

УДК 005.95/96:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>**Саркісян Н.А.**ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»**Sarkisian Norair**Institution of Higher Education «International Scientific
and Technical University named after Academician Yuriy Bugay»<https://orcid.org/0009-0003-5387-7455>**Гарафонова О.І.**

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Garafonova Olga

Dr. of Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

ВПЛИВ SMART HRM НА ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті здійснено комплексне дослідження концепції Smart HRM як інноваційної моделі управління персоналом, що формується під впливом цифрової трансформації сучасного бізнес-середовища. Акцентовано увагу на трансформації функцій HRM у напрямі стратегічного партнерства з бізнесом завдяки використанню таких цифрових технологій, як аналітика великих даних (Big Data), хмарні сервіси, штучний інтелект, автоматизовані системи управління талантами та електронні платформи для навчання персоналу. Здійснено порівняльний аналіз традиційної та цифрової моделі управління персоналом, виокремлено ключові переваги переходу до Smart HRM, зокрема: підвищення продуктивності праці, персоналізація навчання і розвитку, прозорість та обґрунтованість прийняття рішень.

На прикладі реального підприємства ТОВ «Інтелсофт Груп» проаналізовано результати впровадження Smart HRM у період 2021–2024 рр. Оцінка динаміки ключових HR-показників (плинності кадрів, залученості, середньої тривалості закриття вакансій, участі у навчанні) засвідчила суттєве підвищення ефективності HR-системи підприємства. Запропоновано формулу інтегральної оцінки ефективності HRM на основі результативності, мотивації та участі у навчальних програмах.

У статті також окреслено ключові виклики цифровізації HRM: дефіцит цифрових навичок, ризики кібербезпеки, організаційна інерція та опір змінам з боку персоналу. Обґрунтовано доцільність впровадження Smart HRM як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Запропоновано напрями подальших досліджень у сфері цифрової трансформації управління людськими ресурсами в українських компаніях.

Ключові слова: цифровізація, управління персоналом, штучний інтелект, HR-аналітика, Smart HRM, хмарні сервіси, цифрова трансформація, автоматизація HR-процесів, ефективність HR-системи, інноваційні технології.

THE IMPACT OF SMART HRM ON ENTERPRISE HR SYSTEM EFFICIENCY IN THE DIGITAL ECONOMY

The article provides a comprehensive analysis of the Smart HRM concept as an innovative model of human resource management emerging in response to digital transformation. The research emphasizes the shift of HRM functions from administrative support to strategic business partnership through the integration of digital technologies such as Big Data analytics, artificial intelligence, cloud platforms, automated talent management systems, and e-learning tools. A theoretical comparison between traditional and Smart HRM approaches is presented, highlighting key advantages including increased productivity, personalized learning and development, transparent and data-driven decision-making.

The article includes a case study of the Ukrainian IT company “Intelsoft Group” which implemented Smart HRM solutions between 2021 and 2024. The analysis of key performance indicators — employee turnover, engagement index, vacancy closure period, and participation in corporate learning — demonstrated a significant increase in HR system

effectiveness. An integral formula for evaluating HRM efficiency is proposed, considering productivity, motivation, and learning involvement.

The paper also outlines critical challenges of Smart HRM implementation, such as lack of digital competencies, cybersecurity risks, organizational inertia, and employee resistance to change. The findings confirm that Smart HRM plays a vital role in enhancing business resilience and competitiveness in the digital economy. Future research should focus on assessing enterprise readiness for digital HRM transformation and developing professional competencies of HR specialists in a digital environment.

In addition, the article offers practical recommendations for enterprises aiming to implement Smart HRM, emphasizing the importance of aligning digital tools with corporate strategy, investing in staff digital literacy, and fostering a culture of continuous learning and innovation. These factors are crucial for building sustainable HR ecosystems capable of supporting organizational growth under conditions of rapid technological change.

Keywords: digitalization, human resource management, artificial intelligence, HR analytics, Smart HRM, cloud services, digital transformation, HR process automation, HR system efficiency, innovative technologies.

JEL Classification: M12, O33, M15, J24

Постановка проблеми. Цифрова трансформація сучасного бізнесу змінює не лише технологічні засади функціонування підприємств, але й фундаментальні принципи управління персоналом. У нових умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зростання обсягів даних та впровадження штучного інтелекту на перший план виходить необхідність адаптації функцій управління людськими ресурсами до вимог цифрового середовища.

