

Т. О. Меліхова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>
П. С. Садовий,
аспірант спеціальності 073 "Менеджмент",
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1801-4411>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.95

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

T. Melikhova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
P. Sadovyi,
Postgraduate Student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational and Scientific
Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya of Zaporizhzhya National University, City of Zaporizhzhya, Ukraine

CONCEPTUAL MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними трансформаціями. Ці зміни зумовлені стрімким поширенням цифрових технологій у сфері управління бізнесом. Одним із найбільш чутливих до впровадження інновацій напрямів виступає управління персоналом. Оскільки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність організацій у цифровій економіці. Традиційні моделі управління трудовими ресурсами, які звикли використовувати підприємства, дедалі частіше демонструють свою обмеженість в умовах динамічної зміни ринкового середовища та необхідності швидкої адаптації до цифрових викликів. Це зумовлює потребу у формуванні нових концептуальних підходів, які поєднують класичні принципи менеджменту з можливостями цифрових інструментів.

У сучасних умовах діджиталізації бізнесу система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій, проте науково-практичне обґрунтування цих змін залишається фрагментарним. Більшість досліджень зосереджуються на впровадженні окремих цифрових інструментів (електронний рекрутинг, онлайн-навчання, автоматизація кадрового документообігу тощо), але поза увагою залишається питання інтеграції цих

елементів у цілісну концептуальну модель управління персоналом. Недостатньо розробленими є методологічні засади узгодження соціально-психологічних, управлінських та технологічних аспектів кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Відсутність єдиної концептуальної моделі ускладнює формування ефективних механізмів розвитку персоналу, знижує адаптивність організацій та їхню конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Метою дослідження є удосконалення концептуальної моделі управління персоналом в умовах діджиталізації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в сфері цифровізації.

В роботі удосконалено концептуальну модель управління персоналом в умовах діджиталізації, яка: виступає інтегративною основою для формування кадрової політики, спрямованої на забезпечення розвитку управління; поєднує класичні елементи HR-менеджменту з новітніми цифровими інструментами, що формує підґрунтя для розвитку інновацій.

Об'єктами в управлінні персоналом виступають людські ресурси, управлінські процеси, цифрові інструменти, організаційне середовище та результати діяльності, які усі в сукупності формують основу для концептуальної моделі. Суб'єктами в управлінні персоналом виступають керівники, HR-служби, IT-фахівці, цифрові платформи, працівники та зовнішні стейкхолдери, які формують та реалізують управлінські рішення.

Інструменти управління персоналом в умовах діджиталізації сприяють оптимізації кадрових процесів. Методики визначення ефективності управління персоналом в умовах діджиталізації поєднують класичні інструменти управління з можливостями цифрових технологій, що забезпечує об'єктивність оцінки та підвищує ефективність їх роботи.

The current stage of economic development is characterized by large-scale transformations. These changes are due to the rapid expansion of digital technologies in the field of business management. One of the most sensitive to the implementation of innovation is personnel management. It is human capital itself that determines the competitiveness of an organization in the digital economy. Traditional models of labor management, such as those created by competitive enterprises, are increasingly demonstrating their relevance in the minds of the dynamic changes of the market environment and the need for a labor force. adaptation to digital clicks. This implies a need for the formation of new conceptual approaches that combine classical principles of management with the capabilities of digital tools.

In current minds of digitalization of business, the personnel management system recognizes the essential transformations, and the scientific and practical basis of these changes becomes fragmentary. Most tracking is concentrated on the implemented digital tools (electronic recruiting, online training, HR document automation, etc.), otherwise the proper integration of these elements is lost we have a comprehensive conceptual model of personnel management. There is a lack of fragmentation and methodological ambushes for the development of socio-psychological, managerial and technological aspects of personnel policy in the minds of digital transformation. The presence of a single conceptual model complicates the formation of effective mechanisms for personnel development, reducing the adaptability of the organization and its competitiveness in the digital economy.

The method of research is to improve the conceptual model of personnel management in the minds of digitalization to improve the efficiency of making management decisions in the field of digitalization.

The work refines the conceptual model of personnel management in the minds of digitalization, which: serves as an integrative basis for the formation of personnel policies, directly aimed at ensuring the development of management; combines classic elements of HR management with new digital tools, which forms a platform for the development of innovation.

