

УДК 005.95/96:004.8:658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.153-159>**Мельник Ю.М.**

доктор економічних наук

Одеський національний технологічний університет

Melnyk Yuriy

Dr. of Economic Sc.

Odessa National University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-2307-1592>**Шалагінова Д.С.**

Одеський національний технологічний університет

Shalaginova Daria

Odessa National University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-3270-5192>

МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації та глобальних сучасних викликів. Показано, що в умовах війни, масштабних міграційних процесів та структурних дисбалансів на ринку праці України особливої ваги набуває здатність організації забезпечувати стійкість і адаптивність кадрових систем. Обґрунтовано, що цифровізація є не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, але й стратегічним чинником формування резильєнтності персоналу. Проаналізовано міжнародний досвід провідних компаній, що довів доцільність інтеграції цифрових технологій у HR-системи як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Узагальнено, що резильєнтність персоналу формується на двох рівнях – індивідуальному та корпоративному. Доведено, що синергія цифрових рішень і організаційної культури дозволяє мінімізувати ризики та підвищує здатність підприємств до відновлення після криз.

Ключові слова: *резильєнтність, управління персоналом, цифровізація, HR-аналітика, e-learning, штучний інтелект, wellbeing, підприємства, ринок праці.*

RESILIENCE MECHANISMS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The article explores the mechanisms of resilience of personnel management in enterprises in the context of digitalization and global modern challenges. It is shown that in conditions of war, large-scale migration processes and structural imbalances in the Ukrainian labor market, the ability of organizations to ensure the stability and adaptability of personnel systems is of particular importance. It is substantiated that digitalization is not only a tool for optimizing management processes, but also a strategic factor in forming personnel resilience.

The key digital mechanisms of HR management are identified, in particular e-learning platforms, HR analytics, artificial intelligence systems for recruiting and wellbeing solutions, which contribute to increasing the efficiency of organizational practices, reducing staff turnover, preserving the mental health of employees and increasing their level of engagement. The international experience of leading companies (Nestlé, Danone, PepsiCo, Mondelez, Arla Foods) is analyzed, which proved the feasibility of integrating digital technologies into HR systems as a tool for ensuring the competitiveness of enterprises. It is summarized that personnel resilience is formed at two levels – individual (psychological stability, adaptability, readiness for learning) and corporate (flexible employment models, digital transformation of management processes, strategic planning of human resources). It is proven that the synergy of digital solutions and organizational culture allows minimizing the risks associated with the instability of the external environment and increases the ability of enterprises to recover from crises. The results of the study have applied significance for Ukrainian companies, as they offer practical guidelines for the use of digital HRM tools in the period of post-war recovery. The prospects for further research are the development of integrated models for measuring personnel resilience, assessing the effectiveness of the implementation of HR technologies in various sectors of the economy and forming the concept of digital leadership in the field of personnel management.

Keywords: *resilience, human resources management, digitalization, HR analytics, e-learning, artificial intelligence, wellbeing, enterprises, labor market.*

JEL classification: J24, M12.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Мельник Ю.М., Шалагінова Д.С., 2025

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, яке формується під впливом глобальних кризових явищ, військових конфліктів, масштабних міграційних процесів та цифрової трансформації. Одним із ключових викликів для менеджменту персоналу стає забезпечення резильєнтності. В Україні, за оцінками Мінекономіки, близько 5 млн громадян працездатного віку тимчасово перебувають за кордоном, що призвело до скорочення пропозиції робочої сили майже на 30% у деяких регіонах. Одночасно відбувається цифровий зсув, за даними Digital Agenda Ukraine, рівень цифровізації бізнес-процесів зріс на 42% у 2022–2024 рр., що створює нові умови для організації праці та системи менеджменту. Підприємства стикаються з подвійним завданням, з одного боку, компенсувати дефіцит кадрів, а з іншого, забезпечити їх ефективну інтеграцію у цифровізовані бізнес-процеси. Попри активне дослідження тематики резильєнтності, низка проблем залишається відкритою, а саме, відсутність універсальних механізмів адаптації персоналу до роботи в умовах масової міграції, цифровізації HR-інструментів. З огляду на це, актуальним стає дослідження механізмів формування резильєнтності менеджменту персоналу підприємств з урахуванням цифрової трансформації та специфіки українського ринку праці в умовах воєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі питання забезпечення резильєнтності менеджменту персоналу набуває особливого значення та активно досліджується українськими науковцями, так, Кравчук О.І. у [1] обґрунтовує необхідність системної інтеграції цифрових технологій в управлінські практики, наголошуючи на формуванні цифрової компетентності працівників і менеджерів. Устіловська А.С. акцентує увагу на бар'єрах упровадження цифрових HRM-технологій в Україні [2]. Любомудрова Н. показує, що застосування технологій big data, AI та employee experience-платформ у вітчизняних компаніях підвищує адаптивність персоналу й сприяє зниженню плинності кадрів [3], Хаврова К.С. розкриває практичні аспекти впровадження HRIS, електронних систем рекрутингу та e-learning-платформ, доводячи, що їх використання вітчизняними підприємствами є дієвим механізмом формування кадрової резильєнтності [4]. Вартанова О.В. наголошує на необхідності формування та підтримки резильєнтності персоналу в корпоративному управлінні як ключової умови запобігання професійному вигоранню, депресивним станам, порушенням мотиваційних механізмів та іншим деструктивним наслідкам [5].

