

Пасько Марина Іванівна¹

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій
*Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

Буряк Софія Дмитрівна

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
*Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Досліджено трансформаційні процеси в системі управління персоналом під впливом глобальної цифровізації. Обґрунтовано, що впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні сервіси та автоматизовані платформи, докорінно змінює традиційні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства. Детально проаналізовано переваги переходу до цифрових моделей управління, зокрема: підвищення операційної ефективності HR-відділів, мінімізація суб'єктивізму при відборі кандидатів, персоналізація програм розвитку співробітників та вдосконалення систем внутрішніх комунікацій. Описано основні проблеми, що можуть виникнути під час введення диджиталізаційних процесів в діяльність підприємства на прикладі конкретної організації.

Ключові слова: управління персоналом, диджиталізація, HR-технології, цифрова трансформація, автоматизація, кадровий потенціал, штучний інтелект, корпоративна культура, конкурентоспроможність.

Maryna Pasko

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor Department of Management, Logistics and Innovation
*Education and Research Institute of Management and Marketing
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

So iia Buriak

First (Bachelor) Level Higher Education Degree Applicant
*Education and Research Institute of Management and Marketing,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Summary. The article explores the fundamental transformational processes occurring within the human resource management (HRM) system under the intense influence of global digitalization. It is substantiated that the large-scale implementation of cutting-edge technologies, such as artificial intelligence (AI), machine learning, big data analytics, cloud services, and specialized automated platforms (HRIS/HRMS), fundamentally changes traditional approaches to forming and managing an enterprise's personnel potential. The authors emphasize that digitalization is no longer a choice but a vital necessity for maintaining market competitiveness. The advantages of transitioning to digital management models are analyzed in depth, focusing on several key vectors. Specifically, these include increasing the operational efficiency of HR departments through the automation of routine administrative tasks, which allows HR professionals to focus on strategic planning. Furthermore, the study highlights the role of data-driven decision-making in minimizing subjectivity and unconscious bias during candidate selection and recruitment. Special attention is paid to the personalization of employee development programs through adaptive learning platforms and the significant improvement of internal communication systems, which fosters a more transparent and engaging corporate environment. However, the research also describes the core challenges and potential threats that may arise during the introduction of digitalization processes into an enterprise's operations. The study concludes that successful digital transformation requires a holistic approach that combines technological upgrades with a profound shift in organizational culture and leadership styles, ensuring long-term sustainability in the digital economy. The study describes the core challenges that may arise during the introduction of digitalization processes into an enterprise's operations, using a specific organization as a practical example. Key issues identified include the high cost of implementing high-tech solutions, the critical need for robust cybersecurity to protect sensitive personal data, and the psychological resistance of employees to rapid technological change. The article demonstrates how integrated digital tools can optimize the employee lifecycle from onboarding to offboarding.

Keywords: human resource management, digitalization, HR technologies, digital transformation, automation, personnel potential, artificial intelligence, corporate culture, competitiveness.

Постановка проблеми. Попри активне впровадження цифрових інструментів, багато організацій стикаються з проблемою адаптації персоналу до нових умов. Існує певний розрив між технологічними можливостями ди-

дигіталізації та реальною готовністю кадрового потенціалу до їх використання. Перехід від традиційних та трудомістких процедур до автоматизованих, інтегрованих цифрових систем дозволяє підприємствам оптимізувати витрати,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2784-4997>

заощадити час на рутинні операції, підвищити залученість співробітників та якість прийняття управлінських рішень на основі даних. Необхідність пошуку балансу між автоматизацією процесів та збереженням високого рівня мотивації та залученості персоналу визначає доцільність обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі трансформації менеджменту спостерігається активна інтеграція передових зарубіжних концепцій диджиталізації у вітчизняну практику управління, що стимулює формування інноваційних підходів до розвитку кадрового потенціалу в умовах диджиталізаційних процесів. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємства в умовах цифрових змін присвячені фундаментальні праці науковців, які заклали підґрунтя для вивчення механізмів управління працівників у високотехнологічному середовищі. Серед них: Б. Дергалюк, О. Грішнова, О. Заїчко, Л. Тертична, М. Заставний, Л. Вербівська, Т. Козак, І. Копитова, В. Дужак, В. Голянич, Є. Кудрявцева, Д. Ульріх, Б. Демерс, Е. Белл, Б. Харлі.

