

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-94-17>
УДК 005.95/.96:004.7](477)

Смірнов С.Ю.

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7976-0884>

Smirnov Serhiy

Lviv Polytechnic National University

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ HURMA SYSTEM ТА PEOPLEFORCE**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
UNDER STRATEGIC UNCERTAINTY: A COMPARATIVE ANALYSIS
OF HURMA SYSTEM AND PEOPLEFORCE**

У статті досліджуються концептуальні засади та практичні інструменти цифрової трансформації процесів управління людськими ресурсами в сучасних організаціях, що функціонують у високотехнологічних галузях. Розглядається перехід від традиційних моделей адміністрування персоналу до інтегрованих цифрових екосистем, які базуються на хмарних технологіях та інтелектуальному аналізі даних. Особлива увага приділяється порівняльному аналізу функціональних можливостей популярних програмних рішень, що використовуються для автоматизації повного циклу управління талантами. Обговорюються питання стратегічного вибору між вітчизняними та міжнародними платформами, враховуючи специфіку управління розподіленими командами. Аналізуються виклики та бар'єри, з якими стикаються компанії під час впровадження інноваційних технологій в умовах стратегічної невизначеності та кризових явищ в економіці.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління персоналом, системи управління людськими ресурсами, автоматизація кадрових функцій, інтелектуальне управління персоналом, цифрова зрілість організації.

The dynamic development of the global digital economy and the escalation of competitive pressure in high-tech markets determine the critical relevance of the digital transformation of human resource management. In the modern business environment, characterized by extreme uncertainty and the necessity for rapid adaptation, traditional administrative methods of personnel management are losing their effectiveness. This research addresses the urgent need to reconsider the HR architecture of organizations through the integration of innovative technological solutions. The article focuses on the discussion of conceptual approaches to the formation of a unified digital workspace that ensures the continuity of HR processes. Special emphasis is placed on the functional evaluation of specialized software platforms designed to optimize recruitment, performance management, and organizational development. The discussion covers the problematic aspects of choosing specific technological tools that best align with the strategic goals of the business and the requirements for data protection. The paper explores the challenges associated with the implementation of cloud-based systems, specifically focusing on the integration of goal-setting methodologies and real-time analytical reporting. Furthermore, the study highlights the transformative role of data-driven insights in predicting workforce trends and enhancing decision-making accuracy. It emphasizes that the successful adoption of these technologies acts as a catalyst for maintaining operational stability during periods of socio-economic volatility. Particular attention is devoted to the necessity of developing digital competencies among managers and the formation of a new corporate culture capable of perceiving innovative changes. The discussion also includes the issue of organizational resilience in the context of remote work and the relocation of teams, where digital tools become the only mechanism for maintaining communication and productivity. The importance of a systematic approach to the implementation of intelligent management systems is argued as a basis for long-term competitiveness in the information technology sector.

Keywords: digital transformation, human resource management, human resource management systems, HR automation, smart human resource management, digital maturity.

Постановка проблеми. Трансформація глобального економічного простору під впливом технологічного прогресу зумовлює докорінну зміну підходів до управління людським капіталом. У су-

часних умовах цифровізація виступає не лише як інструмент технічного оновлення, а як стратегічний вектор розвитку, що визначає життєздатність підприємств у висококонкурентному середовищі

[13]. Для вітчизняного сектору інформаційних технологій, який функціонує в умовах екстремальної невизначеності та зовнішніх викликів, перехід до комплексних систем управління персоналом є критичною необхідністю для збереження операційної ефективності та забезпечення безперервності бізнес-процесів [5].

Важливість зазначеного завдання підсилюється тим, що цифровізація функцій управління персоналом сприяє формуванню гнучкого робочого середовища, яке дозволяє ефективно координувати діяльність працівників у дистанційному та гібридному форматах [3]. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (такого як *Hurma System* та *PeopleForce*) дозволяє автоматизувати повний життєвий цикл співробітника – від пошуку та залучення талантів до стратегічного управління результативністю та оцінювання внеску кожного працівника у досягнення спільних цілей організації [2].

