

УДК 631:658.3:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.148-153>**Сазонова Т.О.**

кандидат економічних наук

Полтавський державний аграрний університет

Sazonova Tetiana

PhD in Economic Sc.

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>**Вовковінський Ю.В.**

Полтавський державний аграрний університет

Vovkovinskyi Yurii

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0005-5247-4018>

МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

У статті досліджується система управління діджитал-технологіями розвитку кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери. В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції інтеграція цифрових HR-інструментів стає ключовим фактором підвищення продуктивності, інноваційності та стійкості бізнесу. Автори обґрунтовують необхідність системного підходу, що поєднує стратегічний, організаційний, операційний, аналітично-контрольний, соціально-комунікаційний та безпековий рівні управління. Метою системи є підвищення ефективності управління персоналом, формування цифрових компетенцій, розвиток корпоративної культури та забезпечення кадрової безпеки. Особлива увага приділяється використанню HRM-платформ, Big Data, штучного інтелекту, e-learning, VR/AR-технологій та інструментів діджитал-рекрутингу. Запропонована модель дозволяє підприємствам перейти від фрагментарного впровадження технологій до комплексної цифрової трансформації HR-процесів, підвищуючи адаптивність та конкурентоспроможність у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: агропродовольча сфера, діджитал-технології, кадровий потенціал, механізм, персонал, підприємство, стратегічний розвиток, управління.

MECHANISM OF INTEGRATION OF DIGITAL MANAGEMENT INTO THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AGRI-FOOD ENTERPRISES

This article investigates the system of digital technology management for developing human capital in enterprises, emphasizing a structured, multi-level mechanism. In the context of digital transformation, globalization, and heightened competition, enterprises require comprehensive digital HR management systems to enhance workforce productivity, innovation capacity, and organizational resilience. The proposed mechanism consists of six interconnected functional blocks: strategic, organizational, operational, analytical-control, socio-communication, and security levels, each with specific objectives, roles, and instruments. The strategic block defines long-term priorities, aligns HR digitalization with corporate strategy, and establishes policies for talent management, competency development, and digital infrastructure investment. The organizational block ensures the implementation of HRM platforms, corporate databases, and automated workflows, defining responsibilities, process regulation, and integration between structural units. The operational block focuses on daily HR activities using digital tools, such as e-learning platforms, AI-based recruitment, online project management, and performance tracking, to optimize employee adaptation, communication, and engagement. The analytical-control block employs Big Data, AI, and HR analytics to forecast workforce needs, monitor performance trends, evaluate learning programs, and support data-driven managerial decisions. The socio-communication block fosters interactive digital environments through corporate portals, internal networks, and mobile applications, promoting collaboration, corporate culture, and employee loyalty. The security block underpins the entire system by protecting personal and organizational data, ensuring compliance with cybersecurity standards, and reducing risks of information breaches. By integrating these blocks, the system creates a holistic, adaptive model of HR digitalization, enabling

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сазонова Т.О., Вовковінський Ю.В., 2025

enterprises to respond to evolving labor market conditions, enhance decision-making transparency, and ensure sustainable development of human capital. The study concludes that this mechanism is not merely a set of tools, but a strategic framework transforming human capital into a core driver of organizational growth, innovation, and competitive advantage

Keywords: agro-food sector, digital technologies, human capital, mechanism, personnel, enterprise, strategic development, management.

JEL Classification: M12, O33, Q13, L26.

