

УДК [167,7: 005.95: 658]: 004

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.3>

## РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ІТ-ІНСТРУМЕНТІВ

**Дячков Дмитро Володимирович**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2637-0099

**Ткаченко Володимир Ігорович**

доктор філософії з менеджменту, докторант,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2439-5903

**Пальчук Олена**

кандидат економічних наук, доцент,  
дослідник Фінського інституту освітніх досліджень,  
Університет Ювяскюля, Фінляндія  
ORCID ID: 0000-0003-1188-7201

*У статті досліджено проблему ефективного управління кадровим потенціалом підприємств в умовах цифрової трансформації, глобалізації та динамічних змін ринкового середовища. Обумовлено, що сучасні тенденції ринку праці визначають необхідність використання цифрових технологій у сфері HR-менеджменту. Особлива увага приділена впровадженню HR-Tech, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління персоналом, платформ для рекрутингу, навчання та розвитку співробітників. Запропоновано організаційно-функціональну модель управління кадровим потенціалом, що включає підсистеми: управління людськими ресурсами, управління навчанням, управління талантами, управління продуктивністю, набору персоналу, управління корпоративною культурою. Встановлено, що інтеграція цих підсистем сприяє ефективному використанню кадрових ресурсів, гнучкому реагуванню на зміни ринку та забезпеченню довгострокової стійкості підприємств. Розглянуто вплив цифрових HR-технологій на процеси управління персоналом, включаючи автоматизацію рекрутингу, персоналізоване навчання, використання аналітики великих даних, моніторинг продуктивності та розвиток емоційного інтелекту. Доведено, що застосування цифрових рішень у HR-сфері сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, мотивації співробітників та їх залученості до робочого процесу.*

**Ключові слова:** IT-інструменти, кадровий потенціал, онбординг, організаційно-функціональна модель, підприємство, управління талантами, цифрові HR-технології.

**Dmytro Diachkov, Volodymyr Tkachenko**

Poltava State Agrarian University

**Olena Palchuk**

University of Jyväskylä, Finland

## DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL MODEL FOR MANAGING ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES BASED ON THE USE OF IT- TOOLS

*The article examines the problem of effective management of the enterprise's human resources potential in the context of digital transformation, globalization and rapid changes in the market environment. It was determined that human capital is the main source of innovation, productivity and competitiveness, which increases the importance of strategic human resource management. It was determined that current trends in the labour market determine the*

*need to use digital technologies in the field of HR-management. Particular attention was paid to the introduction of HR-Tech, artificial intelligence, automated personnel management systems, platforms for recruiting, training and development of employees. An organizational and functional model of human resource management was proposed, which includes a human resource management subsystem, a training management subsystem, a talent management subsystem, a performance management subsystem, a recruitment subsystem, and a corporate culture management subsystem. Formalization of the organizational aspects of this enterprise's personnel management model involves the structure of human resources management and mechanisms for coordinating the activities of the relevant units. The main elements of the organizational component are the HR department (the main centre of personnel management responsible for the development of personnel strategy and its implementation), functional units (structural units dealing with specific aspects of personnel policy (training, motivation, adaptation, etc.) and the corporate governance system (integration of the HR strategy into the overall strategy of the enterprise). It was established that the integration of these subsystems contributes to the efficient use of human resources, flexible response to market changes and ensuring the long-term sustainability of enterprises. The impact of digital HR-technologies on HR-management processes, including recruitment automation, personalized training, use of big data analytics, performance monitoring and development of emotional intelligence, was considered. It was proved that the use of digital solutions in the HR-sphere contributes to increasing the efficiency of personnel management, employee motivation and engagement in the work process. It was concluded that the integration of digital technologies into the human resource management system is a prerequisite for ensuring the competitiveness of enterprises. Promising directions for further research aimed at optimizing the organizational and functional models of personnel management with the use of IT solutions are identified.*

**Keywords:** IT-tools, human resources, onboarding, organizational and functional model, enterprise, talent management, digital HR technologies.