У зарубіжній науковій думці основна увага приділяється аналізу впливу цифрових інструментів HRM на підвищення організаційної стійкості, формування компетентностей працівників у цифровому середовищі та розвитку гнучких моделей управління. Так Ruiz L. [6] наголошує на стратегічній ролі цифрових HRM-систем у формуванні стійкості підприємств, Awad J.A.R. та співавт. [7] розглядають цифрову трансформацію як ключовий фактор посилення

інноваційного потенціалу. Ye Q. аналізує роль цифрового лідерства у забезпеченні гнучкості трудових відносин, де розвиток job crafting виступають інструментами підвищення стійкості персоналу [8], Zhang Y. доводить, що використання цифрових HR-інструментів у малих та середніх підприємствах створює додаткові механізми адаптивності кадрових систем та сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із плинністю персоналу [9]. Ahmić A. наголошує на безпосередньому впливі цифрового управління персоналом на здатність підприємств відновлюватися після кризових ситуацій [10].

Попри значний науковий та практичний доробок, питання забезпечення резильєнтності менеджменту персоналу за умов цифровізації залишається недостатньо розробленим. Зокрема, невирішеною проблемою виступає відсутність комплексної науково-практичної концепції, яка б дозволяла системно інтегрувати цифрові HRM-інструменти у стратегії формування резильєнтності персоналу в умовах кризових трансформацій і повоєнного відновлення України.

Мета статті – дослідити сутність та механізми формування резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифрової трансформації.

Виклад основних результатів дослідження. Стійкість персоналу розглядається як критично важливий чинник збереження трудового колективу та забезпечення безперервності функціонування організації. Вона визначається як динамічний стан системи управління персоналом, відображаючи здатність підтримувати ефективність і баланс кількісно-якісних параметрів у процесі внутрішніх і зовнішніх трансформацій. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, коли стреси, травми та постійна невизначеність знижують продуктивність, провокують конфлікти та ускладнюють виконання професійних обов'язків.

Сучасні тенденції ринку праці України, що характеризуються динамічністю та регіональною неоднорідністю, посилюють потребу у формуванні стійкості та резильєнтності персоналу на індивідуальному і колективному рівнях. У широкому розумінні резильєнтність (резилієнс, психологічна стійкість, стресостійкість) визначається як здатність особистості адаптуватися до складних життєвих обставин, ефективно долати труднощі та відновлювати психологічну рівновагу після стресових ситуацій. У науковій літературі резильєнтність розглядається як багатовимірне явище, що проявляється на різних рівнях системи. Зокрема, її визначають як здатність динамічної системи, наприклад спільноти або колективу, передбачати виклики та ефективно адаптуватися до них, забезпечуючи стабільність функціонування та стійкість соціальних структур [11]. Інші дослідники наголошують на «здатності системи адаптуватися до загроз, що можуть впливати на її виживання, розвиток або ефективність» [12], на можливості реорганізації власної структури в умовах кризи для підтримки успішного функціонування [12].