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін, що супроводжуються глобалізацією та постійним впровадженням нових технологій, людський капітал стає ключовим активом, що забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток. Інтеграція діджитал-менеджменту у сферу управління персоналом дозволяє вирішити низку актуальних проблем. Вона забезпечує системний підхід до підготовки кадрів: від залучення та мотивації співробітників до їх навчання та підвищення кваліфікації. Це дозволяє формувати цифрові компетенції, необхідні для ефективної роботи з технологіями точного землеробства, IoT-сенсорами та іншими інноваційними рішеннями, що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та ефективність всього бізнесу. Крім того, діджитал-менеджмент допомагає впроваджувати гендерно орієнтовані HR-стратегії, враховуючи специфіку розвитку соціального інтелекту у чоловіків та жінок. Це дозволяє більш ефективно управляти командами, підвищувати лояльність та залученість персоналу, що є критично важливим для кадрової безпеки підприємства. Завдяки цифровим інструментам, таким як спеціалізовані платформи та системи аналітики, стає можливим оптимізувати рутинні HR-процеси, вивільняючи час для більш стратегічних завдань. Це включає автоматизацію рекрутингу, персоналізоване навчання та використання Big Data для моніторингу продуктивності. Зрештою, це сприяє зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню задоволеності працівників, що робить підприємство більш привабливим на ринку праці та сприяє його довгостроковій стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання інтеграції діджитал-менеджменту в управління персоналом підприємств, зокрема агропродовольчої сфери, розглядається досить активно, однак здебільшого фрагментарно. Дослідження останніх років висвітлюють окремі аспекти цифровізації HR-процесів: від концептуальних моделей управління персоналом у цифровій економіці (Збрицька Т., Сорока О. [3]; Лігорович О. [5]) та визначення стратегічних орієнтирів розвитку HR у цифрову епоху (Панченко І., Кривенко Н. [7]; Парій Л., Клименко А. [8]) до прикладних інструментів цифровізації кадрових практик (Дончак Л., Добіжа В., Шкварук Д. [1]; Дячков Д. [2]; Хаврова К., Доброжан Д. [10]). У роботах низки авторів (Кравчук О., Варіс І., Рубель К. [4]; Славкова О. [9]; Чаркіна Т. [11]) увага приділяється трансформації HR-менеджменту під впливом цифрових технологій, зокрема впровадженню HRTech-рішень, розвитку HR-аналітики та застосуванню штучного інтелекту для автоматизації процесів рекрутингу, навчання та управління продуктивністю. Окремо акцентується на ролі цифрових компетенцій у розвитку людського капіталу підприємств (Нетребя М., Шибіріна С., Короленко О. [6]) та на необхідності впровадження інноваційних HR-стратегій, що враховують як економічні, так і соціально-психологічні чинники, включаючи розвиток соціального інтелекту й

запобігання професійному вигоранню.

Попри наявні наукові напрацювання, досі не вирішеною залишається проблема систематизації підходів до цифрової трансформації HR-процесів, їх галузевої адаптації до умов агропродовольчої сфери та створення багатокомпонентного механізму, здатного забезпечити їх ефективну реалізацію.

Метою статті є формування моделі механізму інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери.

Виклад основних результатів дослідження. Формування механізму інтеграції діджитал-менеджменту є стратегічною необхідністю для підприємств агропродовольчої сфери, що прагнуть забезпечити свій стійкий розвиток та конкурентні переваги в умовах цифрової економіки, що в першу чергу обумовлено переважно фрагментарною цифровізацією в HR-процесах, оскільки підприємства агропродовольчої сфери впроваджують тільки окремі інструменти управління персоналом такі як електронний кадровий облік, онлайн-навчання або моніторинг продуктивності, які не інтегровані в єдину систему та не поєднуються зі стратегією їх розвитку [3]. Велике значення відіграє й недостатній рівень цифрових компетенцій топ-менеджменту, що ускладнює планування та реалізацію комплексних діджитал-рішень, які могли б підвищити ефективність управління персоналом [7]. В свою чергу, відсутність методологічних підходів та стандартів, адаптованих до специфіки агропродовольчого сектору створює прогалину між наявними технологічними можливостями та практичними управлінськими рішеннями, а обмеженість фінансових та людських ресурсів, особливо на малих і середніх аграрних підприємствах не дозволяють реалізовувати повноцінні проекти цифрової інтеграції [8]. Потрібно зважати й на нормативно-правове та регуляторне середовище, яке довгий час не стимулювало активне використання цифрових HR-інструментів, та як наслідок не забезпечувало чітких рамок для їх інтеграції у корпоративну стратегію [11].