Наукова та практична значущість проблеми полягає у необхідності розроблення методологічних засад вибору та адаптації цифрових платформ, які здатні інтегрувати адміністративні функції з аналітичними модулями та системами підтримки прийняття управлінських рішень [3]. Особливого значення це набуває для українських підприємств, де діджиталізація виступає головним чинником адаптації до кризових умов, спричинених пандемією та воєнним станом, що підтверджує нагальну потребу в оптимізації цифрових моделей управління [11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифрової трансформації процесів управління персоналом перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних дослідників, що зумовлено стрімким переходом економіки на інноваційні рейки. У працях О. Дяків та співавторів [6] комплексно розглянуто виклики та можливості, які постають перед організаціями в умовах діджиталізації, із особливим акцентом на роль штучного інтелекту та хмарних сервісів у підвищенні стратегічної гнучкості бізнесу. Автори зазначають, що успішна трансформація потребує не лише технологічного оновлення, а й розвитку цифрових компетенцій у працівників.

Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних технологій у сферу управління людськими ресурсами ґрунтовно опрацьовані у дослідженнях Л. Ремньової та С. Хмелевського [8]. Ними обґрунтовано необхідність формування цифрового мислення як базису для сприйняття змін персоналом. Питання концептуалізації систем управління персоналом та їхньої здатності створювати інтегроване робоче середовище детально аналізуються у роботах І. Варіс, О. Кравчук та І. Бацман [2], де наголошується на переході від традиційного адміністрування до стратегічного партнерства.

Важливим аспектом у контексті ефективності є розвиток концепції «розумного управління персоналом» (Smart HRM). Н. Саркісян та О. Гарафонова [9] на основі аналізу діяльності вітчизняних підприємств доводять, що використання інтелектуальних систем аналітики дозволяє суттєво знизити рівень плинності кадрів та підвищити рівень залученості працівників. Особливу увагу цифровізації процесу оцінювання як стратегічного напрямку приділяє О. Панасюк [7], пропонуючи алгоритми вибору програмного забезпечення для об'єктивізації результатів праці. Роль таких систем у побудові вискоелективних систем організації праці досліджено М. Аровіною та Л. Терещенко [1], які пов'язують якість програмних рішень із загальною продуктивністю організації.

Проте, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, у науковій літературі бракує прикладних порівняльних досліджень конкретних програмних комплексів, таких як *Hurma System* та *PeopleForce*, у розрізі їхньої функціональної відповідності потребам саме сектору інформаційних технологій. Більшість авторів розглядають HRM-системи як загальний клас програмного забезпечення, не враховуючи галузеву специфіку (наприклад, інтеграцію із системами управління цілями та ключовими результатами або особливості аналітики для віддалених команд). Крім того, потребує додаткового вивчення питання вибору між вітчизняними рішеннями в умовах обмежених ресурсів та підвищених вимог до кібернетичної безпеки даних працівників.

Метою статті є здійснення комплексного порівняльного аналізу функціональних можливостей систем управління людськими ресурсами *Hurma System* та *PeopleForce* як ключових інструментів цифрової трансформації в українських компаніях сектору інформаційних технологій, а також обґрунтування їхнього впливу на підвищення стратегічної ефективності управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація функцій управління персоналом у сучасних українських компаніях сектору інформаційних технологій еволюціонувала від простого впровадження окремих інструментів до створення комплексних екосистем. Як свідчать результати досліджень [13; 11], саме цифровізація кадрових функцій стала ключовим фактором адаптації підприємств до роботи в умовах пандемії та воєнного стану. Це зумовлено зміною парадигми управління: від контролю присутності на робочому місці до управління за результатами в інтегрованому цифровому середовищі [3].

Основними напрямками цифровізації, що мають найбільший вплив на ефективність бізнесу, є:

1. Автоматизація адміністративних процесів та кадрового діловодства. Використання хмарних сер-

вісів дозволяє мінімізувати паперовий документо-обіг та забезпечити доступ до кадрової інформації з будь-якої точки світу, що є критичним для розподілених команд [4].

2. Цифровізація рекрутингу та адаптації. Впровадження інтелектуальних систем дозволяє формувати автоматизовані воронки найму, що скорочує час на пошук спеціаліста та покращує досвід кандидата [2].

