



Менеджмент

УДК 336.34-08

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19451859>

**Стратегія розвитку менеджменту персоналу підприємства в умовах
цифрової трансформації**

Черчата Анжела Олексіївна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій,
Україна, 49005, м. Дніпро, вул. Лазаряна, 2
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6753-2891>

Андрусів Уляна Ярославівна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Україна, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

Каширнікова Ірина Олександрівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій,
Україна, 49005, м. Дніпро, вул. Лазаряна, 2
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3704-2795>

Прийнято: 01.03.2026 | Опубліковано: 15.03.2026

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних підходів до формування та реалізації стратегії менеджменту персоналу з урахуванням



впливу цифрових технологій і визначенню напрямів інтеграції HR-функції у загальну та цифрову стратегії підприємства. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: системний та структурно-функціональний аналіз – для дослідження трансформації HR-процесів; порівняльний аналіз – для узагальнення сучасних наукових підходів до управління персоналом; методи логічного узагальнення та синтезу – для формування концептуальної моделі стратегії HR-менеджменту; а також елементи процесного та компетентнісного підходів. Результати дослідження засвідчили, що цифрова трансформація змінює роль менеджменту персоналу, перетворюючи його на стратегічного партнера бізнесу. Визначено ключові напрями розвитку HR-менеджменту: цифровізація процесів, впровадження HR-аналітики, розвиток цифрових компетентностей, формування цифрової корпоративної культури та використання гнучких форм організації праці. Обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу до формування HR-стратегії, що поєднує стратегічний, компетентнісний, процесний, цифровий і людиноцентричний підходи. Запропоновано багаторівневу модель стратегії менеджменту персоналу, яка охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління. Практичне впровадження результатів сприятиме підвищенню ефективності HR-процесів, розвитку людського капіталу, посиленню інноваційної активності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: менеджмент персоналу, цифрова трансформація, HR-стратегія, цифрові технології, діджиталізація, HR-аналітика, людський капітал, конкурентоспроможність підприємства, інноваційний розвиток, стратегічне управління.



Strategy for Development of Enterprise Personnel Management in the Conditions of Digital Transformation

Anzhela Cherchata

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics,
Management and Entrepreneurship,
Ukrainian State University of Science and Technology,
Ukraine, 49005, Dnipro, 2 Lazaryana St.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6753-2891>

Uliana Andrusiv

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Accounting and Taxation,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ukraine, 76019, Ivano-Frankivsk, 15 Karpatska St.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

Iryna Kashirnikova

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Management and Entrepreneurship,
Ukrainian State University of Science and Technology,
Ukraine, 49005, Dnipro, 2 Lazaryana St.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3704-2795>

Abstract. The article is devoted to substantiating conceptual approaches to the formation and implementation of a personnel management strategy, taking into account the impact of digital technologies and determining the directions of integration of the HR function into the general and digital strategy of the enterprise. The research methods are based on the use of general scientific and special methods,



in particular: system and structural-functional analysis, comparative analysis, methods of logical generalization and synthesis, as well as elements of process and competency approaches. The results of the study showed that digital transformation changes the role of personnel management, turning it into a strategic business partner. Key areas of HR management development were identified: digitalization of processes, implementation of HR analytics, development of digital competencies, formation of a digital corporate culture and use of flexible forms of labor organization. A multi-level model of personnel management strategy is proposed, covering strategic, tactical and operational levels of management. The practical implementation of the results will contribute to increasing the efficiency of HR processes, developing human capital, strengthening innovative activity and ensuring the long-term competitiveness of enterprises.