Слід відзначити, що механізм інтеграції діджитал-менеджменту, зокрема і діяльність суб'єктів аграрної сфери розглядався різними науковцями, але в більшості випадків дослідження носили фрагментарний характер: окремі автори зосереджувалися на технічних аспектах цифровізації [2; 4; 10], інші – на розвитку HR-компетенцій [3-5; 11], треті – на організаційних чи економічних чинниках [6-9]. Водночас, зазначені напрацювання призвели до можливості компіляції їх результатів, на основі яких доцільно поєднати стратегічну, технологічну, кадрову та фінансову складові, забезпечуючи інтеграцію діджитал-менеджменту у загальний стратегічний розвиток підприємств агропродовольчої сфери. Саме тому, розробка механізму інтеграції діджитал-менеджменту управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери дозволить перейти від

хаотичного впровадження окремих технологій до системного і цілісного процесу цифрової трансформації. Цей механізм має бути сполучною ланкою між традиційними управлінськими підходами та інноваціями, допомагаючи суб'єктам аграрного сектору не просто слідувати за трендами, а створювати власні конкурентні переваги, підвищуючи загальну ефективність бізнес-процесів [1]. Такий механізм має бути представлений складною, багатокomпонентною системою, а не єдиним інструментом. Його сутність полягає в узгодженій роботі кількох взаємопов'язаних блоків, а його обов'язковою характеристикою має бути технологічна орієнтованість – механізм має включати впровадження сучасних AgriTech- та HR- AgriTech рішень (Big Data, штучний інтелект, LMS-платформи та цифрові

системи оцінки та управління талантами), що дозволить модернізувати управління персоналом, створити ефективну систему навчання та розвитку, а також підвищувати адаптивність підприємства до нових викликів. Окрім того, механізм має бути системним, охоплювати всі ключові аспекти управління персоналом – від стратегічного планування та розвитку компетенцій до оцінки ефективності та мотивації, процесно-орієнтованим, забезпечуючи послідовність дій і інтеграцію HR-процесів у загальну бізнес-стратегію. Відповідно до зазначеного, пропонується авторами механізм має мати модульну структуру, що передбачає цільовий, функціональний, інструментально-технологічний, забезпечувальний блок та блок результатів (рис. 1).