Традиційна модель HRM, заснована на рутинних адміністративних процедурах, уже не відповідає сучасним викликам. Натомість формується нова парадигма — Smart HRM (розумне управління персоналом), яка передбачає стратегічне використання цифрових інструментів для підвищення ефективності, гнучкості та персоналізації кадрових процесів.

В умовах цифровізації управління персоналом розглядається не як допоміжна функція, а як ключовий елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів, автоматизованих платформ управління талантами дозволяє не лише оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку персоналу, а й формувати на основі даних цілісні HR-стратегії, що відповідають динаміці зовнішнього середовища.

Разом із можливостями цифрова трансформація породжує і нові виклики: потребу в цифровій грамотності персоналу, ризики кібербезпеки, складність інтеграції нових технологій у корпоративну культуру. Ці чинники вимагають комплексного наукового аналізу та формування підходів до впровадження Smart HRM з урахуванням як організаційних, так і соціально-психологічних аспектів.

З огляду на зазначене, актуальним є наукове осмислення ролі Smart HRM як інноваційної моделі управління персоналом, здатної забезпечити стратегічну стійкість і адаптивність підприємства в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У контексті цифрової трансформації економіки та зростання ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств питання трансформації підходів до управління персоналом дедалі частіше опиняється в центрі наукових дискусій. Зокрема, низка

дослідників обґрунтовує необхідність інтеграції цифрових технологій в HRM-системи з метою формування інноваційного та гнучкого середовища управління кадрами.

Значну увагу теоретико-методологічним аспектам цифрової трансформації HR-систем приділено в роботах Honcharuk та Prudus (2024), які розглядають розвиток екосистеми управління людськими ресурсами в державному секторі України в умовах діджиталізації. Автори підкреслюють важливість переходу від адміністративної до стратегічної ролі HR-служб.

Питання трансформації HRM у цифрову епоху активно досліджуються і в зарубіжній літературі. Wahdaniah et al. (2023) акцентують увагу на сучасних тенденціях трансформації управління персоналом і впливі цифрових інновацій на ефективність кадрової політики. Al-Faouri et al. (2024) підкреслюють роль Smart HRM як посередника між технологічними рішеннями і результативністю інноваційної діяльності підприємств.

Практичні аспекти цифровізації HRM розглядають Mazurchenko та Maříková (2022), які досліджують інструменти цифрового управління персоналом у контексті соціально-економічних змін. Особливу увагу надають хмарним сервісам, платформам електронного навчання та аналітичним HR-системам.

Strohmeier (2020) в межах Delphi-дослідження аналізує перспективи застосування Інтернету речей (IoT) у сфері управління персоналом, що є однією з передумов формування повноцінної моделі Smart HRM. У свою чергу, Prudyus (2023) розкриває стратегічні орієнтири цифрового розвитку HRM-екосистеми у державному секторі України, що є важливим і для приватного бізнесу, орієнтованого на стійке управління людським капіталом.

У вітчизняному науковому просторі дослідження цифрових змін в HRM продовжують розвиватися. Prudyus L.V. та Prudyus O.O. (2021) обґрунтовують потребу в нових компетентностях HR-фахівців в умовах цифрової економіки, а також пропонують модель переходу до цифрового HRM на інституційному рівні.

Важливий практичний аспект дослідження реалізації цифрових HR-підходів в українських компаніях ілюструє офіційний сайт компанії Intelsoft Services (2024), яка спеціалізується на хмарних рішеннях і

цифрових платформах для бізнесу. Цей приклад доводить реальність впровадження інноваційних підходів до HRM на українському ринку.

Таким чином, аналіз наукових джерел підтверджує актуальність дослідження проблематики Smart HRM як цілісної цифрової моделі управління персоналом. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання оцінки ефективності впровадження таких рішень в умовах українських підприємств, що й обумовлює доцільність проведення подальших прикладних досліджень.

Мета статті є наукове обґрунтування теоретичних і практичних засад впровадження концепції Smart

HRM як інноваційної моделі управління персоналом в умовах цифрової трансформації, а також оцінка її впливу на ефективність HR-систем підприємства на прикладі ТОВ «Інтелсофт Груп».