Водночас у контексті соціальних груп та індивідів резильєнтність розглядається як «здатність амортизувати вплив надзвичайних ситуацій, пом'якшувати

соціально-психологічні наслідки кризових подій через актуалізацію ресурсів окремих осіб, груп, організацій і громад, сприяючи запобіганню загострення психологічних проблем серед учасників» [13]. Крім того, резильєнтність визначають як «комплексну розумову, фізичну, емоційну та поведінкову здатність особистості адаптуватися, відновлюватися, розвиватися у складних ситуаціях, а також навчатися та зростати після невдач» [14]. Узагальнюючи дослідження феномену резильєнтності персоналу підприємств, можна виділити такі ключові положення, по-перше, резильєнтність розглядається як здатність особистості підтримувати психологічну рівновагу та ефективно адаптуватися до кризових умов, зберігаючи добробут та

працездатність; по-друге, існують три основні підходи до її трактування: 1) особистісна риса (навичка); 2) динамічний процес адаптації; 3) захисний механізм позитивної адаптації.

Основними компонентами резильєнтності є когнітивна гнучкість, ресурсні емоційні стани, ціннісні орієнтири, чітка стратегія подолання складнощів та соціальна компетентність. У контексті забезпечення стійкості персоналу резильєнтність виступає показником здатності підприємства утримувати та залучати висококваліфікованих і досвідчених співробітників протягом тривалого часу, що охоплює низку аспектів, які наведено на рис. 1.



Рис. 1. Стратегії утримання персоналу
Джерело: сформовано автором

Таким чином, дуальна модель резильєнтності дозволяє розглядати персонал як багаторівневу систему, де стійкість організаційних практик та індивідуальна адаптивність співробітників взаємодіють у єдиному контурі забезпечення ефективності підприємства. Водночас сучасні виклики цифрової епохи суттєво змінюють умови прояву цієї стійкості: нові технології, динаміка інформаційних потоків та трансформація бізнес-моделей формують якісно інший контекст функціонування підприємств. У цьому аспекті цифрова трансформація є визначальною рисою ери цифрової економіки, причому ранні дослідження зосереджувалися

переважно на таких галузях, як видавнича справа, журналістика та виробництво, які часто характеризуються фрагментацією та галузевим підходом.

Початкові дослідження цифрової трансформації здебільшого характеризувалися описовим і фрагментарним підходом, обмежуючись аналізом окремих бізнес-процесів на поверхневому рівні. Подальший розвиток наукової думки засвідчив перехід до системного розгляду цього феномену, коли цифровізація почала тлумачитися як комплексна модернізація бізнес-операцій та ланцюгів створення вартості на основі цифрової інфраструктури, інноваційних технологій і нових

організаційних моделей. У межах соціально-когнітивної парадигми обґрунтовується теза, що цифрова трансформація не лише посилює суб'єктивне відчуття стійкості підприємства, а й формує поведінкові патерни, спрямовані на її підтримку.

З позиції підвищення сприйняття резильєнтності, модернізація виробничих технологій унаслідок цифровізації зумовлює зростання попиту на висококваліфіковані кадри, водночас витісняючи низькокваліфіковану робочу силу та оптимізуючи якісний склад людського капіталу. Це сприяє формуванню персоналу, що вирізняється когнітивною гнучкістю, психологічною стійкістю й компетенціями, які забезпечують здатність до швидкого відновлення після кризових ситуацій. Одночасно цифрова трансформація стимулює виникнення колективних ментальних моделей серед працівників, покращує комунікаційні та координаційні процеси в командах, що в сукупності підвищує організаційну стійкість у періоди невизначеності. Використання цифрових інструментів забезпечує персонал і менеджмент більш глибоким інтуїтивним розумінням стану підприємства у складних умовах, сприяючи резильєнтній поведінці. Крім того, аналітика даних створює підґрунтя для стратегічного прогнозування, підвищуючи здатність організації виживати й розвиватися в турбулентному середовищі.