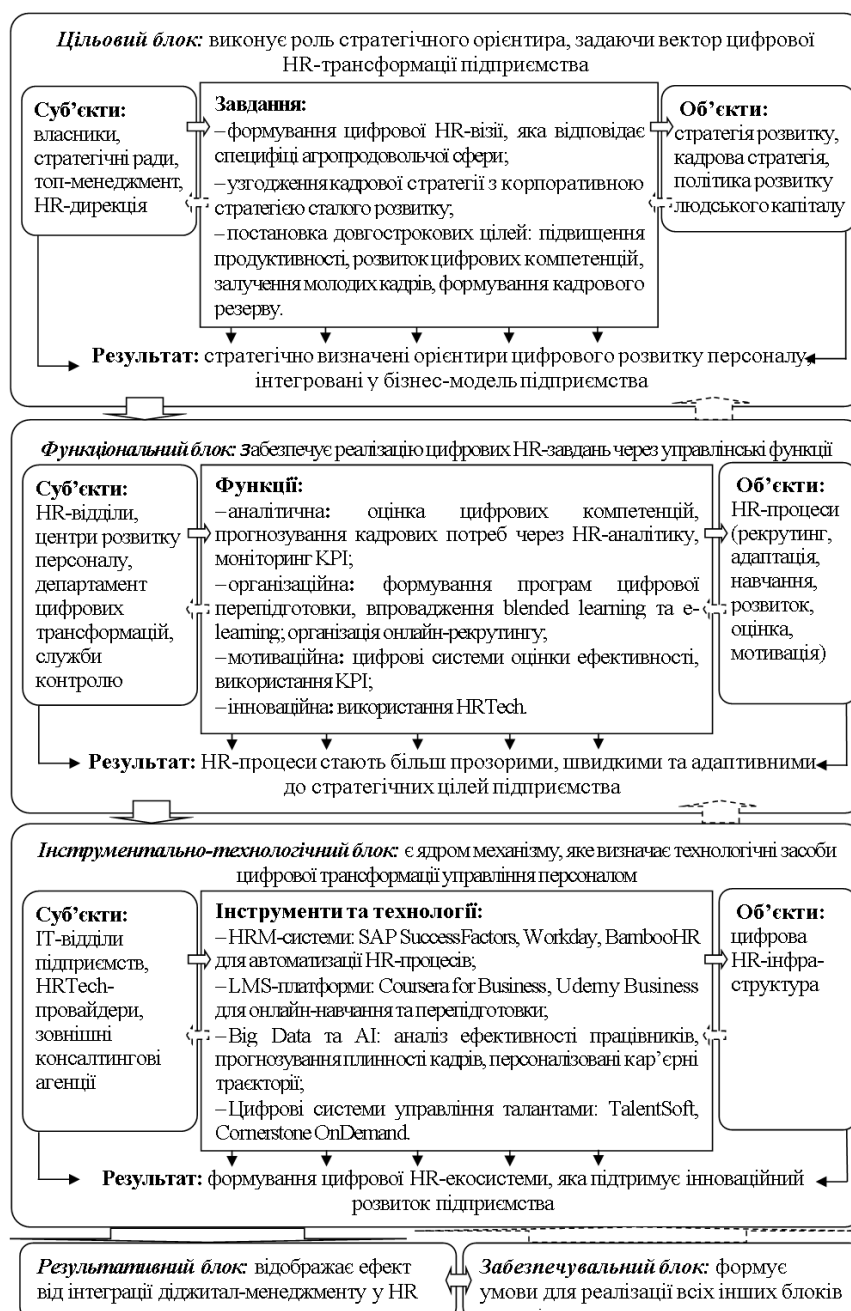


Рис. 1. Модель механізму інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери

Джерело: сформовано на основі [1-11].

Як було зазначено, пропонований механізм інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, які забезпечують цілісність і комплексність цифрової HR-трансформації.

Цільовий блок є стратегічним фундаментом механізму, що визначає кінцеву мету та вектор HR-трансформації. Його ключове завдання – здійснити перехід від реактивного, традиційного до проактивного, стратегічного цифрового управління персоналом, забезпечуючи повну узгодженість HR-стратегії з бізнес-цілями агропідприємства. Окрім зазначених в схемі, основні цілі цього блоку охоплюють: підвищення ефективності HR-процесів (скорочення часу на рекрутинг, обробку даних), формування цифрових компетенцій у всього персоналу (від агрономів до менеджерів), необхідних для роботи з AgriTech, забезпечення кадрової безпеки через зростання лояльності та зниження плинності, а також впровадження гендерно орієнтованих та інклюзивних HR-стратегій, що сприяють розвитку соціального інтелекту та психологічного благополуччя. Зазначені цілі мають бути вимірюваними та спрямованими на кінцевий результат.

Функціональний блок деталізує та організовує конкретні HR-функції, які підлягають діджиталізації та інтеграції. Його завдання – оптимізувати та автоматизувати ключові процеси, роблячи їх швидшими, прозорішими та менш схильними до помилок. Знову ж так, окрім зазначених в моделі, специфічними функціями цього блоку мають стати: діджиталізований рекрутинг з використанням AI для скринінгу та чат-ботів; персоналізоване навчання та розвиток (L&D) через онлайн-платформи (LMS) та імітаційні VR/AR-тренінги для освоєння smart-технологій; ефективне управління продуктивністю через електронні системи моніторингу та зворотного зв'язку (наприклад, 360 градусів); а також діджиталізація мотивації та компенсації, що передбачає автоматизацію розрахунків і використання гейміфікації для підвищення залученості.