**Вступ.** За умов глобалізації, цифрової трансформації та стрімкого розвитку ринкового середовища ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху підприємств, оскільки людський капітал виступає основною інновацій, продуктивності та конкурентоспроможності суб'єкту господарювання.

Зміни ринку праці відбуваються все швидше: з'являються нові професії, змінюються вимоги до кваліфікації працівників, зростає попит на спеціалістів у сферах цифрових технологій, аналітики та управління. Крім того, відбувається перехід від традиційної зайнятості до гнучких форм роботи, таких як фріланс, дистанційна зайнятість та проєктні команди. Ці тенденції зумовлюють необхідність адаптації підприємств до цифрових технологій. Використання HR-Tech, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи управління персоналом та цифрові платформи для рекрутингу й навчання, стає важливою складовою кадрової політики. Застосування People Analytics дозволяє прогнозувати ефективність роботи співробітників, а гнучкі моделі управління сприяють швидкій адаптації до змін. Підвищується значущість стратегічного управління персоналом, оскільки підприємства орієнтуються не лише на поточні потреби, а й на довгостроковий розвиток талантів. Важливим аспектом є формування кадрового резерву, планування кар'єрного зростання та впровадження ефективних систем мотивації, які включають не лише матеріальні стимули, а й розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності. Конкурентна боротьба за таланти загострюється, і підприємства змушені створювати сприят-

ливі умови для утримання персоналу, що підвищує їх привабливість на ринку праці. Відтак, середовище, в якому доводиться функціонувати сучасним підприємствам визначає необхідність створення та впровадження ефективних організаційно-функціональних моделей управління персоналом, які будуть відповідати потребам та завданням HR-менеджменту.

**Матеріали та методи.** Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімких змін економічного середовища, глобалізації, технологічного прогресу та цифрової трансформації. В цих умовах ефективне управління кадровим потенціалом стає визначальним фактором стабільного розвитку та конкурентоспроможності організацій. Традиційні підходи до управління персоналом вже не відповідають сучасним викликам, що обумовлює необхідність розробки організаційно-функціональних моделей, які дозволять підприємствам більш гнучко та ефективно використовувати кадрові ресурси.

Розробка ефективної моделі управління кадровим потенціалом, яка враховуватиме і сучасний функціонал управління персоналом, і відповідні організаційні аспекти її побудови є критично важливою для забезпечення стійкості та адаптивності підприємств, оскільки в умовах економічної нестабільності необхідно впроваджувати антикризові механізми, які дозволяють швидко реагувати на виклики та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Дослідженню організаційних, функціональних складових моделей та механізмів, а також методів управління кадровим потенціалом підприємства, присвячено широкий спектр наукових праць, зокрема: Амеліницької О., Атаманенко О., Афа-

насенко М., Бали Р., Дем'янович Е., Дзюміна Б., Дробко О., Кісільова О., Лемешко М., Мізіної О., Носань Н., Продіус О., Резніченко І., Тарнавського М., Фенічевої Т., Харченко Т., Хаустової К. та інших [2; 6–11]. Слід відзначити й розвиток теоретичної площини досліджень в сфері предметної області застосування ІТ-інструментарію в системі HR-менеджменту [1; 3–5]. Водночас, враховуючи наукову значущість цієї тематики, динамічний характер змін складових моделей управління кадровим потенціалом підприємства, особливо в умовах цифровізації, варто підкреслити необхідність її постійного оновлення та адаптації. Це, своєю чергою, й визначає мету даної статті.

Метою даного дослідження є побудова організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування ІТ-інструментів.