На поведінковому рівні цифрова трансформація забезпечує впровадження автоматизованих і стандартизованих процедур, мінімізуючи вплив людського фактора. Технології роботизованої автоматизації процесів (RPA) та інтегровані системи планування ресурсів (ERP) уніфікують і раціоналізують бізнес-процеси, що підсилює здатність організацій підтримувати операційну безперервність у разі зовнішніх шоків. У багатьох випадках цифровізація супроводжується організаційною реструктуризацією, зокрема впровадженням модульних структур управління. Подібні структури розподіляють підприємство на відносно автономні підсистеми з делегованими повноваженнями щодо прийняття рішень. Це забезпечує локалізацію управлінських коригувань у відповідь на зовнішні виклики при збереженні цілісності й стабільності організації загалом. [15]. Крім того, цифрова трансформація переосмислює відносини між підприємствами та їхніми зацікавленими сторонами. Цифрові технології дозволяють здійснювати зв'язок та обмін інформацією із зацікавленими сторонами в режимі реального часу через різні канали, такі як соціальні мережі, цифрові платформи та інструменти аналізу даних. Це підвищує прозорість ланцюга поставок та дозволяє швидше реагувати на потреби та зворотний зв'язок зацікавлених сторін, тим самим зміцнюючи довіру. Таким чином, ми пропонуємо наступну гіпотезу: Цифрова трансформація позитивно сприяє стійкості організації.

З точки зору розширення можливостей інновацій, підприємства активно інтегрують цифрові технології у свою діяльність, оптимізуючи бізнес-моделі та покращуючи результати інновацій, такі як патенти, для підтримки постійних інноваційних зусиль [16]. Цифрова

трансформація також сприяє потоку знань та підвищує прозорість інформації, що може підвищити інноваційний потенціал іноземних дочірніх компаній, подолати географічні та стратегічні бар'єри та призвести до поступового покращення інновацій [17]. Щодо розширення можливостей гнучкого реагування, гнучкість визначається як здатність організації швидко реагувати, приймати рішення та виконувати дії, що зазвичай сприяється гнучким структурам та ІТ-підтримці. Цифрові технології дозволяють як сторонам пропозиції, так і сторонам попиту обмінюватися інформацією, синхронізувати операції, передбачати зміни на ринку та відповідно коригувати продукти та послуги.

Отже, цифрові технології виступають не лише інструментом оптимізації ринкових взаємодій, але й чинником глибокої трансформації організаційних практик. Їхнє застосування дозволяє компаніям забезпечувати оперативний обмін інформацією між підрозділами, підвищувати гнучкість управлінських рішень і знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Наприклад, використання систем бізнес-аналітики (Business Intelligence) дає змогу прогнозувати потреби споживачів і своєчасно адаптувати виробничі плани, а платформи ERP забезпечують інтегроване управління ресурсами, що мінімізує втрати під час кризових ситуацій. До таких інструментів належать:

1. E-learning. Системи електронного навчання забезпечують безперервний розвиток компетенцій співробітників, створюючи гнучкі траєкторії навчання та адаптації. Перевага: скорочення часу адаптації нових працівників, можливість персоналізованого навчання, формування адаптивних команд, готових до швидкої зміни технологій та умов ринку.

2. HR-аналітика. Аналітичні платформи на основі Big Data дозволяють прогнозувати ризики плинності кадрів, визначати приховані закономірності у трудових відносинах, вимірювати рівень задоволеності працівників. Перевага: підвищення якості управлінських рішень, запобігання кризам у кадровій політиці, забезпечення стабільності команди.

3. Штучний інтелект у відборі персоналу. AI-рішення автоматизують процеси рекрутингу, знижують ризик упередженості у відборі та скорочують втрати часу на пошук персоналу. Перевага: оперативність, точність і об'єктивність відбору кандидатів, формування якісного кадрового резерву, мінімізація ризиків неефективного працевлаштування.

4. Wellbeing-системи. Цифрові платформи для підтримки фізичного й ментального здоров'я працівників включають програми моніторингу стресу, інструменти балансу роботи та відпочинку, сервіси психологічної підтримки. Перевага: зниження рівня вигорання, підвищення продуктивності, підтримка стійкості персоналу до стресових факторів, збереження мотивації та лояльності.

Для більш глибокого розуміння застосування даних механізмів автором проаналізовано практику провідних компаній (табл. 1).