Інструментально-технологічний блок є технологічним ядром механізму, відповідальним за вибір та впровадження інструментів, що забезпечують реалізацію функціоналу. До його складу входять комплексні HRIS- або ERP-системи для централізованого управління даними, обліку та автоматизації рутинних операцій. Критично важливим є використання HR-аналітики на основі AI та Big Data для прогнозування плинності кадрів та виявлення факторів професійного вигорання, що дозволяє приймати превентивні HR-рішення. Також впроваджуються AgriTech-сумісні L&D платформи для цільового навчання працівників агросектору та мобільні HR-додатки для спрощення комунікації та доступу до корпоративних

сервісів. Усі обрані технології мають бути масштабованими, зручними для користувача та відповідати найвищим стандартам кібербезпеки для захисту конфіденційних даних персоналу.

Забезпечувальний блок створює необхідні умови та ресурси, гарантуючи життєздатність і стабільне функціонування всього механізму. Його функція – усунути ресурсні дефіцити, що можуть перешкоджати цифровій трансформації. Кадрове забезпечення виходить за рамки наймання і фокусується на розвитку HR-фахівців із цифровими компетенціями через постійне навчання та сертифікацію. Фінансове забезпечення передбачає не лише виділення, але й обґрунтоване планування бюджету на придбання, ліцензування, обслуговування технологій та інвестиції в навчання. Важливим є інституційне забезпечення, яке включає розробку внутрішніх регламентів та політик, зокрема, щодо конфіденційності даних співробітників, етичного використання AI в HR та правил управління соціальним інтелектом. Нарешті, методологічне забезпечення передбачає впровадження науково обґрунтованих методик оцінки, управління стресом, профілактики вигорання, що підвищує якість усіх рішень.

Результативний блок – завершальний блок, який є критично важливим для забезпечення зворотного зв'язку та постійного вдосконалення механізму. Він призначений для об'єктивної оцінки ефективності впровадження діджитал-менеджменту та його впливу на стратегічні цілі агропідприємства. Оцінка відбувається через регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють: економічну ефективність (наприклад, ROI від інвестицій у HR-технології, зростання продуктивності праці, зниження HR-витрат); якість персоналу (рівень цифрових компетенцій, зменшення помилок у виробничих процесах); кадрову безпеку/стабільність (зниження плинності кадрів, зростання індексу чистої лояльності співробітників та зниження рівня професійного вигорання); а також управлінську ефективність (скорочення часу на виконання HR-операцій). Отримані результати аналізуються та передаються назад до цільового блоку для коригування стратегії та функціоналу, створюючи таким чином безперервний цикл вдосконалення (PDCA). Окрім того цей блок має на меті досягнення різноманітних ефектів під час реалізації механізму (рис. 2).

Впровадження пропонованого механізму дозволяє підприємствам агропродовольчої сфери перейти від хаотичного та фрагментарного використання цифрових інструментів до системного і послідовного підходу. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації витрат, зниженню ризиків, розвитку цифрових компетенцій персоналу, формуванню інноваційної корпоративної культури та зміцненню конкурентних позицій на ринку.



Рис. 2. Результативний блок механізму інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери
Джерело: сформовано на основі [2-11].

Висновок. Механізм інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери є багатокомпонентною системою, що забезпечує цілісну цифрову трансформацію HR-процесів. Його функціонування базується на п'яти взаємопов'язаних блоках: цільовому, функціональному, інструментально-технологічному, забезпечувальному та результативному. Цільовий блок визначає стратегічні орієнтири, ключові HR-цілі та пріоритети цифровізації, формуючи напрям розвитку людського капіталу та узгоджуючи HR-стратегію з бізнес-цілями підприємства. Функціональний блок оптимізує та автоматизує основні HR-процеси – рекрутинг, навчання, управління

продуктивністю, мотивацію та компенсацію – забезпечуючи їх ефективність та прозорість. Інструментально-технологічний блок відповідає за впровадження цифрових платформ, HRIS-систем, аналітики на основі Big Data та AI, що дозволяє прогнозувати плинність кадрів, виявляти ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень. Забезпечувальний блок гарантує наявність необхідних ресурсів, кваліфікованого персоналу, фінансового, методологічного та інституційного супроводу, створюючи умови для стабільного функціонування механізму. Результативний блок забезпечує оцінку ефективності, моніторинг KPI та коригування стратегії, формуючи безперервний цикл вдосконалення HR-системи.

