

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 2.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.11>

УДК 005.95/.96:(004.4+331.5)

О. М. Чупир,

д. е. н, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2560-894X>

РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

O. Chupyr,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT METHODS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифровізації управління персоналом як стратегічного чинника трансформації сучасних підприємств. Розкрито еволюцію HRM від автоматизації окремих операцій до створення інтегрованих інтелектуальних екосистем, що забезпечують

проактивне проєктування досвіду працівника. Особливу увагу приділено інноваційним технологіям — адаптивному навчанню на основі штучного інтелекту, VR/AR для формування компетенцій та системам цифрового Wellbeing, які сприяють збереженню людського капіталу й підвищенню продуктивності праці. Визначено зміни у стратегіях рекрутингу, адаптації та винагороди, зокрема впровадження AI-скрінінгу, цифрового онбордингу та моделей On-demand pay. Підкреслено значення етичних і правових аспектів, проблем кібербезпеки та інклюзивності. Зроблено висновок, що цифровізація HRM є стратегічною необхідністю, яка формує конкурентоспроможність бізнесу та нову якість взаємодії між працівником і роботодавцем.

The article explores theoretical and applied aspects the digitalization of human resources management as a key factor in the transformation modern organizations. It is proven that the digitalization the human resources management function has evolved from point automation of individual operations to the creation holistic intellectual ecosystems. The period forced adaptability in Ukraine has become a powerful catalyst for this process, causing a transition from reactive management to proactive design of the employee experience. Particular attention is paid to the role innovative technologies - adaptive learning based on artificial intelligence, the use of VR/AR for the formation professional competencies, as well as hybrid wellbeing support systems that contribute to the preservation human capital and increased labor productivity. It is determined that digitalization changes recruitment and adaptation strategies, ensuring the speed and accuracy selection thanks to AI-screening, gamification and digital onboarding. In the field personnel development, new formats corporate education - microlearning and nanolearning, as well as personalized learning trajectories on LXP platforms - are outlined. It is proven that digitalization transforms corporate culture, contributing to the spread of Agile approaches, continuous feedback practices and digital wellbeing programs. New reward models are separately analyzed, in particular on-demand pay systems, cryptocurrency and multi-currency payments, as well as

algorithmic payment management based on Big Data, which ensures transparency and fairness compensation. The importance of ethical and legal aspects the use artificial intelligence, cybersecurity and privacy issues, transformation corporate identity in virtual space and overcoming digital inequality are emphasized. It is concluded that the digitalization HRM is not a temporary trend, but a strategic necessity that forms a new paradigm personnel management, ensures business competitiveness and creates adaptive organizations capable effectively responding to the challenges the modern market, integrating innovative practices sustainable development, social responsibility and inclusion in a global context.

Ключові слова: персонал, підприємство, управління, методи, розвиток, цифровізація, інструментарій, фактори, тенденції.

Keywords: personnel, enterprise, management, methods, development, digitalization, tools, factors, trends.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання традиційні моделі ієрархічного контролю, що базуються на бюрократичних процедурах та жорсткій регламентації робочого часу, дедалі очевидніше демонструють свою обмеженість у роботі з інтелектуальним і креативним капіталом. У середовищі VUCA, яке характеризується високим рівнем невизначеності, мінливості та складності, цифровізація постає як ключовий інструмент забезпечення прозорості, гнучкості та оперативності управлінських процесів. Глобальна конкуренція за таланти та поширення «економіки вільного заробітку» зумовлюють необхідність широкого впровадження цифрових HR-платформ, що ліквідують географічні бар'єри та інтегрують локальні ринки праці у світовий економічний простір. Відсутність сучасних цифрових сервісів істотно знижує конкурентоспроможність компаній, обмежуючи їхній доступ до висококваліфікованих кадрів.

Додатковим чинником трансформації є зміна поколінь: на ринок праці виходять представники поколінь Z та Alpha, для яких цифрові технології є природним середовищем життєдіяльності. Вони очікують від роботодавців автоматизації процесів, мобільності навчання, інтерактивних форматів комунікації та миттєвого зворотного зв'язку, що потребує адаптації корпоративної культури до нових ціннісних орієнтацій. Важливою складовою сучасного управління персоналом стає об'єктивізація управлінських рішень на основі Big Data. Перехід від суб'єктивних оцінок керівників до доказового менеджменту дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати ризики професійного вигорання та здійснювати комплексну оцінку ефективності віддалених команд.