Таблиця 1

Кейси впровадження цифрових інструментів управління персоналом

Кейс	Використані інструменти	Результати у компанії	Можливості впровадження в Україні
Nestlé – глобальна HR-аналітика і e-learning	Learning ecosystem, HR-аналітика	-15% плинності, персоналізоване навчання	Використання LMS для навчання персоналу + прості HR-аналітичні модулі SAP
Danone – wellbeing-платформа	Мобільні додатки wellbeing, опитування	+12% продуктивності, -12% лікарняних	Розробка корпоративних wellbeing-програм через мобільні застосунки або інтеграція з Diia Wellness
PepsiCo – AI-рекрутинг	Чат-боти, AI-скринінг CV	Скорочення рекрутингу на 70%, -25% витрат	Використання AI-рекрутингу (наприклад, Djinni AI, CleverStaff) для відбору персоналу у виробництво.
Mondelez International – HR-аналітика змінних працівників	Predictive analytics	-20% плинності shift-workers	Використання HR-аналітики у MES-системах для планування графіків змін (особливо актуально для млинів, хлібозаводів, молочної галузі)
Arla Foods – VR/AR-навчання	VR-симулятори, AR-додатки для ремонтів	-30% часу адаптації, -20% помилок	Пілотні VR-тренажери на великих підприємствах («МХП», «Нібулон»), а для малих – інтерактивні 3D-відеоуроки

Джерело: побудовано автором

Узагальнення наведених кейсів засвідчує, що впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом сприяє підвищенню прозорості HR-процесів, оптимізації витрат, зростанню рівня залученості та задоволеності працівників. Міжнародний досвід підтверджує, що успішні компанії поєднують технологічні рішення з організаційною культурою, орієнтованою на розвиток людського капіталу.

Висновки. У ході дослідження було доведено, що резильєнтність менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації виступає ключовою передумовою їх стійкості та конкурентоспроможності. Використання цифрових інструментів дає змогу підвищити прозорість і гнучкість HR-процесів, скоротити витрати, зміцнити кадровий потенціал та підтримати психологічне благополуччя працівників. Міжнародні кейси підтвердили, що ефективність цифрових рішень безпосередньо залежить від поєднання технологічних

інновацій з культурою організації та стратегічним баченням розвитку людського капіталу.

Разом з тим, у вітчизняному контексті залишаються низка проблем: недостатній рівень цифрової грамотності працівників і менеджерів, обмежені інвестиції у HR-технології, фрагментарність застосування сучасних інструментів, що вимагає адаптації світових практик до українських реалій, розробки локальних цифрових HR-рішень та створення нормативно-правових і інституційних передумов для їх масштабного впровадження. Таким чином, подальший науковий пошук має бути спрямований на створення комплексних підходів до формування резильєнтності персоналу в умовах цифрової трансформації та поствоєнного відновлення, що дозволить українським підприємствам посилити свої позиції у глобальному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О.І. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні підходи та тенденції розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 3(12). С. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
2. Устіловська А.С. (2022). Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми теорії та практики управління персоналом, Вип. 2(1). С. 45-53. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268906>
3. Любомудрова Н. (2025). Роль цифровізації управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Економіка і суспільство, Вип. 50(1). С. 211-220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36>
4. Хаврова, К.С., Доброжан Д.О. (2023). Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Вісник Державного університету телекомунікацій. Серія «Менеджмент», № 4(25). С. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>
5. Варганова О.В. (2023). Онтологія загальної сфери дискурсу «резильєнтність персоналу». Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, Вип. 15. С. 144-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17>
6. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization and implications for organizational resilience. European Management Journal, No 42(2). Pp. 167-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>

7. Awad, J.A.R., Al-Zyoud, M., & Shawaqfeh, M. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, No 16(7). Pp. 3145-3162. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
8. Ye, Q. (2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting. *Journal of Organizational Change Management*, No 38(1). Pp. 102-120. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2>
9. Zhang, Y. (2024). Digitizing success: Leveraging digital human resource management for SME performance. *International Journal of Human Resource Studies*, No. 14(4). Pp. 55-74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36853>
10. Ahmić, A. (2025). Digital human resource management influence on organizational Organization Management Journal, No. 13(1). Pp. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>
11. Кокун О.М., Мельничук Т.І. (2023). Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 25 с. URL: <https://surl.li/mgpeuu>
12. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, Vol. 23. No. 4. Art. 34. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>
13. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Максименко А., Богданов С., Бойко О. (2017). Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс: посібник з проведення тренінгу. Нац. ун-т «КиєвоМогилянська академія». Київ: НаУКМА, 174 с. URL: <https://surl.li/lstdmkr>
14. Кокун О.М. (2020). Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, Т. V. Вип. 20. С. 68–81. URL: <https://surl.li/xlbgnv>
15. Plekhanov, D. Franke, H. & Netland, T.H., (2023). Digital transformation: A review and research agenda, *European Management Journal*, Elsevier, Vol. 41(6). Pp. 821-844. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
16. Портной Є. (2025). Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. Сталій розвиток економіки, № 4(51). С.368-375. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52>
17. Бугріменко Р., Смірнова П. (2024). Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство, № 59. С. 125-136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