Список використаних джерел:

1. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., & Шкварук Д.Г. (2020). Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*, № 154. С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>
2. Дячков Д., Сазонова Т., Вовковінський Ю. (2024). Використання діджитал-технологій в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, № 3. С. 368–374. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/433> DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-51>
3. Збрицька Т.П., Сорока О.В. (2021). Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
4. Кравчук О.І. Варіс, І.О., Рубель К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
5. Літорович О.В. (2022). Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
6. Нетребя М.М., Шибіріна С.О., Короленко О.Б. (2022). Менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. *Наукові перспективи*, № 5(23). С. 246–258. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-246-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-246-258)

7. Панченко І.В., Кривенко Н.С. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>
8. Парій Л., Клименко А. (2024). Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації, № 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
9. Славкова О.П. (2024). Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтеллект XXI: Бізнес та інтелектуальний капітал, № 1. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>
10. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. (2023). Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Публічно-управлінські та цифрові практики, № 4. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212> URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902>
11. Чаркіна Т.Ю. (2025). Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 89. С. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721> URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330721>

Reference:

1. Donchak, L.H., Dobizha, V.V., & Shkvaruk, D.H. (2020). Mekhanizm formuvannia systemy upravlinnia personalom na torhovelnomu pidpriemstvi [Mechanism of formation of personnel management system in a commercial enterprise]. *Economic Space*, No. 154. Pp. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19> [in Ukrainian].
2. Diachkov, D., Sazonova, T., & Vovkovinskyi, Yu. (2024). Vykorystannia didzhytal-tekhnohohii v upravlinni kadrovym potentsialom pidpriemstva [The use of digital technologies in the management of the human resources of the enterprise]. *Modeling the development of the economic systems*, No. 3. Pp. 368–374. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-51> Retrieved from: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/433> [in Ukrainian].
3. Zbrytska, T.P., & Soroka, O.V. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky [Human Resources Management in the Digital Economy Era] *Economy and Society*, Iss. 31. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> [in Ukrainian].
4. Kravchuk O.I. Varis, I.O., Rubel K.O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. Problemy suchasnykh transformatsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, No. 12. Retrieved from: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> [in Ukrainian].
5. Litorovych, O.V. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management in the context of digitalization]. *Economy and Society*, Iss. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292> [in Ukrainian].
6. Ntreba, M.M., Shybirina, S.O., & Korolenko, O.B. (2022). Menedzhment yak mekhanizm efektyvnosti biznesovykh struktur [Management as a mechanism for the efficiency of business structures]. *Scientific Perspectives*, No. 5(23). Pp. 246–258. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-246-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-246-258) [in Ukrainian].
7. Panchenko, I.V., & Kryvenko, N.S. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Formation of a personnel management strategy in the context of digital business transformation]. *Economy and Society*, Iss. 69. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> [in Ukrainian].
8. Parii, L., & Klymenko, A. (2024). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic HR Management of Enterprises in the Context of Digital Transformation]. *Entrepreneurship and Innovation*, No. 32. Pp. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32> [in Ukrainian].
9. Slavkova, O.P. (2024). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Development of HR Management Technologies in the Digital Economy]. *Intellect XXI: Business and Intellectual Capital*, No. 1. Pp. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7> [in Ukrainian].
10. Khavrova, K.S., & Dobrozhan, D.O. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the process of personnel management]. *Public Administration and Digital Practices*, No. 4. Pp. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212> Retrieved from: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902> [in Ukrainian].
11. Charkina, T.Iu. (2025). Novyi pidkhid do upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoho menedzhmentu [A new approach to personnel management in the context of digital management]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 89. Pp. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721> Retrieved from: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330721> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.10.2025 р.