Keywords: personnel management, digital transformation, HR strategy, digital technologies, digitalization, HR analytics, human capital, enterprise competitiveness, innovative development, strategic management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічної трансформації економічних систем, зумовленої активним впровадженням цифрових технологій, особливого значення набуває переосмислення ролі менеджменту персоналу як ключового елемента стратегічного розвитку підприємства. Цифрова трансформація змінює не лише технологічні аспекти функціонування організацій, але й суттєво впливає на підходи до управління людськими ресурсами, формуючи нові вимоги до компетенцій, організаційної культури, мотиваційних механізмів та моделей взаємодії в трудових колективах. У цих умовах менеджмент персоналу перетворюється з функціонального інструмента кадрового забезпечення на стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Зростає значення цифрових платформ, аналітики даних, автоматизації HR-процесів, а також використання технологій штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Водночас



трансформаційні процеси супроводжуються підвищенням рівня невизначеності, необхідністю швидкої адаптації персоналу до змін та формування нових моделей лідерства. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах сучасних викликів, пов'язаних із глобалізацією, розвитком цифрової економіки та необхідністю відновлення і модернізації підприємств в Україні. За таких умов формування ефективної стратегії розвитку менеджменту персоналу, орієнтованої на цифрову трансформацію, є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх п'яти років науковий дискурс щодо розвитку менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації істотно активізувався, що зумовлено прискоренням цифровізації бізнес-процесів, поширенням платформних моделей управління, розвитком HRIS-рішень, HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту. Одним із важливих напрямів досліджень стало обґрунтування стратегічної ролі HR-практик у забезпеченні цифрової трансформації підприємств. Зокрема, у праці [9] систематизовано основні тематичні напрями досліджень у сфері цифрового HR-менеджменту, що дозволяє окреслити ключові проблемні зони та перспективні вектори розвитку. Стратегічні аспекти управління персоналом в умовах цифровізації бізнесу досліджено у працях [6; 11], де обґрунтовано необхідність формування HR-стратегій, адаптованих до вимог цифрового середовища, із акцентом на персоналізації підходів та прозорості взаємодії з працівниками. Подальший розвиток досліджень засвідчив перехід від загального розуміння цифровізації HR-функції до вивчення більш складних категорій, зокрема цифрової зрілості менеджменту персоналу. Відповідно, цифрова трансформація кадрового менеджменту дедалі частіше трактується як довгострокова стратегія, що потребує розвитку цифрових компетентностей, організаційного навчання та адаптивної корпоративної культури [3; 4; 5; 8]. Так, дослідники [3] аналізують особливості цифрової трансформації системи управління персоналом, акцентуючи увагу на комплексності змін, що



охоплюють як технологічну, так і організаційну складові. У праці [4] розглянуто практичні аспекти цифровізації управління персоналом у сучасних умовах, а дослідження [5] присвячено питанням управління діджиталізацією HR-процесів на рівні підприємства. Водночас автори [8] досліджують цифровізацію фінансової функції через призму автоматизації та аналітики, що має безпосередній вплив на суміжні управлінські процеси, зокрема HR-менеджмент. Не менш значущими є праці, у яких досліджується зв'язок цифрової трансформації з лідерством, динамічними здібностями персоналу та організаційною культурою. Зокрема, встановлено, що цифрове лідерство не стільки прямо формує цифрову результативність працівників, скільки впливає на неї через високозалучені HR-практики та розвиток динамічних здібностей персоналу. Крім того, організаційна культура розглядається як одна з ключових умов або, навпаки, бар'єрів цифрової трансформації, оскільки саме вона визначає готовність працівників до змін, прийняття нових технологій та участі в цифрових процесах [2; 7; 10]. Зокрема, автори [2] детально аналізують можливості сучасних HRM-систем у контексті цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу, а у дослідженні [7] акцентовано увагу на впливі цифровізації безпосередньо на процес управління персоналом. Важливим теоретичним підґрунтям для визначення сутності кадрового забезпечення в умовах цифрової економіки є праця [1], де систематизовано підходи до розуміння кадрового потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим аналіз наукових праць за останні роки свідчить, що більшість досліджень все ще зосереджена або на окремих інструментах цифровізації HR-процесів, або на загальних перевагах цифрової трансформації. Менш розробленими залишаються питання побудови цілісної стратегії розвитку менеджменту персоналу підприємства, у якій були б системно поєднані цифрова трансформація, кадрова стратегія, розвиток цифрових компетентностей, HR-аналітика, управління змінами, цифрова корпоративна культура та