Для України актуальність цифровізації HRM посилюється соціально-економічними викликами, зокрема релокацією бізнесу та масовою міграцією. Використання хмарних HR-систем забезпечує цілісність команд, безперервність навчання та підтримку працівників незалежно від їхнього місця перебування, що є критично важливим для збереження кадрового потенціалу та стійкості організацій.

Таким чином, цифровізація методів управління персоналом постає не як тимчасовий тренд, а як стратегічна необхідність, що забезпечує перехід від трактування персоналу як витратного ресурсу до розуміння його як ключового нематеріального активу, здатного капіталізуватися завдяки сучасним технологіям та інтегруватися у глобальні процеси розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформації методів управління персоналом в умовах цифровізації перебуває у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Аналіз фахової літератури свідчить про багатоаспектність цього питання, де дослідники фокусуються як на загальних теоретичних засадах, так і на прикладних інструментах Digital HR. Зокрема, питання впровадження конкретних HR-технологій для бізнесу та їхнього впливу на конкурентоспроможність організацій ґрунтовно досліджено у працях О. Васьківа та Ю. Стадника [1]. Автори акцентують увагу на тому, що

сучасний інструментарій стає базисом для побудови ефективних бізнес-моделей. Цю думку розвивають Н. Челядінова та В. Куделя, аналізуючи роль HR-менеджменту в структурі сучасної організації через призму цифрових змін [9]. Теоретико-методологічні аспекти управління на засадах діджиталізації розглядають О. Станіславів та О. Коваленко [7]. У свою чергу, Т. Власенко у своїх дослідженнях деталізує чинники ефективності цього процесу, виокремлюючи особливості забезпечення кадрового потенціалу в умовах нової економічної реальності [2]. Окремий масив досліджень присвячений еволюції кадрового адміністрування. Зокрема, С. Рудакова Н. Данилевич, Л. Щетініна, Я. Касяненко визначають цифровізацію HR як безальтернативне майбутнє кадрового менеджменту [6], а Г. Писаревська аналізує ключові тенденції розвитку цифрових технологій у цій сфері [3]. Питання комплексного переходу до цифрових форматів, а також супутні проблеми та можливості, висвітлено у роботі Т. Длугопольської та Ю. Гук [4]. Важливий акцент на інноваційному розвитку через цифровізацію робить В. Жуковська [5]. Узагальнюючу оцінку стану впровадження цифрових інструментів в управлінську практику надають Ю. Федорова, М. Мірющенко та В. Івченко [8].

Попри наявність ґрунтовних напрацювань, стрімка динаміка технологічного розвитку, зокрема поява нових інструментів штучного інтелекту, потребує подальшого вивчення методів адаптації персоналу до роботи в повністю інтегрованому цифровому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне узагальнення та практичний аналіз процесів цифровізації управління персоналом, а також у визначення ключових тенденцій і викликів, що формують нову парадигму HRM в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація стала головним драйвером змін у бізнес-середовищі. Вона не просто оновлює технічну базу, а докорінно змінює архітектуру взаємовідносин між компанією та працівником. Традиційні методи управління персоналом

стають занадто повільними, поступаючись місцем гнучким, автоматизованим та людиноцентричним підходам.

Аналіз розвитку економіки свідчить, що криза, спричинена COVID-19, відіграла роль екзогенного шоку, який форсував впровадження інструментів Digital HR. Це дозволило перевести управління персоналом у площину дистанційної взаємодії, легітимізувати електронний документообіг та інтегрувати хмарні технології в щоденну управлінську практику.

У допандемійний період цифровізація управління персоналом підприємств у передових країнах світу розвивалася поступово й мала переважно інструментальний характер. Її головною метою було оптимізувати окремі HR-процеси, а не здійснювати комплексну трансформацію системи управління.

