

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Криворучко О.М., д.е.н., професор (ХНАДУ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

Шморгун О.А., аспірантка (ХНАДУ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7940-6374>



У статті досліджено підходи до стратегічного управління персоналом автотранспортного підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано необхідність переорієнтації HR-стратегії на забезпечення цифрової гнучкості, адаптивності та аналітичної підтримки управлінських рішень. Розроблено інтегровану модель формування HR-стратегії, яка враховує рівень цифрової зрілості HR-процесів, забезпечує їхню інтеграцію з бізнес-стратегією підприємства та передбачає використання цифрових інструментів аналітики для моніторингу ефективності. Запропонований підхід сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, стійкості підприємства до змін у VUCA-середовищі та реалізації потенціалу цифрових технологій у сфері автотранспортної логістики.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, HR-стратегія, цифрова трансформація, автотранспортне підприємство, цифрова зрілість, HR-аналітика.

DEVELOPMENT OF HR MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

Kryvoruchko O., Doct. of Economic Sciences, Professor (HNADU)

Shmorhun O., PhD student, (HNADU)

The relevance of the research is determined by the need to modernize strategic human resource management (HRM) in motor transport enterprises amid digital transformation and growing uncertainty in the business environment. The increasing complexity of logistics operations, the integration of intelligent transport systems, and the shift toward client-centric service models require the formation of adaptive and analytically driven HR strategies. The study addresses the gap between traditional HR practices and the need for digital responsiveness, agility, and proactive workforce planning.

The purpose of this article is to develop a conceptual framework and practical toolkit for designing and implementing an HR strategy tailored to the conditions of a digitally transforming motor transport enterprise. The research is grounded in systems theory, process-oriented management principles, and modern HR analytics. It integrates expert assessments, a structural-functional analysis of enterprise personnel, and a methodology for evaluating the digital maturity of HRM processes.

The methodological tools include: structural and dynamic analysis of human capital indicators; a system of weighted efficiency coefficients for evaluating HR processes; modeling of digital maturity levels and their alignment with enterprise development stages; the design of a SMART HCM&LMS platform for integrated digital personnel management and learning. The scientific novelty of the study lies in the conceptualization of a digital-adaptive approach to strategic HRM. The article offers a comprehensive model for the phased formation of an

HR strategy that: reflects the enterprise's strategic goals and digital ambitions; adapts to changes in the internal and external environment; incorporates a mechanism for continuous HR process improvement through digital analytics.

For the first time, the study proposes a framework for integrating HR strategy development with digital maturity assessment and the implementation of a SMART HCM&LMS system. This approach enhances decision-making, performance monitoring, and strategic workforce development.

The practical significance of the research is reflected in its application to motor transport enterprises engaged in international logistics and passenger transport. The proposed model enables managers to assess the current state of HRM, identify digitalization priorities, and ensure strategic alignment between HR capabilities and business performance. Ultimately, this contributes to organizational resilience, agility, and competitiveness in the transport and logistics sector.

Key words: *strategic HR management, HR strategy, digital transformation, road transport company, digital maturity, HR analytics.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації господарських систем спостерігається істотне переосмислення ролі персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизації, великих даних, хмарних рішень та систем управління знаннями створює нові виклики та можливості для управління людським капіталом. Водночас традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що зумовлює необхідність розроблення нових, гнучких і адаптивних стратегій управління персоналом, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Проблема полягає у відсутності системного підходу до формування стратегій управління персоналом, які б у повній мірі враховували цифровий контекст: динамічну зміну професійних компетенцій, потребу в цифровій грамотності працівників, впровадження дистанційних та гібридних форматів роботи, а також необхідність цифрової аналітики у прийнятті управлінських рішень. Більшість підприємств

орієнтуються на оперативне вирішення кадрових питань, не маючи довгострокового бачення розвитку персоналу у цифровому середовищі. Необхідним є формалізація та методичне обґрунтування стратегічного управління персоналом з урахуванням цифрових трендів, підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом впровадження сучасних HCM-систем (Human Capital Management), систем безперервного навчання (LMS), використання цифрової аналітики для оцінки результативності персоналу, а також формування цифрової корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації питання стратегічного управління персоналом набуває нової якості. Зміни охоплюють не лише інструменти та процедури управління персоналом, але й трансформують його роль в організаційній структурі: від адміністративної функції до стратегічної. Аналіз наукових джерел свідчить про активне формування нових підходів до розроблення HR-стратегій, адаптованих до динамічного цифрового середовища.