3. Управління результативністю (Performance Management). Перехід від щорічного оцінювання до системи безперервного зворотного зв'язку та управління за цілями і ключовими результатами підвищує прозорість та мотивацію персоналу [6].

4. Аналітика людського капіталу. Збір та обробка великих масивів даних дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі прогнозних моделей, наприклад, ідентифікувати ризики звільнення ключових співробітників ще до подання ними заяви [9].

Стратегічним ефектом впровадження таких систем, як зазначають Н. Саркісян та О. Гарафонова [9], є перетворення кадрового підрозділу з адміністративного центру витрат на стратегічного партнера бізнесу. На прикладі впровадження інтелектуальних систем у діяльності технологічних компаній (зокрема «Інтелсофт Груп») встановлено, що перехід до моделі «розумного управління персоналом» дозволяє знизити рівень плинності кадрів завдяки кращому розумінню потреб працівників та вчасній корекції управлінських впливів.

Водночас, успіх цифровізації безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості організації. В. Шукліна та В. Савченко [13] підкреслюють наявність значного розриву між великими компаніями та представниками малого і середнього бізнесу. Для останніх критично важливим стає вибір гнучких та фінансово доступних рішень, які не потребують значних витрат на підтримку інфраструктури, що й обумовлює популярність хмарних моделей програмного забезпечення як послуги [3; 5].

Для українського сектору інформаційних технологій вибір системи управління персоналом визначається не лише вартісними показниками, а й здатністю програмного комплексу інтегруватися у специфічні бізнес-процеси розробки програмного забезпечення. Найбільш релевантними рішеннями на вітчизняному ринку наразі є Hurma System та PeopleForce, аналіз яких дозволяє виділити ключові параметри для їхнього змістовного зіставлення.

У контексті функціональних можливостей та автоматизації процесів система PeopleForce орієнтована на створення єдиної екосистеми, що включає інструменти для управління часом, продуктивністю та навчанням. Як зазначають Н. Саркісян та О. Гарафо-

нова [9], дана платформа забезпечує високу якість аналітичних даних, що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності кожного працівника у реальному часі. Натомість Hurma System акцентує увагу на інтелектуальних методах рекрутингу та автоматизації воронки найму. За даними розробників, використання цієї системи дозволяє значно скоротити часові витрати на закриття вакансій завдяки автоматичному обробленню резюме та інтеграції з популярними порталами пошуку роботи [2].

Важливою перевагою Hurma System у сфері управління за цілями та ключовими результатами є глибока інтеграція модулів стратегічного планування, що дає змогу візуалізувати зв'язок між індивідуальними завданнями працівників та глобальними цілями організації. Це повною мірою відповідає сучасним вимогам до побудови високоефективних систем організації праці, де прозорість цілепокладання є базовою умовою стійкості бізнесу [1]. PeopleForce також пропонує інструментарій для оцінювання результативності, проте приділяє більше уваги на механізми регулярного зворотного зв'язку та проведення опитувань щодо рівня залученості персоналу [9].

Питання безпеки даних та технічної підтримки в умовах воєнного стану та підвищених кібернетичних ризиків стає критичним чинником вибору. Обидві системи функціонують як хмарні рішення, що забезпечує доступність сервісів навіть за умов вимушеної релокації команд [9]. Проте Hurma System позиціонується як вітчизняний продукт із відповідною сертифікацією та україномовним інтерфейсом, що суттєво спрощує процес впровадження та адміністрування у межах українського правового поля [2].

Вивчення практичних результатів впровадження PeopleForce у діяльності компанії «Інтелсофт Груп» підтверджує, що автоматизація рутинних операцій, зокрема запитів на відпустки та обліку робочого часу, дозволяє вивільнити значну частину робочого часу фахівців з управління персоналом [9]. Це створює умови для їхнього зосередження на стратегічних завданнях: розвитку корпоративної культури, утримання ключових талантів та довгостроковому кадровому плануванню [5]. Загалом цифровізація через зазначені системи виступає потужним чинником формування позитивного бренду роботодавця, оскільки фахівці у сфері інформаційних технологій віддають перевагу компаніям із високим рівнем цифрової зрілості [3].