The objects in personnel management are human resources, management processes, digital tools, organizational middleware and the results of activities, which together form the basis for the conceptual model. The subjects of personnel management are custodians, HR services, IT workers, digital platforms, practitioners and external stakeholders who formulate and implement management decisions.

Personnel management tools in the minds of digitalization support the optimization of personnel processes. Methods for increasing the effectiveness of personnel management in

the minds of digitalization combine classical management tools with the capabilities of digital technologies, which ensures the objectivity of the assessment and advances the effectiveness of their robots.

Ключові слова: управління персоналом, концептуальна модель, діджиталізація, цифрова трансформація, HRM-системи, кадровий менеджмент, цифрові технології, економіка праці, ефективність управління персоналом.

Key words: human resources management, conceptual model, digitalization, digital transformation, HRM systems, personnel management, digital technologies, labor economics, personnel management efficiency.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними трансформаціями. Ці зміни зумовлені стрімким поширенням цифрових технологій у сфері управління бізнесом. Одним із найбільш чутливих до впровадження інновацій напрямів виступає управління персоналом. Оскільки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність організацій у цифровій економіці. Традиційні моделі управління трудовими ресурсами, які звикли використовувати підприємства, дедалі частіше демонструють свою обмеженість в умовах динамічної зміни ринкового середовища та необхідності швидкої адаптації до цифрових викликів. Це зумовлює потребу у формуванні нових концептуальних підходів, які поєднують класичні принципи менеджменту з можливостями цифрових інструментів.

Дослідження концептуальної моделі управління персоналом у контексті діджиталізації обумовлюється наступними чинниками: 1) цифрова трансформація радикально змінює роль персоналу в організації, що підвищує значущість інтелектуальних, креативних та інноваційних здібностей працівників; 2) використання сучасних цифрових платформ та штучного інтелекту створює нові можливості для моніторингу, аналізу, планування та розвитку трудового потенціалу; 3) існуючі літературні джерела та наукові дослідження здебільшого направлені на окремі інструменти цифровізації, не розглядаючи комплексно модель управління персоналом, яка інтегрує методологічні та організаційні засади в єдину систему.

Подальше удосконалення концептуальної моделі управління персоналом в умовах діджиталізації спрямоване на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в сфері цифровізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями управління персоналом займалися такі вчені: Алярова А., Зубарев С. В., Дубина М., Жернова Є. В., Коваленко Н. О., Ковальчук О. В., Козляченко О., Левків Г. Я., Партика І. В., Рагуліна О. О., Смолинець І. Б., Філіппов В. Ю. та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах, але визначення концептуальної моделі управління персоналом за допомогою діджиталізації потребує подальшого удосконалення.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах діджиталізації бізнесу система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій, проте науково-практичне обґрунтування цих змін залишається фрагментарним. Більшість досліджень зосереджуються на впровадженні окремих цифрових інструментів (електронний рекрутинг, онлайн-навчання, автоматизація кадрового документообігу тощо), але поза увагою залишається питання інтеграції цих елементів у цілісну концептуальну модель управління персоналом. Недостатньо розробленими є методологічні засади узгодження соціально-психологічних, управлінських та технологічних аспектів кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Відсутність єдиної концептуальної моделі ускладнює формування ефективних механізмів розвитку персоналу, знижує адаптивність організацій та їхню конкурентоспроможність у цифровій економіці.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є удосконалення концептуальної моделі управління персоналом в умовах діджиталізації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в сфері цифровізації.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

Концептуальна модель управління персоналом є системним науково-методологічним підґрунтям, яке визначає основні принципи, підходи та інструменти організації роботи з людськими ресурсами. Її структура охоплює низку взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність та результативність управлінських процесів. До складу концептуальної моделі управління персоналом входять наступні блоки:

1. Цільовий блок управління персоналом — формує глобальні цілі управління персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства.

2. Принципи управління персоналом — науково обґрунтовані засади (системність, комплексність, гуманізація праці, адаптивність), що визначають характер взаємодії з персоналом.

3. Суб'єкти та об'єкти управління персоналом — управлінські органи, керівники різних рівнів та сам персонал як головний ресурс і носій трудового потенціалу.

4. Функціональний блок управління персоналом — ключові напрями діяльності: планування чисельності та структури персоналу, підбір і відбір кадрів, професійна адаптація, навчання та розвиток, оцінювання результатів праці, стимулювання і мотивація, соціально-психологічна підтримка.