References:

1. Kravchuk, O.I. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni pidkhody ta tendentsii rozvytku [Digitalization of personnel management: conceptual approaches and development trends]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, No. 3(12). Pp. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> [in Ukrainian].
2. Ustilovska, A.S. (2022). Problemy tsyfrovizatsii systemy upravlinnia personalom vitchyznianskykh pidpriemstv [Problems of digitalization of personnel management system of domestic enterprises]. *Problems of theory and practice of personnel management*, Iss. 2(1). Pp. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268906> [in Ukrainian].
3. Liubomudrova, N. (2025). Rol tsyfrovizatsii upravlinnia personalom u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv [The role of digitalization of personnel management in ensuring enterprise competitiveness]. *Economy and Society*, Iss. 50(1). Pp. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36> [in Ukrainian].
4. Khavrova, K.S. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the personnel management process]. *Bulletin of the State University of Telecommunications. Management Series*, No. 4(25). Pp. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212> [in Ukrainian].
5. Vartanova, O.V. (2023). Ontolohiia zahalnoi sfery dyskursu «rezylientnist personalu» [Ontology of the general sphere of discourse «personnel resilience»]. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, Iss. 15. Pp. 144–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17> [in Ukrainian].
6. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization and implications for organizational resilience. *European Management Journal*, No 42(2). Pp. 167-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966> [in English].
7. Awad, J.A.R., Al-Zyoud, M., & Shawaqfeh, M. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, No 16(7). Pp. 3145-3162. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4> [in English].
8. Ye, Q. (2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting. *Journal of Organizational Change Management*, No 38(1). Pp. 102-120. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2> [in English].
9. Zhang, Y. (2024). Digitizing success: Leveraging digital human resource management for SME performance. *International Journal of Human Resource Studies*, No. 14(4). Pp. 55-74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36853> [in English].

10. Ahmić, A. (2025). Digital human resource management influence on organizational Organization Management Journal, No. 13(1). Pp. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299> [in English].
11. Kokun, O.M., & Melnychuk, T.I. (2023). *Rezylienc-dovidnyk: praktychnyi posibnyk* [Resilience handbook: A practical guide]. Kyiv: Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk, National Academy of Sciences of Ukraine, 25 p. Retrieved from: <https://surl.li/mgpeuu> [in Ukrainian].
12. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, Vol. 23. No. 4. Art. 34. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434> [in English].
13. Husak, N., Chernobrovkina, V., Chernobrovkin, V., Maksymenko, A., Bohdanov, S., & Boiko, O. (2017). *Psykhosotsialna pidtrymka v umovakh nadzvychainykh sytuatsii: pidkhid rezylients. Posibnyk z provedennia treningu* [Psychosocial support in emergencies: Resilience-based training manual]. Psychosocial support in emergencies: a resilience approach: a training manual. National University «Kyiv-Mohyla Academy». Kyiv: NaUKMA, 174 p. Retrieved from <https://surl.li/lstdmkr> [in Ukrainian].
14. Kokun, O.M. (2020). Profesiiina zhyttiestijkist osobystosti: analiz fenomena [Professional resilience of personality: Analysis of the phenomenon]. *Current problems of psychology: collection of scientific works of the Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk NAPS of Ukraine, T.V. Iss. 20*. Pp. 68–81. Retrieved from <https://surl.li/xlbgnv> [in Ukrainian].
15. Plekhanov, D. Franke, H. & Netland, T.H., (2023). Digital transformation: A review and research agenda, *European Management Journal*, Elsevier, Vol. 41(6). Pp. 821-844. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007> [in English].
16. Portnoi, Ye. (2025). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na innovatsiinu diialnist pidpriemstv [The impact of digital transformation on innovative activity of enterprises]. *Sustainable economic development*, No. 4(51). Pp. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52> [in Ukrainian].
17. Buhrymenko, R., & Smirnova, P. (2024). Vplyv rozvytku tsyfrovoy transformatsii na diialnist pidpriemstva [The impact of digital transformation development on enterprise activity]. *Economy and society*, No. 59. Pp. 125–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 29.08.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 15.09.2025 р.