Для наочного відображення результатів проведеного аналізу та систематизації функціональних відмінностей між обраними системами, доцільно представити їхнє порівняння у формі таблиці (див. табл. 1).

Таким чином, вибір конкретної платформи залежить від стратегічних пріоритетів підприємства. Якщо організація орієнтована на інтенсивний рекру-

Порівняльна характеристика функціональних можливостей систем Hurma System та PeopleForce

Критерій порівняння	Hurma System	PeopleForce
Основний фокус системи	Автоматизація рекрутингу та комплексне управління за цілями (OKR).	Управління досвідом співробітника (Employee Experience) та HR-аналітика.
Рекрутинг та найм	Інтелектуальний підбір, автоматичний парсинг резюме, інтеграція з порталами пошуку роботи.	Наявність модуля Applicant Tracking System (ATS) з гнучкими налаштуваннями стадій найму.
Управління ефективністю	Глибока інтеграція методології OKR, візуалізація стратегічного дерева цілей.	Система оцінювання 360 градусів, регулярні опитування задоволеності (eNPS).
Аналітика та звітність	Звіти з воронки рекрутингу, статистики плинності та моніторингу настроїв.	Розширена аналітика робочого часу, автоматизована звітність з ефективності (KPI).
Інтеграція та безпека	Хмарна архітектура, повна відповідність законодавству України, україномовна підтримка.	Можливість інтеграції з Google Workspace, Slack та іншими міжнародними сервісами.
Модель впровадження	Орієнтація на швидкий старт для компаній будь-якого масштабу.	Висока гнучкість налаштувань під складні організаційні структури.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [3; 9; 2]

тинг та жорстке управління за цілями, доцільнішим вбачається використання Hurma System. У випадках, коли основний акцент робиться на глибокій аналітиці залученості та комплексному управлінні досвідом співробітника, система PeopleForce демонструє вищу гнучкість та адаптивність.

Висновки. У ході проведеного дослідження було встановлено, що цифрова трансформація управління персоналом у сучасному секторі інформаційних технологій України є не лише технологічним оновленням, а стратегічним механізмом адаптації бізнесу до умов екстремальної невизначеності. Систематизація основних напрямів цифровізації засвідчила, що найбільший позитивний вплив на стійкість організацій має перехід до інтегрованих хмарних екосистем, які дозволяють автоматизувати повний життєвий цикл співробітника та забезпечити ефективну координацію розподілених команд.

Порівняльний аналіз функціональних можливостей систем Hurma System та PeopleForce дозволив зробити висновок про їхню високу релевантність потребам вітчизняного ринку. Встановлено, що Hurma System демонструє переваги у сфері інтелектуального рекрутингу та реалізації методології управління за цілями (OKR), тоді як PeopleForce забезпечує

більш глибокий інструментарій для аналітики залученості та управління досвідом співробітників. Вибір між цими платформами має ґрунтуватися на пріоритетних завданнях HR-стратегії компанії: інтенсивному розширенні штату чи утриманні та розвитку наявних талантів.

Практична значущість дослідження підтверджується тим, що впровадження інтелектуальних систем управління персоналом (зокрема досвід Intelsoft Group) дозволяє вивільнити до третини робочого часу фахівців для стратегічної роботи та суттєво знизити рівень плинності кадрів. Водночас основними бар'єрами на шляху діджиталізації залишаються брак цифрових компетенцій та питання гарантування безпеки персональних даних в умовах підвищених кібернетичних загроз.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні довгострокового впливу штучного інтелекту на трансформацію ролі менеджера з персоналу, а також у розробленні адаптивних моделей управління змінами для підприємств із низьким рівнем цифрової зрілості. Особливої уваги потребує аналіз етичних аспектів використання автоматизованих систем оцінювання та їхнього впливу на психологічний клімат у колективі.