Основні тенденції цього етапу можна окреслити так [3, 7]:

- автоматизація рутинних операцій. До пандемії цифрові рішення застосовувалися здебільшого для ведення кадрового обліку, електронного документообігу та базових функцій рекрутингу. Це дозволяло зменшити навантаження на HR-відділи, але не змінювало стратегічну роль управління персоналом;

- поява хмарних сервісів та мобільних додатків. Використання SaaS-рішень і мобільних платформ почало поширюватися, проте їхнє застосування було обмежене переважно великими компаніями та ІТ-сектором. Для більшості підприємств цифрові HRMIS залишалися інновацією, а не стандартом;

- фокус на аналітиці продуктивності. До пандемії компанії почали впроваджувати інструменти для моніторингу ефективності працівників, але ці системи здебільшого виконували функцію звітності, а не глибокого аналізу чи прогнозування;

- цифровий рекрутинг у зародковій формі. Використання онлайн-платформ для пошуку персоналу та проведення інтерв'ю вже набирало

популярності, однак процеси найму залишалися частково офлайн – з обов’язковими очними зустрічами та паперовим оформленням документів;

– обмежене застосування інструментів розвитку персоналу. Онлайн-курси та корпоративні навчальні портали існували, але вони виконували допоміжну функцію. Основний акцент робився на традиційних формах навчання – тренінгах та семінарах у фізичному форматі.

Пандемія COVID-19 суттєво прискорила процеси цифровізації, зокрема у сфері управління персоналом підприємств у більшості країн світу. Вимушений перехід до дистанційних форматів роботи, обмеження фізичних контактів та необхідність забезпечення безперервності бізнес-процесів стали каталізаторами активного впровадження цифрових HR-рішень.

Україна демонструє унікальний сценарій цифровізації управління персоналом підприємств, оскільки COVID-19 та виклики воєнного стану виступили потужними стимулами для прискореного технологічного оновлення. На відміну від стабільного європейського контексту, український бізнес пройшов через етап екстремальної апробації управлінських моделей. «Ера вимушеної адаптивності» вимагала не просто оновлення софту, а докорінної перебудови архітектури взаємовідносин з персоналом на основі хмарних рішень та мобільних технологій.

Якщо пандемія COVID-19 стала детермінантом переходу до дистанційних моделей роботи, то повномасштабна війна спричинила тотальну цифровізацію критично важливих функцій. У цей період HR-департаменти трансформувалися у центри оперативного реагування, де цифрові інструменти стали базисом для забезпечення фізичної безпеки та безперервної комунікації з персоналом. Зокрема, широкого впровадження набули спеціалізовані чат-боти для моніторингу статусу співробітників, інтегровані в загальну архітектуру HR-систем. Процеси рекрутингу та кадрового шерингу пройшли етап повної віртуалізації, що стало можливим завдяки широкому застосуванню кваліфікованого електронного підпису на всіх етапах взаємодії з кандидатами.

Суттєвим вектором розвитку став перехід від «паперового» до хмарного адміністрування. Масове впровадження SaaS-рішень (Software as a Service) було продиктоване необхідністю нівелювання ризиків, пов'язаних із фізичним зберіганням документації. Впровадження хмарних HRMIS-платформ забезпечило інституційну стабільність кадрового обліку в умовах релокації бізнесу. Таким чином, HRM-системи еволюціонували з допоміжних технологічних інструментів у галузевий стандарт для великих підприємств та ІТ-сектору.

В умовах дефіциту людського капіталу стратегічного значення набули цифрові методи навчання та розвитку. Економічна доцільність розвитку внутрішнього кадрового резерву зумовила стрімке зростання попиту на LXP-платформи (Learning Experience Platforms). Це дозволило впровадити концепцію мікронавчання (microlearning), адаптовану до умов обмеженого часового ресурсу та енергетичних викликів. Технологічні інструменти стали фасилітатором процесів Upskilling та Reskilling, забезпечуючи швидку адаптацію фахівців до нових функціональних ролей всередині організацій.