Попри наявність численних наукових праць у цій темі, багато аспектів управління персоналом в умовах цифрової трансформації організації залишаються недостатньо вивченими.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та визначенні практичних особливостей управління персоналом в умовах диджиталізації, оцінці поточного стану кадрового менеджменту в освітній сфері на прикладі конкретного навчального закладу та розробці пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності. Процеси диджиталізації докорінно змінюють підходи до управління персоналом, перетворюючи традиційні кадрові методи на динамічні екосистеми управління людським капіталом. Для підприємств різноманітних сфер цифрова трансформація є не лише викликом, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та якості надання послуг. Ефективне використання HR-технологій, таких як LMS-системи, цифрові комунікаційні платформи, засоби автоматизації оцінювання, дозволяє оптимізувати роботу колективу, проте потребує нових управлінських компетенцій.

Диджиталізація сфери управління персоналом – це процес впровадження цифрових технологій та інструментів з метою автоматизації та оптимізації всіх етапів управління людськими ресурсами на підприємстві. Цей процес дозволяє не лише усунути рутинні операції з повсякденних завдань, але й значно розширити аналітичні можливості HR-відділу, а також суттєво поліпшити взаємодію та комунікацію всередині колективу [1, с. 2].

Основними етапами управління персоналом вважаються [2, с. 16]: планування персоналу, метою якого є створення плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресур-

сах; залучення персоналу та створення резерву кандидатів для заміщення посад; визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг; професійна орієнтація та адаптація нових співробітників для розкриття їх потенціалу; навчання персоналу на постійній основі; оцінка діяльності персоналу; трудове переміщення, наприклад, підвищення чи пониження, переведення, звільнення тощо; підготовка кадрів на керівні посади.

Хоча управління персоналом на підприємстві зберігає свої класичні функції, проте, в умовах технічного прориву, вони реалізуються через новітні цифрові інструменти. Загалом можна виділити 5 основних груп, на які поділяються цифрові інструменти управління персоналом. У табл. 1 представлено ці групи на наведені їх основні характеристики.

Наведена у табл. 1 інформація свідчить про багатогранність впливу цифрових технологій на HR-процеси, які охоплюють шлях працівника від моменту рекрутингу до щоденної внутрішньої взаємодії. Використання інструментів гейміфікації та автоматизованого планування дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати часу, а й суттєво підвищити лояльність та залученість персоналу через ігрові механіки й точне прогнозування потреб.

Особливої ваги набувають інструменти внутрішньої комунікації, які забезпечують безперервність інформаційних потоків та підтримку корпоративної культури в дистанційному або гібридному форматах роботи. Таким чином, комплексна інтеграція зазначених груп інструментів стає фундаментом для побудови сучасної, гнучкої та ефективної системи управління персоналом в умовах диджиталізації.

Диджиталізація виступає ключовим драйвером трансформації сучасного менеджменту, перетворюючи управління персоналом з адміністративної функції на стратегічний інструмент розвитку капіталу. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, що звільняє ресурс керівництва для розв'язання складних аналітичних та креативних завдань [4, с. 2].

Завдяки використанню хмарних сервісів та інтелектуальних систем збору даних, процес прийняття управлінських рішень стає більш об'єктивним, швидким та заснованим на реальних показниках ефективності. Цифровізація також забезпечує високу гнучкість комунікацій, дозволяючи зберігати цілісність колективу та продуктивність роботи навіть у дистанційному форматі. У підсумку, інтеграція інноваційних інструментів у систему управління формує нове високотехнологічне середовище, яке здатне оперативно адаптуватися до мінливих вимог сучасної економіки. На рис. 1 продемонстровано основні складові значення диджиталізації в процесі управління персоналом.