довгострокові цілі підприємства. Саме ця наукова прогалина визначає доцільність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії розвитку менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації, а також визначення ключових напрямів інтеграції цифрових технологій у систему управління персоналом з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки менеджмент персоналу зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені впровадженням цифрових технологій, зміною характеру праці та підвищенням ролі інтелектуального капіталу. Цифрова трансформація виступає не лише технологічним явищем, а комплексним процесом, який охоплює зміну бізнес-моделей, організаційних структур, управлінських підходів і корпоративної культури, що безпосередньо впливає на систему управління персоналом.

У цьому контексті менеджмент персоналу доцільно розглядати як інтегровану систему стратегічного управління людськими ресурсами, спрямовану на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням цифрових викликів і можливостей [5]. На відміну від традиційного підходу, який акцентував увагу на адміністративних функціях кадрового забезпечення, сучасний HR-менеджмент набуває стратегічного характеру, орієнтуючись на створення доданої вартості через розвиток компетентностей, інноваційність та адаптивність персоналу.

Сутність менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації полягає у поєднанні управлінських, технологічних і поведінкових аспектів. З одного боку, відбувається активне впровадження цифрових інструментів – HRIS-систем, платформ управління талантами, систем дистанційного навчання,



аналітики великих даних і штучного інтелекту, що забезпечує автоматизацію та оптимізацію кадрових процесів. З іншого боку, зростає значення людського фактору, оскільки саме персонал виступає носієм цифрових компетентностей, генератором інновацій і ключовим суб'єктом змін.

Водночас цифрова трансформація менеджменту персоналу супроводжується низкою викликів, серед яких: опір персоналу змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів із цифровими навичками, ризики кібербезпеки, а також необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру [3]. Це обумовлює потребу в системному підході до управління змінами та формуванні стратегій, що враховують як технологічні, так і соціально-економічні аспекти розвитку підприємства.

Слід зазначити, що зі зростанням динамічності бізнес-середовища формування стратегії управління персоналом набуває системного та багатовимірного характеру. Традиційні підходи, що базувалися переважно на функціональному забезпеченні кадрових процесів, поступово трансформуються у стратегічно орієнтовані концепції, в яких людський капітал розглядається як ключове джерело конкурентних переваг підприємства [1].

Одним із базових сучасних підходів є стратегічний (ресурсно-орієнтований) підхід, відповідно до якого персонал розглядається як стратегічний ресурс, що формує унікальні компетенції підприємства. У межах цього підходу стратегія управління персоналом спрямована на розвиток знань, навичок і здібностей працівників, які важко імітувати конкурентам. Особлива увага приділяється управлінню талантами, розвитку лідерського потенціалу та формуванню організаційної культури, орієнтованої на інновації.

Важливе місце посідає компетентнісний підхід, який передбачає формування стратегії HR-менеджменту на основі розвитку ключових компетентностей персоналу. У сучасних умовах цей підхід набуває цифрового виміру, оскільки до переліку ключових компетенцій додаються цифрові навички, аналітичне мислення, здатність до роботи з інформаційними



системами та адаптивність до технологічних змін. Таким чином, стратегія управління персоналом орієнтується на безперервне навчання та розвиток працівників.

Суттєвого поширення набув інтеграційний підхід, який передбачає узгодження HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу управління персоналом не розглядається ізольовано, а інтегрується у всі бізнес-процеси, забезпечуючи їх ефективну реалізацію. Особливої актуальності він набуває в умовах цифрової трансформації, коли HR-стратегія має бути узгоджена з цифровою стратегією підприємства.

У сучасних дослідженнях значну увагу приділено процесному підходу, який розглядає управління персоналом як систему взаємопов'язаних процесів (підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація), що підлягають оптимізації та автоматизації [7]. Використання цифрових технологій у межах цього підходу дозволяє підвищити ефективність HR-процесів, забезпечити їх прозорість і керованість, а також знизити витрати часу та ресурсів.

