Науковий менеджмент (1900 - 1920-ті)                | Працівник розглядається як «економічний ресурс», що максимізує прибуток; Акцент на жорсткому контролі, розподілі праці та фізичній продуктивності [6].  | Механізація, паперові картки обліку, секундоміри для нормування праці.  |
| Школа людських відносин (1930 - 1950-ті)            | Перехід до концепції «соціальної людини»; Доведено вплив групових норм, психологічного клімату та стилю керівництва на результативність [7; 8].   | Масовий телефонний зв'язок, розвиток засобів внутрішньої комунікації.   |
| Управління кадрами/Адміністрування (1960 - 1970-ті) | Формування кадрових підрозділів; Акцент на дотриманні трудового законодавства, колективних договорах та системному розвитку персоналу [9; 10].  | Перші ЕОМ, магнітні стрічки та перфокарти.  |
| HRM-парадигма (1980 - 2000-ті)                      | Інтеграція управління персоналом у загальну бізнес-стратегію; Функціональний підхід та розвиток людського капіталу; Розгляд працівника як стратегічного ресурсу; Розвиток теорії людського капіталу як економічного ресурсу організації [11; 12; 13]. | Персональні комп'ютери (ПК), локальні мережі (LAN), перші ERP-системи, використання електронних таблиць і корпоративних баз даних.  |
| e-HRM (2000 - 2015-ті)                              | Автоматизація HR-процесів; Впровадження електронних реєстрів персоналу; Розвиток онлайн-платформ підбору персоналу та дистанційного навчання; Концептуалізація терміну e-HRM у науковій літературі [14, с. 506].                                      | Розвиток Інтернету, впровадження HRIS-систем, ERP-модулі управління персоналом, LMS-платформи, системи електронного документообігу. |
| Smart HRM (з 2015 р.)                               | Інтелектуалізація управління персоналом; Персоналізація розвитку працівників; Перехід до data-driven HR та прогнозної аналітики [15, с. 102; 16, с. 348].   | AI, Big Data, хмарні сервіси, мобільні додатки. чат-боти.   |

Джерело: сформовано на на основі [3, с. 98]

валася на адміністративних процедурах, стандартизованих тренінгах, паперовій документації та ручному вимірюванні показників [3, с. 98]. Вона була орієнтована на виконання встановлених правил (найм, облік, оцінка результативності) і часто не враховувала індивідуальні потреби співробітників. Водночас цифрова модель Smart HRM передбачає стратегічне використання цифрових технологій для підвищення організаційної гнучкості та продуктивності. Вона спирається на автоматизацію набору персоналу (використання онлайн-платформ та алгоритмів штучного інтелекту для рекрутингу), персоналізоване навчання (LMS, e-learning), постійний збір даних (Big Data, HR-аналітика) а також використання цифрових інструментів для моніторингу та розвитку компетенцій персоналу. Основні відмінності традиційної і цифрової моделей ілюструє наведена нижче порівняльна таблиця.

Ця порівняльна характеристика показує, що цифрова модель дозволяє підходити до розвитку кадрів індивідуально і даними, надаючи HR-відділам гнучкі інструменти оптимізації процесів.

Серед новітніх інструментів управління розвитком кадрового потенціалу особливо актуальними є HR-аналітика, системи управління людським капіталом (HCM/HRIS), платформи електронного навчання (LMS), а також рішення на базі ШІ.

Наприклад, компанія «Дарниця» впровадила систему SMART HCM&LMS, що автоматизує підбір, постановку цілей і оцінювання результатів персоналу [18]. Інтеграція LMS дозволяє проводити онлайн-навчання працівників, а HR-аналітика на основі Big Data прогнозує потреби в навчанні та оптимізує HR-стратегії. Інші технології включають використання мобільних додатків для оцінки компетенцій, цифрових бейджів, відеоінструкцій