Попри значні переваги та велике значення, процес диджиталізації управління персоналом супроводжується низкою ризиків, серед яких найгострішим є зростання цифрового розриву між працівниками з різним рівнем технологічної грамотності. Надмірна автоматизація комунікацій може призводити до дефіциту живого спілкування, що негативно впливає на емоційний стан

Групи цифрових інструментів управління персоналом

Назва групи	Характеристика
Інструменти рекрутингу	Системи автоматизації пошуку та підбору необхідних фахівців. Процеси публікації та оновлення актуальних вакансій на job-сайтах. Проведення співбесід у дистанційному форматі, аналіз та систематизація відгуків кандидатів, перевірка на відповідність кандидатів необхідних знань та навичок.
Інструменти планування кадрів	Аналіз та прогнозування якісних і кількісних кадрових потреб організації. Штучний інтелект та big data дозволяє аналізувати ринок праці на попит та пропозицію серед різних категорій працівників.
Інструменти гейміфікації	Частіше всього використовуються для мотивації та стимулювання, проте також можна застосовувати і для навчання персоналу. Інструменти використовують різноманітні елементи гри для покращення навичок, збільшення рівня лояльності та залученості працівників. Створюють здорову конкуренцію серед співробітників для досягнення нових висот.
Інструменти внутрішньої комунікації персоналу	Це корпоративні соціальні мережі для підтримки взаємодії, обміну знаннями та інформацією. Програми для проведення відео-зустрічей, текстової та голосової комунікації.

Джерело: розроблено авторами за даними [3, с. 5-6]



Рис. 1. Значення діджиталізації в управлінні персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами за даними [5, с. 22-27]

колективу та послаблює корпоративну культуру. Крім того, активне використання цифрових платформ створює загрозу безпеці персональних даних і потребує додаткових витрат на кіберзахист та постійне технічне обслуговування систем. Також існує ризик дегуманізації управління, коли складні людські фактори замінюються сухими статистичними показниками, що може знизити рівень індивідуальної мотивації співробітників.

У табл. 2 більш детально розкрито всі недоліки та проблеми, які можуть виникнути під час діджиталізаційних процесів.

Хоча процес цифрової трансформації інструментів є досить складним та вимогливим в плані ресурсів, часу та зусиль, але користь, яку отримує підприємство, є ключовою завдяки [8, 9]:

- оптимізації, пришвидшенню та економії часу для здійснення кадрових процесів;
- підтримці корпоративної культури та зростанню ефективності залучення талантів;

- більш раціональному та ефективному управлінню даними, ухваленню рішень на їх основі та своєчасному виявленні проблем у роботі;
- зменшенню адміністративних витрат та навантаження на HR працівників, а також підвищенню їхньої продуктивності.

Практична імплементація діджиталізації в управлінні персоналом передбачає перехід від паперового документообігу до інтегрованих HR-платформ, що дозволяють контролювати повний життєвий цикл співробітника в режимі реального часу. На практиці це реалізується через впровадження систем самообслуговування, де працівники можуть самостійно керувати своїми відпустками, графіками та переглядати результати оцінювання.

Використання хмарних сховищ та спільних робочих просторів забезпечує безперебійний доступ до методичних матеріалів та навчальних курсів, що критично важливо для розвитку ком-

Проблеми впровадження диджиталізації в управління персоналом

Назва проблеми	Сутність
Опір змінам серед працівників і керівництва	Опір виникає через страх працівників втрати робоче місце, невпевненість у своїх навичках, занепокоєння через невизначеність, відсутність досвіду у роботі з цифровими інструментами, недостатня цифрова грамотність.
Кібербезпека і захист персональних даних	Часто інформаційні системи містять велику кількість конфіденційних даних. Цифрові платформи є мішенню для кібератак, що може спричинити витік інформації як про співробітників, так і про клієнтів підприємства.
Висока вартість впровадження	Значні фінансові витрати, які є бар'єром особливо для малих і середніх підприємств. Витрати можуть стосуватися придбання програмного забезпечення, навчання персоналу та підтримку систем.
Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту	Керівництво не розуміє важливості диджиталізації або не готове інвестувати у ці технології, наймати досвідчений персонал.
Дефіцит цифрових компетенцій	Персонал не має необхідних навичок для управління. Це створює розрив між можливостями технологій і здатністю ними ефективно користуватися.
Проблеми інтеграції та несумісності систем	Часто підприємства використовують декілька автономних систем, які не синхронізовані між собою. Це призводить до дублювання даних, помилок та зниження ефективності.
Соціальна ізоляція персоналу	Надмірне використання цифрових інструментів та віддалена робота можуть призвести до зниження неформального спілкування, ослаблення корпоративної культури та почуття приналежності до колективу.