**Результати.** Сучасне управління кадровими ресурсами передбачає використання не лише традиційних організаційних підсистем, спрямованих на виконання класичних функцій HR-менеджменту, але й спеціалізованих ІТ-рішень, які допомагають ефективно організовувати процеси найму, розвитку, оцінки, мотивації, управління продуктивністю персоналу, управління талантами та іншими аспектами. Відтак, організаційна й функціональна складові сучасної моделі управління персоналом повинна охоплювати такі підсистеми як:

підсистема управління людськими ресурсами (HRMS – Human Resource Management System), що являє собою підсистему, яка об'єднує всі класичні аспекти управління персоналом, зокрема й автоматизує рутинні HR-процедури, забезпечує централізоване зберігання інформації про працівників та спрощує кадровий облік;

підсистема управління навчанням (LMS – Learning Management System), що являє собою складову, яка спрямована на організацію, управління та контроль процесів навчання кадрового потенціалу та кадрового резерву підприємства, а також забезпечує централізоване підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок тощо;

підсистема управління талантами (TMS – Talent Management System) – спрямована на допомогу виявлення, розвитку та утримання висококваліфікованих працівників, що базується на стратегічному підході до управління персоналом, орієнтованому на розвитку талантів кадрового потенціалу;

підсистема управління продуктивністю допомагає підприємствам відстежувати ефективність роботи працівників, ставити цілі та контролювати їх виконання. Вона забезпечує прозорість та підвищує відповідальність персоналу;

підсистема набору персоналу, в сучасному її проєкті, автоматизує процес пошуку, відбору та прийому на роботу нових співробітників та дозволяє ефективно управляти вакансіями, анкетами кандидатів та етапами рекрутингу;

підсистема управління корпоративною культурою є невід'ємною частиною загальної системи управління кадровим потенціалом підприємства, яка спрямована на формування, підтримку та розвиток спільних цінностей, норм, традицій та принципів, які визначають поведінку співробітників, їх взаємодію та ставлення до роботи. Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації працівників і загальну продуктивність [1; 3-5; 9; 11].

Формалізація організаційних аспектів зазначеної моделі управління персоналом підприємства передбачає розробку структури управління кадровим потенціалом та механізмів координації діяльності відповідних підрозділів. Основні елементи організаційної складової є HR-департамент (основний центр управління персоналом, що відповідає за розробку кадрової стратегії та її реалізацію), функціональні підрозділи (структурні одиниці, що займаються конкретними аспектами кадрової політики: навчання, мотивація, адаптація тощо) та система корпоративного управління (інтеграція HR-стратегії в загальну стратегію підприємства).

Функціональна складова пропонованої моделі повинна відображати основні завдання системи управління персоналом в межах визначених авторами підсистем, які в залежності від розміру підприємства, напрямів та масштабів його діяльності, кількості та якісного складу персоналу, складності управління ним, форм зайнятості, мотиваційної політики та інших аспектів, можуть формалізуватися як в межах поєднання взаємодії декількох фахівців, або навіть структурних підрозділів, так і бути вираженим в рамках діяльності одного фахівця (директора, HR-менеджера, спеціаліста із управління кадрами, тощо). Відтак, функціональна складова організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства повинна відображати ключові функції, які виконуються в межах шістьох основних підсистем системи HR-менеджменту, з врахуванням сучасних тенденцій використання інформаційних та цифрових технологій забезпечення цього процесу (рис. 1).

На основі рис. 1 можна зазначити, що перед кадровим забезпеченням системи управління персоналом постає значна кількість та велике розмаїття актуальних завдань, вирішення яких створює об'єктивні передумови для зростання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