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделей управління персоналом**

| <b>Характеристика</b>             | <b>Традиційна модель</b>  | <b>Цифрова (Smart HRM)</b>  |
|-----------------------------------|---|---|
| Фокус у HRM                       | Адміністративні завдання; формальні навчальні програми; управління зверху вниз. | Стратегічне партнерство; гнучке навчання; персональні траєкторії розвитку                       |
| Технологічні основи               | Паперові формуляри; локальні бази даних; звіти за потребою.                     | HRIS, хмарні сервіси, Big Data, мобільні додатки; платформи електронного навчання та аналітики  |
| Прийняття рішень                  | Інтуїтивне, на основі досвіду.  | Data-driven, прогнозна аналітика  |
| Рекрутинг                         | Традиційні вакансії; оголошення у ЗМІ, співбесіди.                              | Автоматизований відбір із використанням рекрутингових платформ, алгоритми ШІ.                   |
| Розвиток і навчання               | Затверджені інструктажі та курси, очне навчання.                                | Онлайн-курси, LMS-платформи, відео-уроки; персоналізовані плани навчання за даними аналітики.   |
| Оцінювання та мотивація персоналу | Регулярна атестація; бонуси/оклади за посадою                                   | Постійний фідбек; метрики продуктивності в реальному часі; системи гейміфікації для залученості |
| Взаємодія з працівниками          | Формальні звіти; офіційні інструкції.   | Месенджери, HR-чатботи, соціальні корпоративні мережі для швидкої комунікації .                 |
| Гнучкість                         | Низька  | Agile, інтегровані цифрові екосистеми   |

*Джерело: сформовано автором*

і штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій розвитку.

Ці цифрові рішення відповідають наявним викликам: вони підвищують швидкість і якість управлінських рішень, спрощують процеси адаптації і залучення співробітників. Водночас їх ефективність потребує також удосконалення внутрішньої культури організації і розвитку цифрових компетенцій працівників, що є темою активних досліджень сучасних авторів.

Методологічні підходи до управління компетенціями персоналу базуються на положеннях компетентнісної теорії, моделях оцінювання та розвитку компетенцій, а також на використанні загальнонаукових і прикладних методів дослідження [5, с. 114]. Управління компетенціями персоналу є цілеспрямованим процесом формування та розвитку необхідних знань, умінь і професійно значущих якостей співробітників, відзначають наступні ключові етапи роботи з компетенціями:

1. Визначення компетенцій: формування переліку організаційних і професійних компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Часто застосовують моделювання

компетенцій або «портрети компетенцій» співробітників.

2. Оцінка компетенцій: застосування анкет, оцінки 360°, психологічні тести та інструменти HR-аналітики для вимірювання рівня володіння потрібними компетенціями.

3. Розвиток компетенцій: розробка індивідуальних планів навчання і розвитку (професійні курси, наставництво, стажування) на основі виявлених прогалів. Електронні платформи (LMS) і адаптивні курси дозволяють персоналізувати навчання під конкретного співробітника.

4. Моніторинг і зворотний зв'язок: регулярний перегляд компетенційних профілів працівників, коригування планів розвитку та мотиваційних програм на основі досягнутих результатів і змін зовнішнього середовища.

Методологічно ці підходи об'єднує компетентнісна стратегія, спрямована на поєднання системи управління персоналом із стратегічними цілями організації. Одним із ключових підходів є впровадження competency framework - узагальненої моделі, яка визначає набір компетенцій для кожної ролі, та пов'язує їх із системою оцінки і винагородження [17].

В умовах цифрової трансформації адаптація таких моделей до цифрового середовища передбачає використання HRIS-систем та аналітичних інструментів для відстеження росту компетенцій у реальному часі.