Водночас набуває розвитку цифровий (data-driven) підхід, що базується на використанні аналітики даних у процесі прийняття управлінських рішень [8]. У цьому випадку стратегія управління персоналом формується на основі об'єктивних даних про продуктивність працівників, рівень їх залученості, плинність кадрів, ефективність навчання тощо. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити прогнозування кадрових потреб.

Окремо слід виділити адаптивний (гнучкий) підхід, що передбачає здатність HR-стратегії швидко змінюватися відповідно до умов зовнішнього середовища. В умовах цифрової трансформації цей підхід реалізується через використання гнучких методологій управління (Agile, Scrum), формування кросфункціональних команд і впровадження гібридних моделей зайнятості.

Крім того, сучасні наукові підходи все частіше акцентують увагу на людиноцентричному підході (human-centric approach), який передбачає



орієнтацію HR-стратегії на потреби, мотивацію та добробут працівників [3; 9]. У межах цього підходу важливими стають питання залученості персоналу, балансу між роботою та особистим життям, розвитку корпоративної культури та забезпечення психологічного комфорту.

Основні можливості, переваги та обмеження проаналізованих підходів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Сучасні підходи до формування стратегії управління персоналом підприємства

Підхід	Можливості	Переваги	Обмеження
Стратегічний (ресурсний)	Управління талантами, розвиток лідерства, HR-стратегія	Формує довгострокові переваги, підвищує конкурентоспроможність	Потребує значних інвестицій і часу
Компетентнісний	Моделі компетенцій, навчання, оцінка персоналу	Підвищує професійний рівень і адаптивність персоналу	Складність оцінювання компетенцій
Інтеграційний	Стратегічне планування, HR-інтеграція в бізнес-процеси	Забезпечує цілісність управління	Висока складність координації
Процесний	HRIS, автоматизація, електронний документообіг	Підвищує ефективність і прозорість процесів	Ризик формалізації управління
Цифровий (data-driven)	HR-аналітика, Big Data,	Підвищує обґрунтованість рішень	Залежність від якості



	AI, KPI-системи		даних
Адаптивний (Agile)	Agile, Scrum, проєктні команди	Швидка реакція на зміни	Потребу є зміни корпоративної культури
Людиноцентр ичний	Employee experience, мотиваційні програми, wellbeing	Підвищує залученість і лояльність персоналу	Складніс ть вимірювання ефекту

Джерело: авторська розробка на основі [3; 7; 9]

Аналіз сучасних підходів свідчить, що найбільш ефективною є комбінована модель формування стратегії управління персоналом, яка інтегрує елементи стратегічного, компетентнісного, цифрового, процесного та людиноцентричного підходів. Саме така інтеграція дозволяє врахувати як технологічні зміни, так і соціально-поведінкові аспекти управління персоналом. Тобто сучасні підходи до формування стратегії управління персоналом підприємства характеризуються переходом від ізольованих функціональних рішень до комплексних, інтегрованих і цифровоорієнтованих моделей, що забезпечують гнучкість, інноваційність і стійкість підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналітичне узагальнення сучасних підходів дозволяє виокремити три ключові напрями впливу цифрових технологій на систему HR-менеджменту: операційно-технологічний, аналітико-прогностичний та стратегічно-трансформаційний.

У межах операційно-технологічного напрямку відбувається цифровізація базових HR-процесів, що охоплює рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію персоналу. Використання HRIS, систем електронного документообігу, платформ дистанційного навчання (LMS), а також



інструментів автоматизації дозволяє істотно підвищити ефективність виконання рутинних операцій, зменшити часові та транзакційні витрати, а також мінімізувати вплив людського фактору на прийняття стандартних управлінських рішень.