5. Методологічний апарат управління персоналом — методи, технології та інструменти управління, серед яких організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та інформаційні механізми впливу.

6. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління персоналом — системи збору, обробки та аналізу даних про персонал, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

7. Результативний блок управління персоналом — критерії та показники ефективності управління персоналом, які оцінюють ступінь досягнення поставлених цілей та соціально-економічний ефект від управлінських дій.

Удосконалена концептуальна модель управління персоналом в умовах діджиталізації розглядається як інтегрована система принципів, методів та інструментів, що забезпечують ефективне використання людського капіталу із застосуванням цифрових технологій, а саме її структура охоплює такі основні блоки:

1. Цільовий блок управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства через впровадження цифрових процесів в управління людськими ресурсами;
- формування цифрових компетентностей персоналу;
- адаптація кадрової політики до вимог цифрової економіки.

2. Принципи управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- гнучкість і адаптивність — швидке реагування на зміни середовища;
- персоналізація — індивідуалізація підходів до розвитку та мотивації працівників за допомогою HR-аналітики;
- технологічність — інтеграція сучасних цифрових платформ і сервісів у кадрові процеси;
- прозорість і відкритість — використання цифрових каналів комунікації для підвищення довіри.

3. Суб'єкти та об'єкти управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- керівники, HR-фахівці, автоматизовані системи підтримки рішень (HRM-системи, ERP, CRM);
- персонал як активний учасник цифрової взаємодії.

4. Функціональний блок управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- цифровий рекрутинг (онлайн-платформи, штучний інтелект у відборі кадрів);
- онлайн-адаптація та навчання (e-learning, віртуальні тренінги, мікронавчання);
- цифрова оцінка результатів праці (HR-аналітика, KPI у режимі реального часу);
- системи мотивації та залученості (гейміфікація, цифрові платформи винагород);

— цифрове середовище комунікацій (корпоративні месенджери, хмарні сервіси, соціальні мережі).

5. Методологічний апарат управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- застосування великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для аналізу та прогнозування поведінки персоналу;
- аналітичні інструменти для управління продуктивністю та залученістю;
- блокчейн-технології для безпеки персональних даних.

6. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- формування єдиних цифрових баз даних про персонал;
- застосування HR-метрик та HR-дашбордів;
- прогнозна аналітика для стратегічного планування потреб у кадрах.

7. Результативний блок управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

- підвищення продуктивності та інноваційності персоналу;
- зростання рівня цифрової культури працівників;
- підвищення гнучкості та стійкості організації в умовах динамічних змін.

Удосконалена концептуальна модель управління персоналом в умовах діджиталізації наведено на рис. 1.

Об'єкти концептуальної моделі управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

1. Персонал організації, а саме:
 - трудові ресурси (фахівці, управлінці, виконавці);
 - їхні компетентності, навички, цифрова грамотність;
 - професійний та особистісний розвиток.
2. Управлінські процеси, а саме:
 - рекрутинг і відбір кадрів;
 - адаптація, навчання і розвиток;
 - мотивація та стимулювання;
 - оцінювання ефективності та результативності праці.
3. Цифрові технології та інструменти, а саме:
 - HRM-платформи, хмарні сервіси;
 - штучний інтелект та машинне навчання;
 - великі дані Big Data-аналітика;
 - інструменти дистанційної роботи та комунікацій.
4. Організаційне середовище, а саме:
 - організаційна структура (гнучкі, мережеві, проєктні моделі);
 - цифрова корпоративна культура;
 - моделі цифрового лідерства та управління змінами.
5. Інформаційно-аналітичні ресурси, а саме:
 - бази даних про персонал;
 - системи моніторингу та HR-аналітики;
 - цифрові інструменти прогнозування потреб у персоналі.
6. Результативність управління, а саме:
 - продуктивність праці;
 - рівень інноваційності та адаптивності організації;
 - конкурентоспроможність підприємства в цифровій економіці.



Рис. 1. Удосконалена концептуальна модель управління персоналом в умовах діджиталізації

Джерело: удосконалено автором.