Соціальний аспект цифровізації актуалізував концепцію Wellbeing. Сучасні HR-технології інтегрували системи емоційного моніторингу, інструменти вимірювання індексу лояльності (eNPS) та рівня стресу, а також платформи психологічної підтримки. Цифрова трансформація корпоративної культури забезпечила перехід внутрішніх комунікацій у мобільні формати: використання цифрових «валют вдячності» та інтерактивних платформ дозволило підтримувати командну синергію незалежно від географічного розташування працівників.

Ключовим чинником успішності цих змін стала легітимізація цифрових процесів. Інтеграція державної екосистеми «Дія» та реформування нормативно-правового поля у сфері електронного документообігу [10, 11] надали бізнесу необхідний юридичний фундамент для розбудови цифрових трудових відносин. Це дозволило подолати технологічний консерватизм у традиційних галузях економіки.

Таким чином, «ера вимушеної адаптивності» закріпила статус цифровізації HR в Україні як стратегічного імперативу. Впровадження інноваційних методів управління персоналом забезпечило не лише операційну стійкість підприємств, а й збереження та капіталізацію людського потенціалу в умовах екстремальних макроекономічних викликів.

Необхідність подолання кризового етапу та стабілізація нових форматів роботи зумовлюють перехід до наступної фази цифрової трансформації — інноваційно-проактивної. Якщо на попередньому етапі технології слугували інструментом екстреного реагування, то сьогодні вони стають фундаментом для побудови високоефективних інтелектуальних систем. Подальший розвиток HRM-практик неможливий без глибокої інтеграції інноваційних рішень, що базуються на штучному інтелекті, імерсивних технологіях та предиктивній аналітиці. Саме ці технології дозволяють трансформувати накопичені дані про персонал у стратегічну перевагу, забезпечуючи перехід від стандартизованого управління до персоналізованого розвитку кожного таланту в цифровій екосистемі підприємства (рис. 1).

У сучасному науковому дискурсі цифровізація управління персоналом розглядається як багатовимірний процес, що охоплює аналітику, рекрутинг, адаптацію, навчання, розвиток, трансформацію корпоративної культури, робочого місця та нові моделі винагороди. Найважливішим зрушенням стало утвердження парадигми управління на основі даних (Data-Driven Management). HR-аналітика поступово витісняє інтуїтивні рішення керівників, забезпечуючи доказовість управлінських практик. Прогнозне моделювання з використанням штучного інтелекту дозволяє передбачати ризики звільнення ключових співробітників, а аналіз продуктивності ґрунтується на об'єктивних показниках із task-менеджерів та CRM-систем. Водночас формується цифровий профіль компетенцій, що забезпечує автоматизоване відстеження розвитку як професійних, так і соціально-комунікативних навичок кожного працівника.