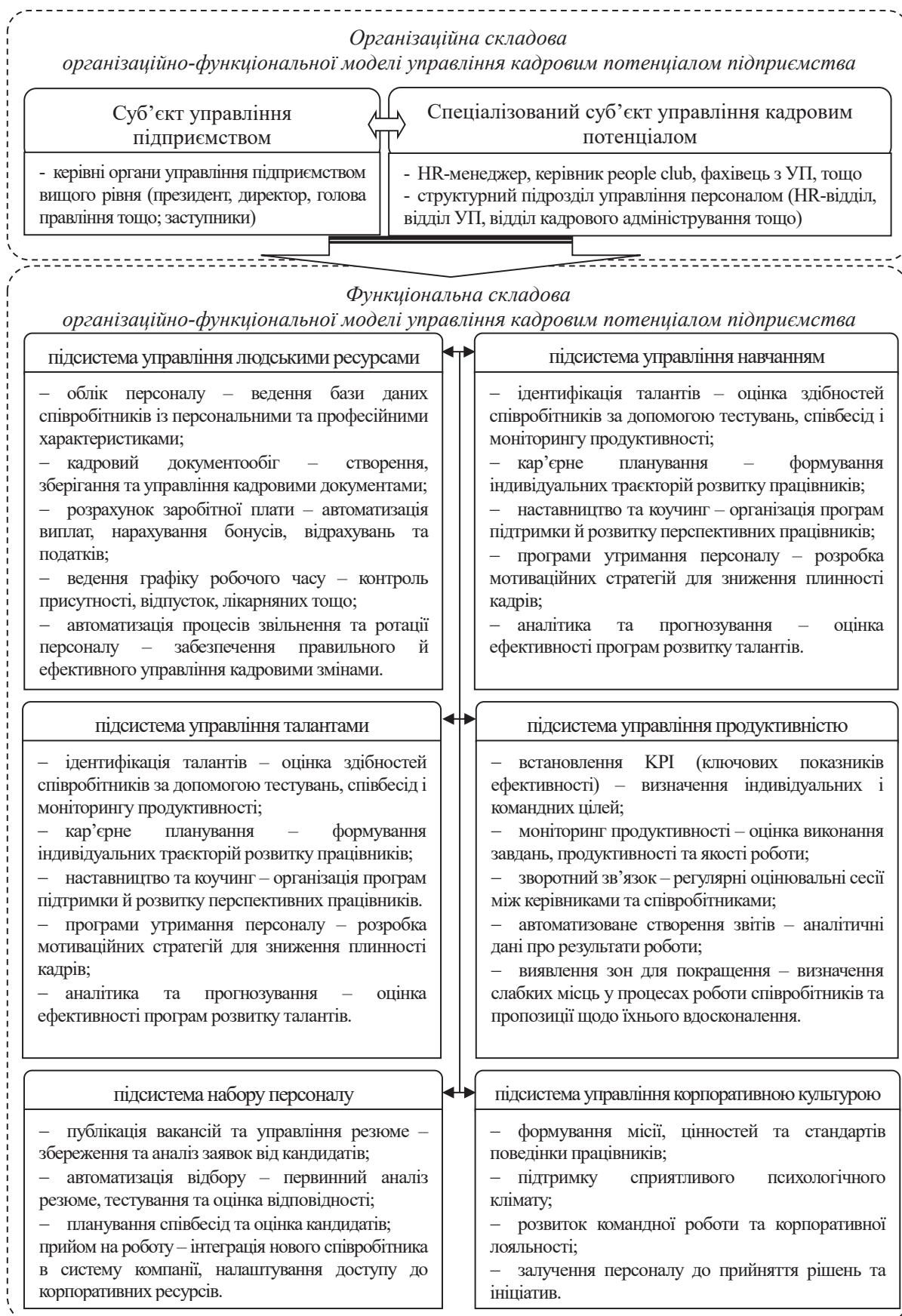


Рис. 1. Організаційно-функціональна модель управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: авторська розробка 1; 3; 5–8; 11

Зазначені в моделі завдання мають особливу значущість для ефективного управління кадрами підприємства, але весь комплекс дій ними не обмежується. У практиці HR-менеджменту спектр завдань набагато ширший, і він варіює залежно від впливу внутрішніх та зовнішніх кон'юнктурних чинників.