Фармацевтична галузь України демонструє активне впровадження цифрових рішень у системі управління персоналом. Зокрема, АТ «Фармак» здійснює комплексну цифровізацію виробничих процесів і професійного розвитку персоналу. На новому виробничому майданчику компанія використовує систему Siemens SIMATIC IT, що забезпечує інтеграцію виробничих даних, контроль якості та підвищення ефективності операційних процесів [20]. Водночас у сфері HR-процесів підприємство впровадило платформу SAP SuccessFactors, що дозволяє автоматизувати ключові HR-функції – від постановки та оцінювання цілей, формування індивідуальних планів розвитку й кадрового резерву до цифрового рекрутингу через модуль SAP SuccessFactors Recruiting, який охоплює весь цикл підбору персоналу та оптимізує роботу з кандидатами з використанням HR-метрик ефективності [19]. Такий підхід свідчить про поєднання виробничої цифровізації з розвитком компетенцій працівників, що відповідає сучасній моделі Smart HRM, орієнтованій на інтеграцію технологічних та кадрових рішень.

Впровадження фармкомпанією «Дарниця» у 2021-2022 рр. системи SMART HCM&LMS для автоматизації HR-процесів [18] дозволило перевести HR-облік у цифровий формат, автоматизувати пошук і відбір працівників, централізовано вести кадрові дані та впровадити електронні курси для навчання персоналу, що сприяє підвищенню компетентності співробітників і оперативності прийняття управлінських рішень. За результатами аналітики компанії, після впровадження цифрової системи підвищилася ефективність роботи відділу кадрів, що корелює з рекомендаціями щодо користі впровадження Smart

HRM [3, с. 98]. Такий підхід не лише оптимізує адміністративні функції, а й сприяє формуванню проактивної HR-стратегії, орієнтованої на розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, вітчизняні фармкомпанії закладають основу гнучких HR-екосистем, впроваджуючи цифрові інструменти та формують підґрунтя для системного розвитку кадрового потенціалу. Ці приклади ілюструють, як еволюція концепцій управління кадрами проявляється на практиці: від цифровізації процедур до формування персоналізованих моделей навчання та розвитку кадрового потенціалу.

**Висновки.** Цифрова трансформація суттєво впливає на концепції управління розвитком кадрового потенціалу. Сучасні дослідження показують, що розвиток HRM пройшов кілька етапів – від класичного паперового обліку до інтелектуалізації (Smart HRM). Нові технології (Big Data, AI, мобільні платформи) створюють умови для гнучкого, персоналізованого підходу до розвитку працівників. Перехід від традиційних моделей до цифрових (Smart) обумовлений необхідністю стратегічного партнерства HR із бізнесом і підвищення ефективності кадрових процесів. Методологічно компетентнісний підхід у HRM стає ключовим: він дозволяє побудувати цілісну систему управління талантами, пов'язуючи компетенції співробітників із корпоративними цілями. Запровадження онлайн платформ навчання, систем оцінювання та HR-аналітики сприяє швидкій адаптації працівників до змін і підвищенню їх компетентності.

На прикладі фармацевтичних компаній («Фармак», «Дарниця») можна спостерігати, як успішна цифрова трансформація HR вимагає поєднання технологічних інвестицій з розвитком кадрового потенціалу. Результатом створюються передумови для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ILO transitional cooperation strategy for Ukraine 2024–2025 / International Labour Organization. 2024. 22 March. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40srbudapest/documents/publication/wcms\\_920922.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40srbudapest/documents/publication/wcms_920922.pdf) (дата звернення: 27.02.2026).
2. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23>.
3. Саркісян Н. А., Гарафонова О. І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>.