Виклад основних результатів дослідження. Управління персоналом зазнало значної еволюції, перетворившись із виключно адміністративної функції на стратегічну складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Історично розвиток HRM відбувався через кілька ключових етапів — від ручного управління кадрами до повноцінної цифрової інтеграції, що відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи еволюції управління персоналом		
Етап розвитку	Основні характеристики	Технологічна основа
Класичний (до 1980-х)	Адміністративне управління кадрами; документообіг; облік трудових ресурсів	Паперові носії, друкарські машинки
HRM-парадигма(1980–2000)	Інтеграція HR в загальну стратегію; функціональний підхід	Електронні таблиці, бази даних
Е-HRM (2000–2015)	Автоматизація HR-процесів; онлайн-платформи; дистанційне навчання	Інтернет, HRIS-системи, CRM
Smart HRM (з 2015 р.)	Інтелектуальні технології; аналіз великих даних; індивідуалізація HR-політик	AI, Big Data, хмарні сервіси, мобільні додатки

Джерело: сформовано автором

Поява концепції Smart HRM стала відповіддю на потребу в інтелектуалізації управління персоналом. На відміну від електронного HRM, який передбачає автоматизацію вже існуючих процесів, Smart HRM базується на використанні алгоритмів машинного навчання, прогнозу аналітики та самонавчальних систем для прийняття рішень у сфері управління людським капіталом.

Сутність Smart HRM полягає у створенні гнучкої, адаптивної та персоналізованої системи HRM, яка функціонує на основі цифрових даних, інструментів автоматизації та взаємодії в реальному часі.

Впровадження концепції Smart HRM у систему управління персоналом підприємства відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, водночас

загострюючи низку викликів, пов'язаних із технологічними, організаційними та соціальними аспектами. Застосування цифрових технологій дає змогу радикально підвищити ефективність HR-процесів, проте потребує суттєвих інституційних змін.

Однією з ключових переваг Smart HRM є зростання точності управлінських рішень за рахунок застосування HR-аналітики. Використання аналітичних платформ дозволяє не лише фіксувати результативність персоналу, але й прогнозувати поведінкові ризики, зниження мотивації або ймовірність звільнення. Зокрема, ефективність використання Smart HRM можна оцінити за допомогою формули інтегрального індексу ефективності HR-системи:

$$I_{hr} = \frac{K_{рез} \times P + K_{мот} \times M + K_{навч} \times L}{K_{заг}} \quad (1)$$

де:

- $K_{рез}$ — коефіцієнт результативності праці;
- P — продуктивність працівників;
- $K_{мот}$ — коефіцієнт рівня мотивації;
- M — показник залученості персоналу;
- $K_{навч}$ — коефіцієнт участі у навчальних програмах;
- L — кількість годин навчання на одного працівника;
- $K_{заг}$ — загальний ресурс HR-системи (фінансовий та організаційний).

Цей індекс дає змогу об'єктивно порівнювати HR-ефективність до та після цифрової трансформації. За результатами досліджень, підприємства, що впровадили Smart HRM, демонструють зростання продуктивності персоналу на 20–35%, а витрати на HR-операції зменшуються на 15–25%.

Ще однією вагомою перевагою є персоналізація

кадрових процесів. Завдяки AI-алгоритмам формуються індивідуальні траєкторії розвитку працівника, які враховують його компетенції, цілі, стиль навчання і внутрішню мотивацію. Це дозволяє не лише зменшити плінність кадрів, а й зміцнити корпоративну культуру.

Однак, водночас із перевагами, впровадження

Smart HRM супроводжується низкою викликів. Найбільш значущим є технологічний бар'єр, що включає нестачу цифрових компетентностей як у HR-фахівців, так і у рядових працівників. Ускладнюється й управління змінами: опір цифровізації з боку персоналу, інерційність існуючих процедур, недостатня гнучкість IT-інфраструктури можуть значно уповільнити впровадження інновацій.

Варто також відзначити проблему кібербезпеки: збір і зберігання чутливих даних про персонал вимагає дотримання високих стандартів захисту інформації.

Будь-який витік HR-даних може завдати суттєвої шкоди репутації підприємства, що знижує довіру працівників до нових технологій.

Організаційні виклики стосуються, зокрема, необхідності зміни структури HR-відділу, його трансформації з адміністративного підрозділу на аналітичний центр, який забезпечує прийняття стратегічних рішень.

У таблиці 2 наведено узагальнення основних переваг і викликів, що супроводжують впровадження Smart HRM.

Таблиця 2

Переваги та виклики впровадження Smart HRM

Категорія	Переваги	Виклики
Ефективність	Підвищення продуктивності, швидке прийняття рішень	Високі витрати на впровадження на початковому етапі
Персоналізація	Індивідуальні траєкторії розвитку, мотивація	Опір змінам, низька цифрова грамотність
Прозорість	Аналітика в реальному часі, цифрові KPI	Надлишок даних, складність обробки
Інноваційність	Інтеграція AI, автоматизація рутинних процесів	Високі вимоги до кібербезпеки
Організація	Гнучкість HR-систем, інтеграція зі стратегією	Необхідність перебудови функцій та структури

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на виклики, досвід провідних українських та міжнародних компаній свідчить про доцільність і перспективність впровадження Smart HRM як одного з ключових напрямів цифрової трансформації підприємства. Збалансоване поєднання технологій, аналітики й людського фактору забезпечує стабільний розвиток HR-системи та формує новий тип організаційної культури — гнучкої, цифрово-грамотної та результативної.