Другий напрям – аналітико-прогностичний – пов’язаний із впровадженням HR-аналітики, використанням великих даних (Big Data) та інструментів штучного інтелекту. Це дозволяє трансформувати управління персоналом з реактивного у проактивне, орієнтоване на прогнозування майбутніх кадрових потреб, оцінювання ризиків плинності персоналу, аналіз ефективності навчання та визначення факторів, що впливають на продуктивність працівників. Застосування data-driven підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує перехід до персоналізованого управління людськими ресурсами.

Особливого значення набуває стратегічно-трансформаційний напрям, у межах якого цифрові технології виступають каталізатором зміни ролі HR-функції в організації. Менеджмент персоналу трансформується з функціонально-адміністративної підсистеми у стратегічного партнера бізнесу, що бере участь у формуванні та реалізації цифрової стратегії підприємства. У цьому контексті HR-функція забезпечує розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування цифрової корпоративної культури, управління змінами та підтримку інноваційної діяльності.

Аналіз трансформації окремих HR-процесів дозволяє встановити, що найбільш суттєвих змін зазнають такі функціональні напрями:

- рекрутинг переходить до цифрових платформ із використанням алгоритмів автоматичного відбору, що забезпечує підвищення швидкості та якості підбору персоналу;
- навчання та розвиток персоналу трансформуються у безперервний цифровий процес із використанням LMS, мікронавчання та адаптивних освітніх траєкторій;



- оцінювання результативності набуває системного характеру через використання KPI, цифрових дашбордів і аналітичних інструментів;
- мотивація персоналу стає більш гнучкою та персоналізованою завдяки використанню цифрових платформ і систем управління винагородами;
- організація праці змінюється під впливом дистанційних і гібридних моделей зайнятості, що вимагає нових підходів до координації та контролю.

Разом із позитивними ефектами цифровізації, доцільно виділити і низку системних викликів, які супроводжують трансформацію HR-функції. До них належать: дефіцит цифрових компетентностей серед працівників і менеджерів, опір організаційним змінам, ризики кібербезпеки та захисту персональних даних, а також залежність ефективності HR-рішень від якості та повноти даних. Крім того, надмірна автоматизація може призводити до зниження ролі міжособистісних комунікацій та послаблення соціального капіталу організації.

Таким чином, вплив цифрових технологій на трансформацію HR-процесів і функцій управління персоналом має комплексний характер і проявляється на всіх рівнях управління – від операційного до стратегічного, що визначає ключову роль HR-менеджменту у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Враховуючи вищенаведено, вважаємо за доцільне представити концептуальну модель стратегії менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації, яка відображає багаторівневу структуру управління та інтеграцію HR-функції в загальну та цифрову стратегії підприємства (рисунок 1).