4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Впровадження сучасних технологій компетентісного оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами організації. *Наукові перспективи*. 2025. № 5(59). С. 711–722. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-711-722](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-711-722).
5. Довгань Л. Є., Пермінова В. О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20, ч. I. С. 113–121.
6. Taylor F. W. *The principles of scientific management*. Harper & Brothers, 1911. URL: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich> (дата звернення: 27.02.2026).
7. Mayo E. *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan, 1933.
8. Maslow A. H. *Motivation and personality*. Harper & Row, 1954.
9. Drucker P. F. *The practice of management*. Harper & Row, 1954.
10. McGregor D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, 1960.
11. Becker G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press, 1964.
12. Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. *Managing human assets*. Free Press, 1984.
13. Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A. *Strategic human resource management*. Wiley, 1984.
14. Bondarouk T., Ruël H. Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20, no. 3. P. 505–514.
15. Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, no. 1. P. 98–131. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>.
16. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, no. 3. P. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
17. Ali M. M., Qureshi S. M., Memon M. S., Mari S. I., Ramzan M. B. Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>.
18. Дарниця запроваджує цифровізацію системи управління персоналом / Фармацевтична компанія «Дарниця». 2022. 4 лют. URL: <https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-zaprovadzhuie-tsifrovizatsiyu-sistemi-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 27.02.2026).
19. Фармак автоматизує процедуру підбору персоналу / АТ «Фармак». 2024. 14 квіт. URL: <https://farmak.ua/publication/farmak-avtomatizue-proceduru-pidboru-personalu/> (дата звернення: 27.02.2026).
20. Як відбувається цифрова трансформація бізнесу в компанії Фармак, лідера фармацевтичного ринку України / АТ «Фармак». 2021. 24 черв. URL: <https://farmak.ua/publication/yak-vidbuvaetsya-cifrova-transformacziya-biznesu-v-kompaniyi-farmak-lidera-farmaczevtichnogo-rinku-ukrayini/> (дата звернення: 27.02.2026).

## REFERENCES:

1. International Labour Organization. (2024, March 22). ILO transitional cooperation strategy for Ukraine 2024–2025. Available at: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40sro-budapest/documents/publication/wcms\\_920922.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40sro-budapest/documents/publication/wcms_920922.pdf) (accessed February 27, 2026).
2. Zavorodnii, A. O. (2025). Sutnist ta evoliutsiia upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [The essence and evolution of human capital management of the enterprise in the conditions of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23>
3. Sarkisian, N. A., & Harafonova, O. I. (2025). Vplyv Smart HRM na efektyvnist HR-systemy pidpriemstva v tsyfrovii ekonomitsi [The impact of Smart HRM on the effectiveness of the HR system of the enterprise in the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, (200), 96–101. <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>
4. Vedernikov, M. D., Bazaliiska, N. P., & Bazaliisky, V. P. (2025). Vprovadzhenia suchasnykh tekhnolohii kompetentisnogo otsiniuvannia personalu v protsesi upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii [Introduction of modern technologies of competence assessment of personnel in the process of human resource management of the organization]. *Naukovi perspektyvy*, (5(59)), 711–722. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-711-722](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-711-722)
5. Dovhan, L. Ye., & Perminova, V. O. (2011). Rol kompetentsii v systemi upravlinnia personalom [The role of competencies in the personnel management system]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, (20, Part I), 113–121.
6. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. Available at: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich> (accessed February 27, 2026).
7. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

8. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
9. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
10. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
11. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
12. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
13. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
14. Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
15. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
16. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
17. Ali, M.M., Qureshi, S.M., Memon, M.S., Mari, S.I., & Ramzan, M.B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
18. Darnytsia Pharmaceutical Company. (2022, February 4). Darnytsia zaprovadzuie tsyvrovizatsiiu systemy upravlinnia personalom [Darnytsia introduces digitalization of the personnel management system]. Available at: <https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnytsya-zaprovadzuie-tsyvrovizatsiyu-sistemi-upravlinnya-personalom> (accessed February 27, 2026).
19. JSC Farmak. (2024, April 14). Farmak avtomatyzuie protseduru pidboru personalu [Farmak automates the personnel selection procedure]. Available at: <https://farmak.ua/publication/farmak-avtomatizue-proceduru-pidboru-personalu/> (accessed February 27, 2026).
20. JSC Farmak. (2021, June 24). Yak vidbuvaetsia tsyfrova transformatsiia biznesu v kompanii Farmak, lidera farmatsevtichnoho rynku Ukrainy [How digital business transformation takes place at Farmak, the leader of the pharmaceutical market of Ukraine]. Available at: <https://farmak.ua/publication/yak-vidbuvaetsya-cyfrova-transformaciya-biznesu-v-kompaniyi-farmak-lidera-farmaczevtichnogo-rinku-ukrayini/> (accessed February 27, 2026).

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 19.03.2026

Дата публікації статті: 26.03.2026