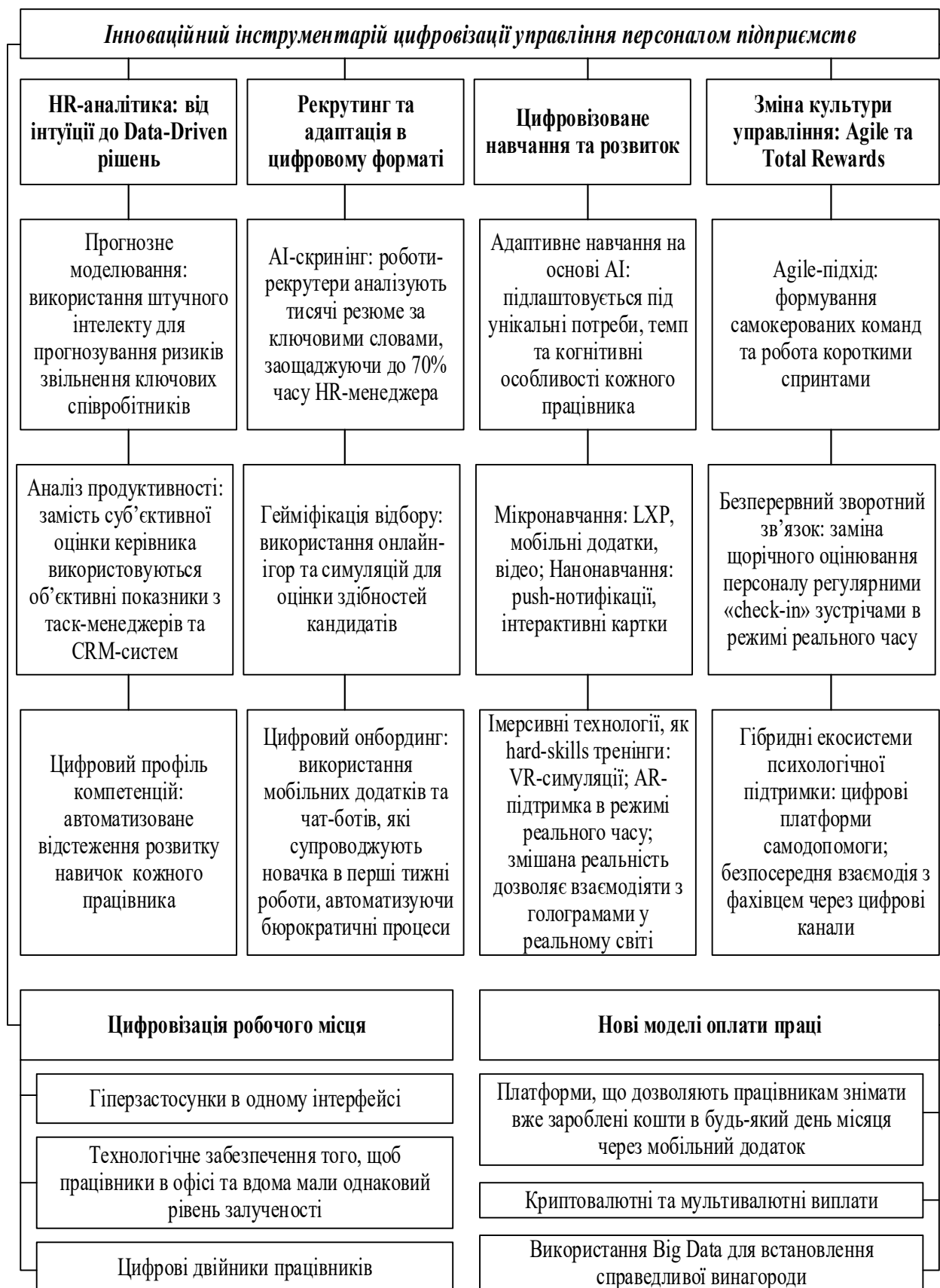


Рис. 1. Інноваційний інструментарій цифровізації управління персоналом підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [2, 9, 12].

Цифровізація докорінно змінила процес рекрутингу та адаптації персоналу. Використання інтелектуальних інструментів значно прискорило пошук талантів і підвищило точність відбору. AI-скринінг дозволяє аналізувати тисячі резюме за ключовими словами, скорочуючи витрати часу HR-менеджерів. Гейміфікація відбору через онлайн-ігри та симуляції сприяє комплексній оцінці здібностей кандидатів. Адаптація нових співробітників відбувається у цифровому форматі завдяки мобільним додаткам та чат-ботам.

У сфері навчання та розвитку персоналу цифрова економіка висунула нові вимоги, адже знання швидко втрачають актуальність. Традиційні тренінги поступаються місцем мікронавчанню та нанонавчанню, що забезпечують гнучке й оперативне засвоєння знань у компактних форматах. LXP-платформи формують індивідуальні траєкторії навчання, використовуючи алгоритми персоналізації. VR- та AR-технології дозволяють відпрацьовувати складні технічні навички у безпечному середовищі, мінімізуючи ризики для життя та обладнання.

Цифровізація також трансформує корпоративну культуру та моделі управління. Ієрархічні кордони поступово стираються, а на їхнє місце приходять гнучкі підходи, зокрема Agile, що передбачає формування самокерованих команд і роботу короткими спринтами. Замість щорічного оцінювання персоналу поширюється практика безперервного зворотного зв'язку через регулярні «check-in» зустрічі. Важливим елементом стає цифровий wellbeing, який охоплює програми підтримки ментального здоров'я та балансу між роботою й особистим життям, інтегровані у корпоративні платформи.