Джерело: розроблено авторами за даними [6; 7]

петенцій у сучасному освітньому просторі. Керівництво отримує можливість оперативно збирати зворотний зв'язок через цифрові анкетування, що дозволяє вчасно виявляти зони напруженості та коригувати управлінські впливи.

Таким чином, диджиталізація на практиці стає не просто набором програм, а основою для створення прозорої та гнучкої корпоративної культури, орієнтованої на результат. Завдяки синергії всіх інструментів підприємства та організації можуть не лише скоротити втрати та прискорити внутрішні процеси, але й успішно сформувати цілісну цифрову екосистему для стратегічного управління людським капіталом.

На рис. 2 наведено загальні цифрові інструменти в системі управління персоналом підприємства.

З метою дослідження якості впровадження цифрових інструментів в управління персоналом було проведено опитування «Рівень задоволеності диджиталізаційними процесами в управлінні персоналом» серед працівників Комунального закладу «Харківський ліцей № 107 Харківської міської ради». Оскільки наразі освітній персонал вимушений працювати в дистанційному або змішаному форматі, важливо проаналізувати наскільки успішно відбуваються диджиталізаційні процеси в управлінні організації.

Опитування проводилось задля визначення рівня задоволеності персоналу складовими диджиталізацій управління персоналом організації (програмне забезпечення, технічна підтримка фахівців, цифрова грамотність, комунікаційні процеси, рівень соціальної ізоляції, корпоративна культура, навчання та розвиток персоналу, оцінювання персоналу) та виявлення недоліків під час цифрової комунікації.

Результати опитування показали, що 62,5% працівників Харківського ліцею 107 повністю задоволені програмним забезпеченням та техніч-

ною підтримкою фахівців, 37,5% – частково задоволені. Це свідчить про те, що організація надає працівникам достатньо можливостей для роботи в дистанційному режимі, а також має високий рівень технічної підтримки. Програмне забезпечення не ускладнює процес роботи.

62,5% працівників вважають, що мають достатній рівень цифрової грамотності, 25% – частковий рівень грамотності. Лише 12,5% працівників вважає, що має частково недостатній рівень цифрової грамотності.

Повністю комунікаційними процесами задоволені 75% працівників, частково задоволені 25%. При цьому достатньо можливостей для неформального спілкування з колегами мають 62,5% працівників, а 37,5% вважають, що частково мають дану можливість. 62,5% вважають, що вони частково достатньо соціалізуються, 25% відчувають повну соціалізацію, а 12,5% вважає, що у нього частково відсутня можливість соціалізуватися.

Повністю навчанням персоналу задоволені 75% працівників, частково задоволені 25%. При цьому 62,5% вважають, що навчання лише частково не заважає їм відпочивати у неробочий час, а 37,5% повністю у цьому впевнені. Оцінюванням персоналу повністю задоволені 87,5% працівників, а 12,5% працівників вважає, що оцінювання частково справедливе.

Серед загальних недоліків робочого процесу найбільш вагомим є понаднормове навантаження для вчителів (87,5%); наступним – академічна недобросовісність (75%). 3 місце займають технічні збої та проблеми (62,5%). Варіант зниження якості навчання набрав 37,5%. 12,5% вважає недоліком зниження особистого контакту, 12,5% вважає недоліком різні цифрові можливості.

На основі проаналізованих раніше теоретичних положень, методів та інструментів диджиталізації було сформовано загальні рекомендації