Список літератури:

1. Аровіна М. П., Терещенко Л. О. Роль програмного забезпечення з управління персоналом у розвитку High Performance Work Systems. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 288–294. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-58>
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бацман І. С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 4(39). С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>
3. Варіс І., Кравчук О., Парашук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1(74). С. 90–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

4. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у дистанційному середовищі. *Економічний вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2025. Вип. 26. № 2(75). С. 20–31. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237)
5. Грицяк І. Д. Механізм впровадження CRM-рішень у торговельному бізнесі як чинник стійкого кадрового управління в період стратегічної невизначеності. *Вісник Університету Короля Данила*. 2025. № 57. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-5>
6. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація в управлінні людськими ресурсами: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
7. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 72–85. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85)
8. Ремнова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 35–48. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48)
9. Саркісян Н. А., Гарафонова О. І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>
10. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>
11. Устиловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Огляд економіки транспорту та менеджменту*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.15802/tem2022/268906>
12. Шапа Н. М., Котуранова Т. В., Омеліч О. Ю. Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-20>
13. Шукліна В., Савченко В. Специфіка цифровізації HR-функцій на підприємствах в умовах кризи. *Економічний вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2025. Вип. 26. № 2(75). С. 44–53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417)

References:

1. Arovina, M. P., & Tereshchenko, L. O. (2024). Rol prohranmnoho zabezpechennia z upravlinnia personalom u rozvytku High Performance Work Systems [The role of human resource management software in the development of High Performance Work Systems]. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 288–294. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-58>
2. Varis, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Ye. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv menezhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of human resource management business processes: capabilities of HRM systems]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 1(74), 90–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
3. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., & Batsman, I. S. (2023). Kontseptualni osnovy tsyfrovizatsii menezhmentu personalu [Conceptual foundations of digitalization of personnel management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 4(39), 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>
4. Glushko, T., Barseghyan, A., & Polupanov, B. (2025). HR-tekhnologii yak instrument tsyfrovoy transformatsii kadrovoho administruvannya u dystantsiinomu seredovyshchi [HR technologies as a tool for digital transformation of personnel administration in a remote environment]. *Ekonomichnyi visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, 26(2), 20–31. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237)
5. Hrytsiak, I. D. (2025). Mekhanizm vprovadzhennia CRM-rishen u torhovelnomu biznesi yak chynnyk stiikoho kadrovoho upravlinnia v period stratehichnoi nevypravdanosti [Mechanism of implementation of CRM solutions in the trading business as a factor of sustainable personnel management in a period of strategic uncertainty]. *Visnyk Universytetu Korolia Danyla*, 57, 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-5>
6. Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni liudskymy resursamy: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi analiz*, 34(4), 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
7. Panasiuk, O. (2023). Tsyfrovizatsiia protsesu otsiniuvannya personalu yak stratehichnyi napriam vdoskonalennia upravlinnia personalom kompanii [Digitalization of the personnel assessment process as a strategic direction for improving the company's personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(36), 72–85. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85)
8. Remnova, L., & Khmelevskiy, S. (2023). Dydzhytalizatsiia protseviv upravlinnia personalom yak suchasnyi trend rozvytku innovatsiinykh HR-tekhnologii [Digitalization of personnel management processes as a modern trend in the development of innovative HR technologies]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(36), 35–48. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48)
9. Sarkisian, N. A., & Garafonova, O. I. (2025). Vplyv Smart HRM na efektyvnist HR-systemy pidpriemstva v tsyfrovii ekonomitsi [The impact of Smart HRM on the efficiency of the enterprise HR system in the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, 200, 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>

10. Slavkova, O. P. (2024). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Development of personnel management technologies in the digital economy]. *Intelekt XXI*, 1, 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>

11. Ustylovska, A. S. (2023). Problemy tsyfrovizatsii systemy upravlinnia personalom vitchyznyanykh pidpriemstv [Problems of digitalization of the personnel management system of domestic enterprises]. *Ohlyad ekonomiky transportu ta menedzhmentu*. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268906>

12. Shapa, N. M., Koturanova, T. V., & Omelych, O. Yu. (2025). Innovatsiini stratchii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative HR strategies in the conditions of digital transformation]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-20>

13. Shuklina, V., & Savchenko, V. (2025). Spetsyfika tsyfrovizatsii HR-funktsii na pidpriemstvakh v umovakh kryzy [Specificity of digitalization of HR functions at enterprises under crisis conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, 26(2), 44–53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417)

Дата надходження статті: 19.04.2026

Дата прийняття статті: 23.05.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026