Концепція цифрового робочого місця виходить за межі традиційного використання корпоративного ноутбука. Воно постає як інтегроване середовище, що об'єднує комунікації, бізнес-процеси та корпоративну культуру. Гіперінтеграція реалізується через суперзастосунки, які поєднують рекрутинг, навчання, узгодження відпусток та управління завданнями в єдиному інтерфейсі. Принцип гібридного паритету забезпечує рівні

можливості для працівників незалежно від їхнього місця роботи, використовуючи розумні переговорні кімнати та віртуальні дошки. Додатковим інструментом стають цифрові двійники працівників – AI-агенти, що виконують рутинні завдання, звільняючи час для стратегічної діяльності.

Не менш значущою є трансформація моделей оплати праці. Традиційна концепція щомісячної виплати заробітної плати поступово втрачає актуальність. Гнучкі системи винагороди, зокрема Earned Wage Access, дозволяють працівникам отримувати зароблені кошти у будь-який момент, знижуючи фінансовий стрес. Для глобальних команд актуальними стають криптовалюти та мультивалютні виплати, що мінімізують транзакційні витрати. Алгоритмічне управління оплатою ґрунтується на використанні Big Data для встановлення справедливих рівнів винагороди. Системи реального часу здійснюють порівняння зарплат із ринковими показниками, пропонуючи коригування для утримання талантів. Водночас цифрова прозорість оплати, закріплена у міжнародних стандартах, сприяє подоланню гендерних та інших диспропорцій у доходах.

Беручи до уваги інноваційні технології цифровізації управління персоналом, слід зазначити, що їхнє впровадження висуває низку нових викликів, які потребують комплексного осмислення у площині етики, кібербезпеки, трансформації корпоративної культури та забезпечення інклюзивності.

Так, зі зростанням ролі автономних ШІ-агентів особливої актуальності набуває проблема «чорної скриньки», тобто непрозорості процесів прийняття рішень. Алгоритмічна упередженість, що виникає внаслідок навчання систем на історичних даних із прихованими дискримінаційними патернами за статтю, віком чи етнічним походженням, створює ризики нерівності у доступі до кар'єрних можливостей. Наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку методів аудиту алгоритмів, які гарантуватимуть справедливість і рівні можливості при автоматизованому скринінгу резюме. Водночас постає питання права працівника на пояснення: необхідно

формувані юридичні та технічні стандарти, що забезпечать можливість отримання аргументованого обґрунтування рішень, ухвалених алгоритмами, зокрема у випадках відмови у підвищенні чи преміюванні.

Не менш значущим є аспект кібербезпеки та приватності в умовах «Data-Driven HR». Масове впровадження хмарних SaaS-рішень та використання носимих пристроїв для моніторингу wellbeing створюють нові вектори загроз. Питання власності на дані стає критичним і науковий пошук у цій сфері має бути зосереджений на створенні гібридних архітектур безпеки, які поєднують гнучкість хмарних сервісів із жорстким контролем конфіденційності відповідно до вимог GDPR та національного законодавства.

Цифровізація робочого простору трансформує корпоративну ідентичність, адже повна віртуалізація робочого місця загрожує ерозією «соціального клею», що забезпечує єдність організації. Виникає ризик зниження лояльності та перетворення праці на транзакційну послугу за моделлю gig-еconomy. Це актуалізує необхідність дослідження нових ритуалів і механізмів формування довіри у децентралізованих командах, а також впливу метавесвітів на корпоративну культуру та відчуття приналежності до бренду.

Окремим викликом є подолання цифрової нерівності. Цифровізація не повинна стати інструментом сегрегації персоналу, а навпаки має забезпечувати інклюзивність. Особливої уваги потребує аналіз бар'єрів адаптації старших поколінь до нових систем управління. Перспективним напрямом є моделі зворотного менторства, коли молодші колеги допомагають старшим опановувати інноваційні технології. Важливим завданням стає розробка стратегій «цифрового вирівнювання», що гарантують доступ до сучасних інструментів навчання та управління для всіх категорій працівників, незалежно від рівня їхньої технічної грамотності чи географічного розташування.