Водночас, в умовах сьогодення, визначальний аспект формують засоби цифрової індустрії в сфері управління, зокрема і в напрямку управління кадровим потенціалом підприємства, які не тільки інтегруються у функції HR-менеджменту, але й в багатьох випадках визначають стратегію управління персоналом підприємства, а також тенденції розвитку та використання HR-технологій (рис. 2).

Визначені тренди використання інноваційних HR-технологій в процесі виконання завдань організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства свідчить про концептуальні зміни у підході до сучасного HR-менеджменту, зокрема:

штучний інтелект та машинне навчання допомагають створити алгоритми автоматизації процесів підбору персоналу, дозволяють аналізувати великі обсяги даних про кандидатів (досвід роботи, навички, освіта тощо), та ґрунтуючись на отриманих результатах визначають найбільш відповідних фахівців та, навіть, можуть передбачати ймовірність їх ефективності роботи на підприємстві. Іншим прикладом є застосування зазначених інструментів для аналізу дій співробітників і їх реакцій на різні ситуації, що дозволяє HR-фахівцям утримувати ключових співробітників та покращувати загальний рівень їх задоволеності;

автоматизація HR-процесів передбачає, що сучасні IT-інструменти використовуються для

формування звітності, аналізу даних про співробітників, контролю їх робочого часу, координації процесу найму нових фахівців, тобто допомагають звести до мінімуму необхідність людського втручання в рутинні процеси, а відтак, скоротити тимчасові та ресурсні витрати й зменшити ймовірність помилок;

застосування інструментів для організації віддаленої роботи, допомагає не тільки залучати територіально віддалених фахівців для реалізації окремих бізнес-процесів, а й ефективно оцінювати їх рівень знань та навичок, відстежувати професійне зростання. Персоналізовані програми адаптації враховують особливості роботи та вимоги кожного відділу або посади, забезпечуючи ефективний онбордінг нових співробітників. Системи моніторингу продуктивності допомагають аналізувати активність співробітників в онлайн-режимі: відстежують виконання завдань, час, проведений за роботою, а також рівень активності в робочі години. Зазначене надає змогу керівникам оцінити ефективність роботи віддаленої команди, виявити потенційні проблеми та вжити заходів для їх вирішення;

аналітика даних в HR передбачає використання такої технології як Big Data та похідних аналітичних інструментів, що дає змогу аналізувати величезні обсяги даних про співробітників, включно з інформацією про їх продуктивність, задоволеність роботою, вподобання та зворотнім зв'язком. Крім того, аналітика даних дає змогу виявляти напрямки, де потрібне поліпшення в процесах управління персоналом, серед яких можуть бути: оптимізація процесу найму, поліпшення програм навчання та розвитку кадрового потенціалу, зміни в корпоративній культурі тощо;



**Рис. 2. Застосування новітніх HR-технологій для реалізації організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства**

*Джерело: згруповано на основі [1; 3–5; 8–10]*

розвиток емоційного штучного інтелекту завдяки спеціалізованим інструментами розпізнавання емоцій у межах інтегрованої комунікаційної платформи (інноваційного інструменту, який ґрунтується на алгоритмах машинного навчання та аналізі природної мови) надає змогу системі автоматично розпізнавати та інтерпретувати емоційні стани співробітників, виражені в повідомленнях, що є корисним для формування сприятливого морально-психологічного клімату, поліпшення робочого оточення, мінімізації конфліктів, стресу або втоми, підтримки співробітників та формуванню корпоративної моделі поведінки на підприємстві;

персоналізація програм навчання як індивідуалізованого підходу до розвитку співробітників, яка базується на алгоритмах машинного навчання та аналізу даних для автоматичного оцінювання попереднього досвіду роботи, поточних навичок та професійних можливостей співробітників. На основі цього аналізу система рекомендує персоналізовані навчальні курси, які відповідають потребам кожного фахівця. Крім рекомендацій, така система підбирає різні можливості для зростання всередині підприємства (наприклад, участь у проєктах, програми менторства або можливості для просування по службі);