Суб'єкти концептуальної моделі управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме:

1. Вищий менеджмент організації, а саме:
 - формує стратегію цифрової трансформації;
 - визначає пріоритети кадрової політики;
 - забезпечує ресурсну підтримку цифрових HR-рішень.
2. Керівники середньої та ланкової ланки, а саме:
 - впроваджують цифрові інструменти у щоденну діяльність;
 - здійснюють контроль та координацію роботи персоналу;
 - сприяють адаптації працівників до нових цифрових форматів.

3. HR-служби та відділи управління персоналом, а саме:

- організовують цифрові процеси рекрутингу, навчання, оцінювання;
- відповідають за формування та розвиток цифрових компетентностей;
- реалізують систему мотивації та підтримують корпоративну культуру.

4. Цифрові платформи та HRM-системи як новий тип суб'єктів управління, а саме:

- автоматизують кадрові процеси;
- забезпечують аналітику даних і прогнозування;
- сприяють зниженню рутинних навантажень на управлінський персонал.

5. IT-фахівці та консультанти з цифрової трансформації, а саме:

- розробляють і підтримують технічну інфраструктуру HR-систем;
- впроваджують інноваційні технології (AI, Big Data, блокчейн тощо).

6. Працівники організації, а саме:

- як активні учасники цифрового середовища;
- взаємодіють із HRM-платформами, проходять онлайн-навчання;
- формують культуру використання цифрових інструментів у повсякденній діяльності.

7. Зовнішні стейкхолдери, а саме:

- освітні заклади (постачання знань та компетентностей);
- рекрутингові онлайн-платформи;
- консалтингові компанії з HR-технологій;
- державні інституції, що регулюють цифровізацію та трудові відносини.

Тобто, інструментарій управління персоналом в умовах діджиталізації формується на основі переходу з традиційних методів управління до цифрових, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності прийняття кадрових рішень.

До інструментів управління персоналом в умовах діджиталізації належать:

1. Системи електронного рекрутингу (E-recruitment)

— платформи для автоматизованого пошуку, відбору та оцінювання кандидатів з використанням штучного інтелекту та аналізу великих даних.

2. HRM-системи (Human Resource Management Systems)

— комплексні інформаційні системи, які забезпечують ведення електронних особових справ працівників, контроль робочого часу, облік заробітної плати, а також проведення моніторингу продуктивності роботи працівників.

3. Платформи для дистанційного навчання та розвитку персоналу (LMS — Learning Management Systems)

— цифрові сервіси, які допомагають у навчанні персоналу та сприяють вдосконаленню професійних компетентностей в онлайн режимі.

4. Системи управління ефективністю (Performance Management Tools)

— інструменти оцінювання результативності роботи працівників із використанням показників KPI.

5. HR-аналітика та Big Data — технології аналізу

великих обсягів даних, які дозволяють аналізувати та прогнозувати плінність кадрів та ефективність використання підприємством людського капіталу.

6. Хмарні сервіси та мобільні додатки — цифрові

платформи, які забезпечують ефективність обміну інформацією між роботодавцем і працівником, підтримують віддалений формат їх роботи та сприяють прийняттю оперативних управлінських рішень.

7. Інструменти гейміфікації — цифрові рішення, що

підвищують мотивацію персоналу шляхом застосування ігрових механік у процесах навчання та адаптації персоналу, а також вплинуть на поліпшення продуктивності роботи.

8. AI та чат-боти для HR-процесів — інструменти,

які автоматизують комунікацію з персоналом, прискорюють

швидкість обслуговування запитів, що підвищить ефективність процесу управління.

Отже, використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, систем електронного документообігу та цифрових HRM-платформ сприяє автоматизації рутинних процесів, формуванню прозорої системи оцінювання та мотивації. Це допоможе розвитку цифрових компетентностей персоналу та підвищить ефективність управління персоналом в умовах діджиталізації. У результаті підвищується гнучкість управління, знижується рівень витрат, що поліпшить організаційну структуру та прискорить взаємодію між персоналом в умовах цифровізації.

У сучасних умовах цифрової трансформації оцінювання ефективності управління персоналом ґрунтується на використанні комплексних методик, що поєднують кількісні та якісні підходи. До найбільш поширених належать:

1. Метод KPI (Key Performance Indicators) — передбачає вимірювання результативності діяльності персоналу за допомогою ключових показників, які показують рівень продуктивності, якість виконаних завдань, швидкість адаптації до цифрових інновацій.

2. Balanced Scorecard (BSC) — дозволяє оцінювати управління персоналом для стратегічних цілей, розраховуючи фінансові та нефінансові показники, а саме: розвиток компетентностей працівників, прийняті інноваційні рішення та використання цифрових технологій.