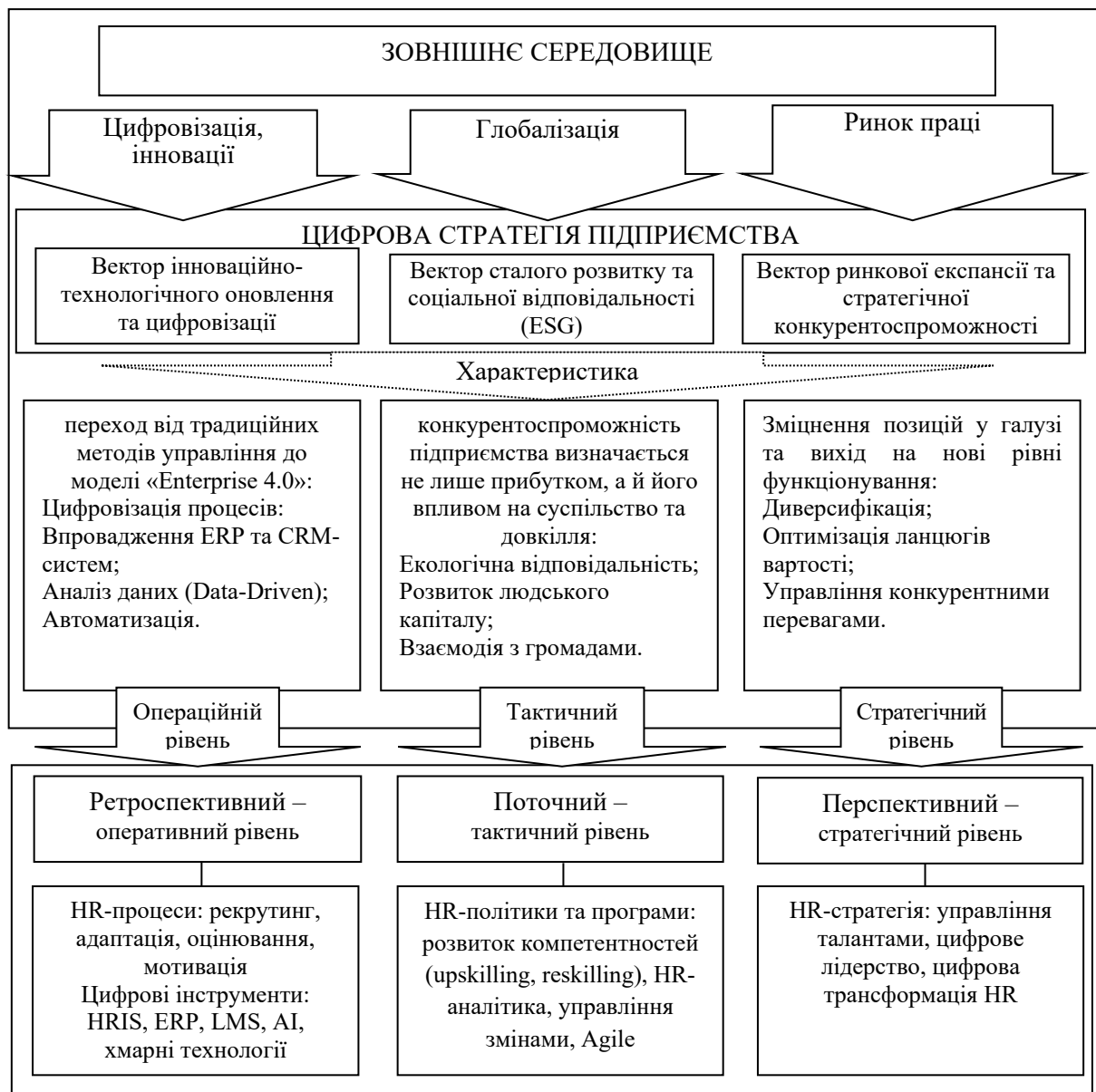


Рис. 1. Концептуальна модель стратегії менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації

Джерело: власна розробка

У верхній частині моделі відображено вплив зовнішнього середовища, яке формує ключові вектори розвитку підприємства, зокрема цифровізацію, інноваційно-технологічне оновлення, глобалізацію та трансформацію ринку праці. Важливим елементом є також виділення стратегічних векторів розвитку, серед яких: інноваційно-технологічний, ESG-орієнтований (сталий розвиток і



соціальна відповідальність) та ринково-конкурентний. Це свідчить про комплексний характер впливу зовнішніх факторів на формування HR-стратегії.

Наступний рівень моделі представлений взаємозв'язком стратегії розвитку підприємства та цифрової стратегії, що визначають загальні орієнтири трансформації системи управління персоналом. Включення концепції переходу до моделі Enterprise 4.0 підкреслює, що цифровізація HR-процесів відбувається в межах ширшої цифрової трансформації бізнесу, яка базується на автоматизації, використанні ERP/CRM-систем та data-driven підходах.

Особливу увагу в моделі приділено трирівневій структурі управління персоналом, яка включає:

- Стратегічний рівень, де формується HR-стратегія, орієнтована на управління талантами, розвиток цифрового лідерства та інтеграцію HR у процес цифрової трансформації підприємства. Цей рівень має перспективний характер і визначає довгострокові пріоритети розвитку людського капіталу.
- Тактичний рівень, який представлений системою HR-політик і програм, зокрема розвитком компетентностей (upskilling, reskilling), використанням HR-аналітики, впровадженням Agile-підходів та управлінням змінами. Саме на цьому рівні стратегічні цілі трансформуються у конкретні інструменти реалізації.
- Операційний рівень, де реалізуються HR-процеси (рекрутинг, адаптація, оцінювання, мотивація), застосовуються цифрові інструменти (HRIS, ERP, LMS, AI, хмарні технології) та формується організаційна культура, орієнтована на цифровізацію, гнучкість і залученість персоналу.