використання онбордингу з метою ефективної адаптації нових співробітників на основі інноваційних та інтерактивних програм, які створюють «залучальний» досвід для нових співробітників. Інтерактивні онбординг-програми включають віртуальні екскурсії офісом, де нові члени команди можуть ознайомитися з фізичним простором підприємства, включно з місцями загального користування, робочими зонами та основними зручностями. Також важливим аспектом в межах використання зазначеного інструменту є знайомство з ключовими співробітниками, оскільки це дає змогу новачкам краще зрозуміти організаційну структуру та встановити корисні зв'язки. Крім того, навчання основних процесів і політик підприємства допомагає новачкам швидше адаптуватися до корпоративної культури. Також керівництво може розробити персоналізовані програми онбордингу, які враховують специфічні завдання, вимоги та особливості кожної групи співробітників, забезпечуючи їм необхідні знання й навички для успішного виконання своїх обов'язків (наприклад, адаптаційні програми для технічних фахівців можуть містити навчання специфічним технологіям та інструментам, а програми для співробітників відділу продажів можуть зосереджуватися на навичках спілкування з клієнтами та укладанні угод);

фокусування на досвіді співробітників передбачає застосування ІТ-інструментів (переважно у

вигляді комунікаційних платформ) для збору думок та ідей, а також зворотного зв'язку від персоналу щодо поліпшення робочого середовища, включно з процесами, комунікацією, корпоративною культурою та іншими аспектами. Одна з переваг таких платформ – автоматичний аналіз зворотного зв'язку за допомогою машинного навчання (наприклад, платформа може аналізувати частоту згадування певних тем або проблем, визначати найбільш обговорювані ідеї або рішення, а також виявляти негативні тенденції та пропозиції щодо поліпшення робочого середовища);

екологічна та соціальна відповідальність у HR-процесах допомагають здійснити оцінку як позитивного, так і негативного впливу підприємства на навколишнє середовище, клімат, відстежуючи викиди парникових газів, виявляючи основні джерела забруднення, розробляючи стратегії щодо його зниження, моніторячи споживання енергії, застосовуючи системи ресурсозбереження тощо. Водночас, керівництво може використовувати технології для відстеження участі працівників в благодійних та соціальних програмах (наприклад, автоматизувати облік пожертвувань або створити онлайн-платформи для волонтерства, щоб ефективно управляти соціальною відповідальністю та продемонструвати внесок у громадські та благодійні ініціативи) [1–2; 4; 7–10].

Відтак, зазначені інноваційні технології в сфері HR-менеджменту, спрямовані на оптимізацію функціональної частини в межах діяльності та виконання завдань підсистем пропонованої організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства.

**Висновки.** Управління кадровим потенціалом підприємства потребує комплексного підходу, який включає використання сучасних технологій та інтегрованих систем, які повинні лягати в основу сучасної організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства. Кожна з описаних підсистем в межах пропонованої моделі відіграє важливу роль у підвищенні ефективності HR-процесів, забезпечує якісний підбір персоналу, розвиток талантів, оптимізацію продуктивності та підвищення конкурентоспроможності. Імплементация у модель управління кадрами сучасних ІТ-рішень, цифрових технологій, дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до вимог ринку праці, підвищувати рівень кадрового потенціалу, забезпечувати стабільний розвиток персоналу та створювати умови для ефективного протікання HR-процесів з метою забезпечення досягнення економічного та соціального результату діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Riashchenko V., Bortnik A., Hretchenko B. Usage of artificial intelligence in management activities. *Вісник ПДАУ «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 2. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/35/27> (дата звернення: 09.01.2025)
2. Дробко О. В., Резніченко І. Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства: сучасні виклики та тенденції. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2023. № 3. С. 98–102.
3. Дячков Д., Сазонова Т., Вовковінський Ю. Використання діджитал-технологій в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3 (Сер 2024). С. 368–374. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/433/426/882> (дата звернення: 09.01.2025)
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_12\\_2024](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_12_2024) (дата звернення: 09.01.2025)
5. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. №2. Вип. 8. С. 209–217.
6. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/81.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf) (дата звернення: 09.01.2025)
7. Носань Н. С., Фенічева Т. О., Кісільов О. В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> (дата звернення: 09.01.2025)
8. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 09.01.2025)
9. Тарнавський М. І., Бала Р. Д. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/160.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf) (дата звернення: 09.01.2025)
10. Харченко Т. О., Атаманенко О. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 169–174.
11. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 09.01.2025)