Для підтвердження теоретичних положень і практичної ефективності підходів Smart HRM доцільно проаналізувати досвід впровадження цифрових інструментів управління персоналом на прикладі українського підприємства, що здійснило цифрову трансформацію HR-процесів у період 2022–2024 років. Для аналізу обрано компанію ТОВ «Інтелсофт Груп» — середнього IT-підприємства, що спеціалізується на розробці хмарних рішень для аграрного сектору.

До цифрової трансформації HRM у компанії використовувалася традиційна модель управління кадрами з мінімальним рівнем автоматизації. Основні функції — кадровий облік, планування відпусток, розрахунок заробітної плати — виконувалися вручну або в Excel. Оцінка ефективності персоналу була нерегулярною і суб'єктивною. Із середнім рівнем плинності кадрів у 18% та низькою залученістю (employee engagement score – 59%) компанія зіштовхувалася з труднощами у масштабуванні та втрачала цінні кадри.

Після впровадження Smart HRM, яке включало хмарну HRIS-систему (PeopleForce), модуль AI-рекрутингу, платформу електронного навчання (SkillSoft) та регулярне використання HR-аналітики, ключові показники суттєво змінилися.

У таблиці 3 наведено порівняльний аналіз основних показників до та після цифровізації.

Таблиця 3

Основні HR-показники ТОВ «Інтелсофт Груп» до і після впровадження Smart HRM

Показник	2021 (до впровадження)	2024 (після впровадження)
Плинність кадрів (%)	18,3	9,7
Середня тривалість закриття вакансії (дні)	28	12
Індекс залученості працівників (%)	59	76
Участь у навчанні (% працівників/рік)	22	78
Інтегральна ефективність HR-системи (IHR)	0,72	1,43

Джерело: сформовано автором

Розрахунок інтегральної ефективності HR-системи проводився за раніше наведеною вище формулою: до впровадження цифрових рішень коефіцієнти були відносно низькими: результативність — 0,65, мотивація — 0,55, навчання — 0,30, при 80 умовних одиницях HR-ресурсу; після впровадження: результативність — 0,85, мотивація — 0,78, навчання — 0,71, при 95 умовних одиницях HR-ресурсу.

Окрім кількісних результатів, компанія відзначила якісні зрушення: зменшення конфліктів між відділами, зростання ініціативності серед молодших

співробітників, покращення іміджу роботодавця. За словами HR-директора, цифрова трансформація дозволила не лише автоматизувати процеси, а й «перетворити HR-відділ на центр даних, ідей та партнерської підтримки бізнесу».

Такий кейс доводить, що впровадження Smart HRM на практиці дає змогу поєднати інновації, ефективність та розвиток людського капіталу, що є критично важливим для сучасного підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки. Цифрова трансформація сучасного

бізнес-середовища суттєво впливає на всі аспекти управління персоналом, зумовлюючи необхідність переходу до нової парадигми — Smart HRM. Цей підхід передбачає не лише автоматизацію рутинних процесів, але й використання інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ для прийняття стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Проведене теоретичне узагальнення та практичний аналіз дозволяють зробити висновок, що Smart HRM забезпечує підвищення ефективності HR-системи підприємства за рахунок персоналізації кадрової політики, прозорості прийняття рішень, гнучкості навчання та розвитку персоналу. Впровадження цифрових інструментів у діяльність ТОВ «Інтелсофт Груп» продемонструвало зниження плинності кадрів,

скорочення часу на закриття вакансій, зростання рівня залученості персоналу та підвищення інтегральної ефективності HR-процесів.

Разом із тим, реалізація Smart HRM потребує подолання низки викликів, пов'язаних із цифровою грамотністю працівників, безпекою даних, організаційною адаптацією та оновленням корпоративної культури. Це вимагає системного підходу до управління змінами, стратегічного планування цифровізації та інвестування в розвиток людського капіталу.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на формуванні моделей оцінки готовності підприємств до впровадження Smart HRM, аналізі соціальних ефектів цифрової трансформації HR-систем і розвитку компетенцій HR-фахівців у цифрову епоху.