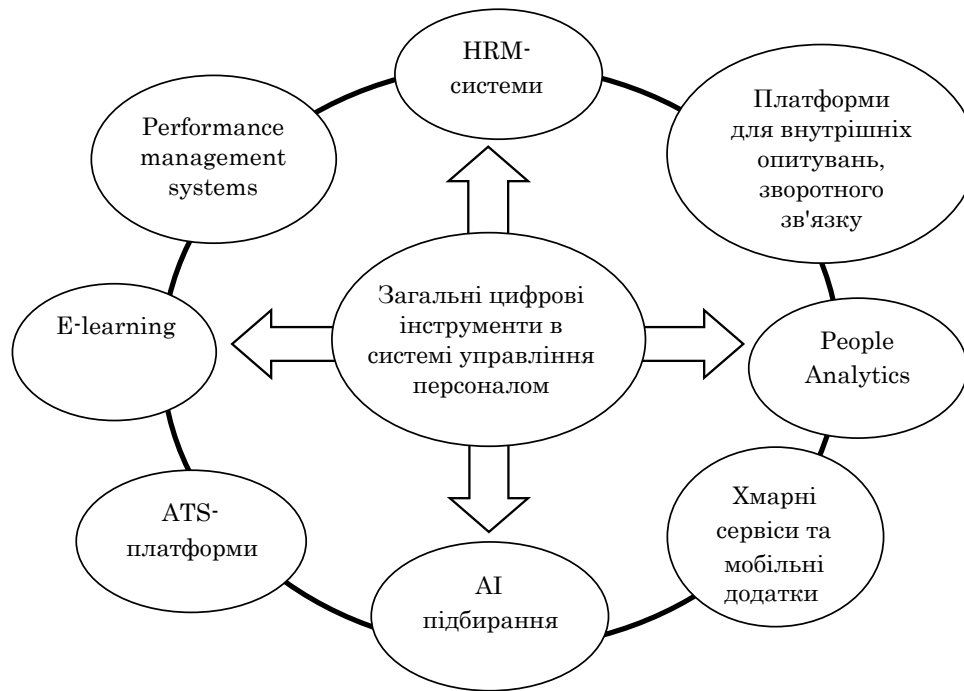


Рис. 2. Загальні цифрові інструменти в системі управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами за даними [10, с. 3-4; 11, с. 15; 12, с. 30]

для підвищення ефективності диджиталізаційних процесів, правильного та безбар'єрного введення їх в управління персоналом підприємства:

1. Вирішити проблему несумісності систем та дублювання даних, створивши єдину платформу.

2. Дотримуватися етапності впровадження цифрових інструментів. Зменшити фінансові ризики та уникнути опору з боку персоналу.

3. Підвищити задоволеність програмним забезпеченням, створити зручний інтерфейс та дизайн.

4. Проактивно управляти змінами. Розробити чітку комунікаційну стратегію для подолання конфліктів.

5. Розвивати цифрові компетенції у HR-відділу. Трансформувати HR-фахівців з адміністраторів на стратегічних консультантів.

6. Персоналізувати цифрове навчання. Забезпечити цільове навчання для всіх: від керівників до співробітників.

7. Подолати ризик соціальної ізоляції та зміцнити корпоративну культуру.

8. Активно використовувати інструменти гейміфікації, неформальної взаємодії.

9. Провести захист персональних даних та мінімізувати ризики втрати особистої інформації.

10. Забезпечити підтримку технічних фахівців для персоналу.

11. Перетворити HR-аналітику з простого звітування на інструмент прогнозування.

Тож, значення результатів опитування полягає у розробці прикладного інструментарію для оптимізації кадрової політики та нівелювання інституційного опору персоналу технологічним змінам у діяльності Комунального закладу «Харківський ліцей № 107 Харківської міської ради». Розроблений методичний апарат анкетування

педагогів може становити інтерес для керівництва навчального закладу як верифікований механізм регулярного моніторингу якості управління та оцінки рівня технічної підтримки людського капіталу. Сформовані пропозиції щодо автоматизації операційного планування та інтеграції елементів гейміфікації створюють передумови для раціоналізації розподілу робочого часу та стимулювання професійної мотивації педагогічних працівників.

Також значення одержаних результатів полягає у системному теоретико-методичному обґрунтуванні та комплексному аналізі трансформаційних процесів у системі менеджменту персоналу освітніх установ під впливом глобальної диджиталізації. Зокрема, ідентифіковано специфічні кореляційні зв'язки між імплементацією HR-технологій та динамікою професійної адаптації педагогічних працівників, що розширює теоретичні засади сучасного менеджменту в контексті цифровізації.