Отже, дослідження цифровізації управління персоналом має охоплювати не лише технологічні аспекти, а й етичні, правові та соціальні виміри, формуючи комплексну основу для сталого розвитку систем управління персоналом у цифрову епоху.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів цифровізації управління персоналом можна сформулювати низку узагальнених висновків. Передусім відбулася трансформація парадигми HRM: доведено, що цифровізація функції управління персоналом еволюціонувала від точкової автоматизації окремих операцій до створення цілісних інтелектуальних екосистем. Період вимушеної адаптивності в Україні став потужним каталізатором цього процесу, зумовивши перехід від реактивного управління до проактивного проектування досвіду працівника. Визначено ключову роль інноваційних технологій у забезпеченні стійкості бізнесу: адаптивне навчання на основі штучного інтелекту, імерсивні VR/AR-рішення та гібридні системи wellbeing довели ефективність у збереженні людського капіталу й підвищенні продуктивності праці. Простежується зміна стратегії винагороди, зокрема цифровізація систем оплати праці, впровадження моделей on-demand pay та гнучкого управління пільгами, що підвищує фінансову стійкість працівників і зміцнює бренд роботодавця. Водночас підкреслено нові виклики цифровізації, які потребують комплексного осмислення: етика використання алгоритмів, кібербезпека та захист приватності, трансформація корпоративної культури у віртуальному середовищі та забезпечення інклюзивності для різних категорій персоналу. Таким чином, цифровізація управління персоналом підприємств постає не як тимчасовий тренд, а як стратегічна необхідність, що забезпечує комплексну трансформацію управління персоналом, формує конкурентоспроможність бізнесу та нову якість взаємодії між працівником і роботодавцем..

Література

1. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
2. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270–274.
3. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR : напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18.
5. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 17. С. 68–70.
6. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.
7. Станіславів О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24.
8. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. №12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
9. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 125-129.
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі : Закон України

від 5 лют. 2021 р. № 1217-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 19. Ст. 171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20#Text>

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України від 04 лют. 2021 р. № 1213-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 19. Ст. 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>

12. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища. *Deloitte* : *website*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>

References

1. Vaskiv, O. M. and Stadnyk, Yu. A. (2022), “Modern HR technologies for business”, *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 114–122.
2. Vlasenko, T. A. (2024), “Personnel management of enterprises in the digital economy: efficiency factors and specifics of provision”, *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 3, pp. 270–274.
3. Pysarevska, H. I. (2021), “Trends in the development of digital technologies in personnel management”, *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 41, pp. 54–60.
4. Dluhopolska, T. I. and Huk, Yu. V. (2021), “Digital transformation in HR: directions, problems and opportunities”, *Black Sea Economic Studies*, vol. 62, pp. 13–18.
5. Zhukovska, V. M. (2017), “Digital technologies in stimulating innovative development of trade enterprises”, *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol. 17, pp. 68–70.
6. Rudakova, S. H., Danylevych, N. S., Shchetinina, L. V. and Kasianenko, Ya. A. (2020), “Digital HR – the future of personnel administration”, *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 265–270.

7. Stanislavik, O. V. and Kovalenko, O. M. (2021), “Features of personnel management of enterprises based on digitalization”, *Economics. Finance. Law*, vol. 3, pp. 20–24.
8. Fedorova, Yu., Miriushchenko, M. and Ivchenko, V. (2021), “Digital technologies in personnel management”, *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, [Online], vol. 12 (24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
9. Cheliadinova, N. H. and Kudelia, V. I. (2022), “HR management and digitalization in a modern organization”, *Market Infrastructure*, issue 69, pp. 125–129.
10. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine “On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the accounting of employees’ work activities in electronic form”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20#Text> (Accessed 30 Jan 2026).
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine “On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding improvement of legal regulation of remote, home-based work and work with flexible working hours”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (Accessed 30 Jan 2026).
12. Deloitte (2025), “Global Human Capital Trends 2025 aims to help company leaders adapt to workplace challenges”, *Deloitte: website*, available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html> (Accessed 30 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26