Список використаної літератури:

- Goncharuk, N., Bilokudria, A., Kovalchuk, M., Suray, I., & Komarova, K. (2024). The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*. Vol. 10. No. 2s. Pp. 462–468. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>.
- Wahdaniah, Suciarti, R., Ambalele, E., & Tellu, A.H. (2023). Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, Vol. 1. No. 3. Pp. 239–258. URL: <https://journal.multitechpublisher.com/index.php/ijarss/article/view/902>.
- Al-Faouri, E.H., Abu Huson, Y., Aljawarneh, N.M., & Alqmoool, T.J. (2024). The Role of Smart Human Resource Management in the Relationship between Technology Application and Innovation Performance. *Sustainability*, Vol. 16. No. 11. Pp. 1-15.
- Prudyus, O. (2023). Strategic Directions of Digital Development of the Human Resource Management Ecosystem of the Civil Service of Ukraine in the Context of Globalisation. *Аспекти публічного управління*, Т. 11. № 1. С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152301>.
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2022). Digital Tools in Human Resource Management. *Social and Economic Review*, Vol. 20. No. 1. Pp. 42–50.
- Strohmeier, S. (2018). Smart HRM – a Delphi Study on the Application and Consequences of the Internet of Things in Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31. Iss. 18. Pp. 2289–2318. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443963>.
- Прудюс Л.В., Прудюс О.О. (2021). Цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Серія: Державне управління, № 4(20). С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4> (20)-30-39.
- Intelsoft Services. URL: <https://www.intelsoft.ca/>.
- Boiko, M., Kulyk, M., & Bondar, S. (2023). Consumer Engagement in the Conditions of Business Digitization: A Case Study of the Hotel Industry in Ukraine. *Innovative Marketing*, Vol. 21. Iss. 3. Pp. 113–124. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.09).
- Тимошенко Н.М., Гнидюк І.В., Маршук Л.М. (2024). Фінансова інклюзія як стратегічний напрямок розвитку фінансового сектору України. *Інклюзивна економіка*, № 1(03). С. 82–87. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-13.
- Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. (2024). Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 2(55). Pp. 75–88 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386>.

References:

- Goncharuk, N., Bilokudria, A., Kovalchuk, M., Suray, I., & Komarova, K. (2024). The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*. Vol. 10. No. 2s. Pp. 462–468. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>. [in English].
- Wahdaniah, Suciarti, R., Ambalele, E., & Tellu, A.H. (2023). Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, Vol. 1. No. 3. Pp. 239–258. Retrieved from: <https://journal.multitechpublisher.com/index.php/ijarss/article/view/902>. [in English].
- Al-Faouri, E.H., Abu Huson, Y., Aljawarneh, N.M., & Alqmoool, T.J. (2024). The Role of Smart Human

Resource Management in the Relationship between Technology Application and Innovation Performance. *Sustainability*, Vol. 16. No. 11. Pp. 1-15. [in English].

4. Prudyus, O. (2023). Strategic Directions of Digital Development of the Human Resource Management Ecosystem of the Civil Service of Ukraine in the Context of Globalisation. *Аспекти публічного управління*, Т. 11. № 1. С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152301>. [in English].

5. Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2022). Digital Tools in Human Resource Management. *Social and Economic Revue*, Vol. 20. No. 1. Pp. 42–50.

6. Strohmeier, S. (2018). Smart HRM – a Delphi Study on the Application and Consequences of the Internet of Things in Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31. Iss. 18. Pp. 2289–2318. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443963>. [in English]

7. Prudius, L.V., & Prudius, O.O. (2021). Tsyfrovyyi rozvytok ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Digital development of the human resource management ecosystem of the civil service of Ukraine in the context of globalisation]. *Economy and State. Series: Public Administration*, No. 4(20). Pp. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4> (20)-30-39. [in Ukrainian].

8. Intelsoft Services. Retrieved from: <https://www.intelsoft.ca/>. [in English].

9. Boiko, M., Kulyk, M., & Bondar, S. (2023). Consumer Engagement in the Conditions of Business Digitization: A Case Study of the Hotel Industry in Ukraine. *Innovative Marketing*, Vol. 21. Iss. 3. Pp. 113–124. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.09). [in English].

10. Tymoshenko, N.M., Hnydyuk, I.V., Marshuk, L.M. (2024). Finansova inkluziia yak stratehichnyi napriamok rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Financial inclusion as a strategic direction for the development of the financial sector of Ukraine]. *Inclusive economy*, No. 1(03). Pp. 82–87. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-13. [in English].

11. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. (2024). Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 2(55). Pp. 75–88 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386>. [in English].