Висновок. У ході проведеного дослідження було встановлено, що сутність диджиталізації в системі управління персоналом полягає у стратегічній трансформації HR-функцій через інтеграцію цифрових інструментів, що дозволяє перейти від бюрократичного адміністрування до динамічного управління людським капіталом. Було виявлено значення та переваги процесу диджиталізації в управлінні персоналом підприємства. Також були проаналізовані основні проблеми, що можуть виникнути під час впровадження цифрових процесів. Аналіз тенденцій та цифрових інструментів засвідчив, що організації активно впроваджують системи штучного інтелекту, хмарні технології та інструменти гейміфікації для оптимізації рекрутингу, навчання та оцінювання співробітників. Опи-

тування щодо дослідження якості управління персоналом в умовах цифрової трансформації, проведене на базі Комунального закладу «Харківський ліцей № 107 Харківської міської ради», дозволило виявити реальний стан адаптації педагогічного колективу до нових управлінських реалій.

Результати опитування вчителів Харківського ліцею № 107 продемонстрували середній рівень готовності до повної цифрової інтеграції, водночас виокремивши специфічні бар'єри, такі як нерівномірність технічного забезпечення та психологічний опір радикальним змінам у звичних робочих процесах. Оцінка рівня адаптованості педагогів підтвердила, що ефективність диджи-

талізації безпосередньо залежить від якості технічної підтримки та наявності чіткої системи навчання персоналу новим цифровим компетенціям. На основі отриманих даних було сформувано стратегічні рекомендації, що передбачають впровадження гнучких моделей внутрішньої комунікації, розвиток програм цифрового менторства та автоматизацію звітності, що дозволить суттєво знизити адміністративне навантаження на вчителів. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що успіх диджиталізації потребує комплексного підходу, який поєднує технологічне оновлення з гуманістичним підходом до менеджменту, орієнтованим на підтримку та розвиток кожного працівника.

Список літератури:

1. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>
2. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 406 с.
3. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12>
4. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
5. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14
6. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 389–396. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nnvltu_2014_24
7. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
8. Вербівська Л., Блеско Н. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-7>
9. Digital HR: керівництво. Mike Pritula Talent Academy. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/gyg91pe021-digital-hr-kervnitstvo>
10. Акаткін Ю. М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. *Менеджмент і економіка*. 2021. № 6(23). С. 15-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>
11. Голянч В. М., Кудрявцева Є. І. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом. *Сучасний менеджмент*. 2020. № 4. С. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>
12. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>

References:

1. Tertychna L., Semenova D. (2025) Didzhytalizatsiia v sferi upravlinnia personalom [Digitalization in the field of human resources management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>
2. Azarova A. O., Moroz O. O., Lesko O. Y., Romanets I. V. Upravlinnia personalom: navch. posib. Vinnytsia: VNTU, 2014. 406 p.
3. Derhaliuk B. V., Duzhak V. V. (2023) Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia upravlinnia kadrovoi politykoiu [Use of digital technologies for personnel policy management]. *Efektynna ekonomika*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12>
4. Litorovych O. V. (2022) Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
5. Hrishnova O.A., Zaichko O.S. (2016) Novitni tekhnolohii v ekonomitsi personalu: novi mozhlyvosti i novi vyklyky [The latest technologies in the personnel economy: new opportunities and new challenges]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14
6. Tretiak O.P. (2014) Suchasni personal-tekhnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24, pp. 389-396. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nnvltu_2014_24
7. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / V.M. Daniuk ta in.; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V.M. Daniuka. Kyiv: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013. 666 p.
8. Verbivska L., Blesko N. (2024) Tsyfrovyy instrumentarii upravlinnia personalom: perspektyvy rozvytku ta vykorystannia. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 6(15), pp. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-7>
9. Digital HR: kerivnytstvo. Mike Pritula Talent Academy. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/gyg91pe021-digital-hr-kervnitstvo>

10. Akatkin Yu. M. (2021) Tekhnologii shtuchnoho intelektu u sferi upravlinnia personalom: tendentsii vprovadzhennia [Artificial intelligence technologies in the field of personnel management: implementation trends]. *Menedzhment i ekonomika*, vol. 6(23), pp. 15-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>
11. Holianch V. M., Kudriavtseva Ye. I. (202) Vplyv tsyfrovoy kultury na efektyvnist upravlinnia personalom [The influence of digital culture on the effectiveness of personnel management.]. *Suchasnyi menedzhment*, vol. 4, pp. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>
12. Zastavnyi M. (2025) Upravlinnia personalom za umov didzhytalizuvannia: problemy i mozhlyvosti dlia ukrainskykh pidpriemstv [Personnel management under the conditions of digitization: problems and opportunities for Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>