Важливою аналітичною складовою моделі є відображення часового виміру управління, який включає ретроспективний (операційний), поточний (тактичний) та перспективний (стратегічний) рівні. Це дозволяє розглядати HR-менеджмент як динамічну систему, що функціонує в умовах безперервних змін і потребує узгодження коротко-, середньо- та довгострокових рішень.



Кінцевим результатом реалізації моделі є досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка інтерпретується не лише через економічні показники, але й через вплив на суспільство та довкілля. Це підкреслює інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG) у систему менеджменту персоналу та розширення традиційного розуміння ефективності HR.

Таким чином, представлена модель демонструє, що стратегія менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації повинна формуватися як багатовимірна система, яка поєднує стратегічні, тактичні та операційні рішення, враховує вплив зовнішнього середовища та забезпечує інтеграцію цифрових технологій у всі HR-процеси. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства, ефективність використання людського капіталу та забезпечити його сталий розвиток.

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація економіки зумовлює якісні зміни у менеджменті персоналу, перетворюючи його на стратегічно орієнтований елемент управління. Визначено, що людський капітал у поєднанні з цифровими технологіями є ключовим фактором конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємства. Обґрунтовано доцільність формування HR-стратегії на основі інтеграції стратегічного, компетентнісного, процесного, цифрового та людиноцентричного підходів, що забезпечує комплексність управління та підвищує адаптивність організації до змін. Доведено, що основними напрямками трансформації є цифровізація HR-процесів, впровадження HR-аналітики, розвиток цифрових компетентностей, формування цифрової корпоративної культури та використання гнучких форм організації праці. Водночас визначено ключові виклики: опір змінам, дефіцит цифрових навичок, кіберризики та потреба в інвестиціях. Запропонована трирівнева модель HR-стратегії забезпечує узгодженість управлінських рішень і інтеграцію HR-функції в



загальну та цифрову стратегії підприємства, що сприяє ефективному використанню людського капіталу та сталому розвитку. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення комплексних, практично орієнтованих рішень, що забезпечать ефективну інтеграцію цифрових технологій у систему менеджменту персоналу та сприятимуть формуванню інноваційної, гнучкої та конкурентоспроможної економіки.

Список літератури

1. Андрусів, У.Я., Черчата, А.О., Божанова В.Ю. (2025). Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Економічний простір*, 200, 3–9. <https://doi.org/10.30838/EP.200.3-9>
2. Варіс, І., Кравчук, О., Паращук, Є. (2022). Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*, 1(74), 90–102.
3. Зленко, А., Лященко, Ю., Зленко Я. (2024). Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 9, 18–31. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>
4. Любомудрова, Н. (2024). Цифровізація управління персоналом у сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 3, 52–58. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1164>
5. Командровська, В. (2023). Управління діджиталізацією HR-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 52, 141–147. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5206>
6. Панченко, І. (2023). Стратегія управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, 52, 134–140. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>



7. Хаврова, К. С., Доброжан, Д. О. (2023). Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 4, 92–96. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>
8. Bedford, D. S., Derichs D., Hoozée S., Malmi, T., Messner, M., Sinha, V. K., Van der Kolk, B., Verbeeten, F. (2025). Digitalization of the finance function: Automation, analytics, and finance function effectiveness. *Management Accounting Research*, 67,. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100942>
9. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>
10. Мельник Ю., Шалагінова Д.Я. Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації. *Економічний простір*, 2025. № 205. С. 153–159..
11. Панченко, І., & Кривенко, Н. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5200/5143>