3. Методи HR-аналітики та Big Data — передбачають використання цифрових інструментів для аналізу великих даних стосовно працівників, що дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати їх поведінку та підвищувати ефективність управлінських рішень.

4. Оцінювання ROI від HR-процесів (Return on Investment in HR) — дає можливість визначити економічну доцільність впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом, а саме використання систем автоматизації для підбору, навчання та розвитку кадрів.

5. Методики оцінювання організаційної культури та цифрових компетентностей — готовність персоналу до роботи в умовах цифровізації, використання сучасних інноваційних технологій та підвищення ефективності комунікацій.

ВИСНОВКИ

В роботі удосконалено концептуальну модель управління персоналом в умовах діджиталізації, яка: виступає інтегративною основою для формування кадрової політики, спрямованої на забезпечення розвитку управління; поєднує класичні елементи HR-менеджменту з новітніми цифровими інструментами, що формує підґрунтя для розвитку інновацій.

Об'єктами в управлінні персоналом виступають людські ресурси, управлінські процеси, цифрові інструменти, організаційне середовище та результати діяльності, які усі в сукупності формують основу для концептуальної моделі. Суб'єктами в управлінні персоналом виступають керівники, HR-служби, IT-фахівці, цифрові платформи, працівники та зовнішні стейкхолдери, які формують та реалізують управлінські рішення.

Інструменти управління персоналом в умовах діджиталізації сприяють оптимізації кадрових процесів. Методи визначення ефективності управління персоналом в умовах діджиталізації поєднують класичні інструменти управління з можливостями цифрових технологій, що забезпечує об'єктивність оцінки та підвищує ефективність їх роботи.

Література:

1. Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25. С. 51—54.
2. Філіппов В. Ю. Концептуальні підходи та модель системно-інтегрованого управління розвитком підприємства за імперативами сталого розвитку. Economics: time realities. 2020. № 1 (47). С. 72—83.
3. Коваленко Н. О. Цифровий менеджмент в управлінні проєктами з використанням бізнес-моделей: S.M.A.R.T. та "ATOMM". Вісник післядипломної освіти. Серія "Соціальні та поведінкові науки". 2022. Вип. 21 (50). С. 110—125.
4. Ковальчук О. В. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 1—11.
5. Алярова А. Концептуальні засади проєктування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. Економіка і організація управління. 2023. № 2 (50). С. 179—187.
6. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 212—221.
7. Рагуліна О. О. Обґрунтування теоретичної моделі управління розвитком персоналу державних установ. Агросвіт. 2024. № 5. С. 137—144.
8. Зубарев С. В. Діджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. Вісник ХНТУ. 2023. № 4 (87). С. 282—286.
9. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 21—32.
10. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Економічна". 2021. Вип. 101. С. 94—100.
3. Kovalenko, N. O. (2022), "Digital management in project management using business models: S.M.A.R.T. and "ATOMM", Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences", vol. 21 (50), pp. 110—125.
4. Kovalchuk, O. V. (2024), "Conceptual model of systemic formation of innovative competitiveness of business structures under uncertainty", Economy and Society, vol. 70, pp. 1—11.
5. Alyarova, A. (2023), "Conceptual foundations of designing personnel management technologies in the conditions of digitalization". Economy and Organization of Management, vol. 2 (50), pp. 179—187.
6. Zhernova, Ye. V. (2023), "Conceptual provisions of personnel management at enterprises in the conditions of economy digitalization", Bulletin of Transport Economics and Industry, vol. 83, pp. 212—221.
7. Ragulina, O. O. (2024), "Substantiation of the theoretical model of personnel development management in public institutions", Agrosvit, vol. 5, pp. 137—144.
8. Zubarev, S. V. (2023), "Digitalization of HR management in service sector enterprises", Bulletin of KhNTU, vol. 4 (87), pp. 282—286.
9. Dubyna, M. and Kozlianchenko, O. (2019), "Conceptual aspects of the study of digitalization essence and its role in the development of modern society", Problems and Prospects of Economics and Management, vol. 3 (19), pp. 21—32.
10. Smolynets, I. B. and Levkiv, H. Ya. (2021), "Personnel management in the conditions of digitalization", Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economics", vol. 101, pp. 94—100.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663