## REFERENCES:

1. Riashchenko, V., Bortnik, A., Hretchenko, B. (2024). Usage of artificial intelligence in management activities [Usage of artificial intelligence in management activities]. *Visnyk PDAU "Ekonomika, upravlinnya ta finansy" – Bulletin of the Ukrainian State Academy of Economics and Management "Economics, Management and Finance"*, 2. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/35/27> (accessed 09.01.2025)
2. Drobko, O. V., Reznichenko, I. Yu. (2023). Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva: suchasni vyklyky ta tendentsiyi [Management of the enterprise's human resources potential: modern challenges and trends]. *Menedzhment i biznes-administruvannya – Management and business administration*, 3. 98–102. [in Ukrainian]
3. Diachkov, D., Sazonova, T., Vovkovins'kyi, Yu. (2024). Vykorystannya didzhital-tekhnohohiy v upravlinni kadrovym potentsialom pidpryyemstva [The use of digital technologies in the management of the personnel potential of an enterprise]. *Modeling the development of the economic systems – Modeling the development of the economic systems*, 3. 368–374. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/433/426/882> (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]
4. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Rubel', K. O. (2024). Tsyfrovizatsiya menedzhmentu personalu: kontseptual'ni aspekty ta tendentsiyi [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 12. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_12\\_2024](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_12_2024) (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]
5. Litorovych, O. V., Karyi, O. I. (2024). Rol' tsyfrovyykh kompetentsiy u protsesi upravlinnya personalom pidpryyemstv [The role of digital competencies in the process of personnel management of enterprises]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lviv's'ka politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*, 2 (8). 209–217. [in Ukrainian]
6. Mizina, O. V., Amel'nyts'ka, O. V., Dzyumin, B. Ye. (2020). Administruvannya systemy upravlinnya personalom neprybutkovoho pidpryyemstva: analiz ta udoskonalennya [Administration of the personnel management

system of a non-profit enterprise: analysis and improvement]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/81.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf) (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]

7. Nosan', N. S., Fenicheva, T. O., Kisil'ov, O. V. (2024). Suchasni metody upravlinnya kadrovym potentsialom dlya zabezpechennya efektyvnosti ta stiykosti orhanizatsiyi [Modern methods of managing human resources to ensure the efficiency and sustainability of the organization]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]

8. Prodius, O. I., Afanasenko, M. A., Lemeshko, M. A. (2024). Napryamy udoskonalennya systemy upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]

9. Tarnavs'kyi, M. I., Bala, R. D. (2018). Strukturno-funktsional'ne modelyuvannya orhanu upravlinnya personalom na pidpryyemstvi [Structural and functional modeling of the personnel management body at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/160.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf) (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]

10. Kharchenko, T. O., Atamanenko, O. O. (2019). Modeli upravlinnya kadrovoyu politykoyu pidpryyemstv: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid [Models of managing the personnel policy of enterprises: domestic and foreign experience]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: economy, business and management*, 5(22). 169–174. [in Ukrainian]

11. Khaustova, K., Demyanovych, E. (2023). Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva v umovakh suchasnoyi nestabil'nosti [Managing the personnel potential of an enterprise in conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (accessed 09.01.2025) [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025