Теоретико-методологічні основи стратегічного управління персоналом, фундаментальні підходи до побудови HR-

стратегії, узгодження цілей бізнесу й HR в умовах цифровізації представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених [1-5], в яких обґрунтовується необхідність інтеграції цифрових технологій у стратегії управління персоналом, важливість адаптації HR-процесів до нових цифрових реалій для забезпечення успішної трансформації організацій. Так, зарубіжні вчені Ulrich D., Brockbank W. [1] підкреслюють роль HR як стратегічного партнера, при цьому основна їх ідея щодо орієнтації HR на бізнес-результати стала підґрунтям для сучасних цифрових трансформацій у сфері управління персоналом. Huselid M. A. та ін. [2] вводять концепцію вимірювання ефективності людського капіталу в реалізації стратегії підприємства, що сьогодні трансформувалася у цифрові інструменти KPI-контролю, аналітику персоналу і HR-дашборди. Armstrong M. [3] пропонує системний підхід до управління персоналом на основі даних, із акцентом на інтеграцію HRM із загальною стратегією підприємства, розвиток гнучкості та цифрових навичок персоналу, а також застосування інноваційних технологій для підвищення продуктивності.

Питанням інституційно-організаційної трансформації в умовах цифровізації присвячені роботи [6, 7], в яких аналізується зміна ролі HR-функції в організаційній структурі, включаючи децентралізацію, впровадження цифрової культури та трансформацію системи управління персоналом. Так, Бандур С. І., Ковальчук О. В. [6] досліджують трансформацію HR-функції у зв'язку із впровадженням цифрових технологій на підприємствах, зокрема через зміну управлінських моделей. Гребенюк Г. М. [7] детально описує трансформаційні зміни, що стосуються цифрової ідентичності працівника, цифрового навчання та перегляду компетентнісного підходу.

Достатньо багато уваги в наукових дослідженнях [8-10] приділено практичному інструментарію цифровізації HR-функцій, включаючи застосування аналітики, LMS, CRM/ERP-систем, чат-ботів, e-HRM тощо. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. [8] аналізують інноваційні цифрові рішення: від електронного документообігу до інтеграції HR-аналітики та хмарних платформ. Armstrong M. [3] також описує цифрові інструменти стратегічного управління персоналом, зокрема автоматизацію планування, моніторинг ефективності й управління талантами через платформи. Автори роботи [10] наголошують на важливості стратегічного підходу до управління талантами, який враховує специфіку цифрового середовища, впровадження цифрових технологій у процеси підбору, навчання, розвитку, утримання персоналу та сприяє сталому розвитку підприємства.

Отже, сучасні дослідження у сфері стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації спираються на класичні теоретичні основи, водночас адаптуючи їх до нової цифрової реальності; акцентують увагу на трансформаційних змінах в організаційній структурі та ролі HR; фокусуються на цифрових інструментах як основі ефективного управління людським капіталом; розвивають адаптивні, гнучкі, орієнтовані на зміни стратегії управління персоналом.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри комплексність підходів, у науковій літературі залишаються невирішені такі аспекти. По-перше, відсутні адаптовані HR-стратегії для специфіки автотранспортної галузі, яка функціонує в умовах високої конкуренції, постійних змін у логістиці та підвищених вимог до безпеки та цифрового обслуговування. По-друге, при формуванні адаптивних HR-стратегій недостатньо враховуються як внутрішні фактори (структура персоналу,

рівень цифрової компетентності, типові функціональні ролі), так і зовнішні виклики (цифровізація, VUCA-середовище, запровадження міжнародних стандартів в автоперевезеннях).

Метою статті є обґрунтування ключових теоретичних засад і розроблення методичних підходів до формування ефективних стратегій управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розроблення стратегії управління персоналом полягає у визначенні курсу дій, строків реалізації, показників оцінки процесу та розробці організаційно-технічних заходів щодо досягнення поставлених цілей. З огляду на стратегічну значущість управління персоналом, сучасна концепція цього

процесу базується на таких засадах: інтеграція HR зі стратегією бізнесу; зростаюча роль особистості працівника у формуванні власної професійної траєкторії; врахування мотиваційних установок працівників і колективів, а також уміння формувати й спрямовувати їх відповідно до цілей організації.

Удосконалити підхід до стратегічного управління персоналом автотранспортного підприємства в умовах цифрової трансформації пропонується шляхом розроблення інтегрованої моделі формування HR-стратегії, яка враховує рівень цифрової зрілості HR-процесів, поєднує цілі цифрового розвитку з бізнес-цілями підприємства, а також передбачає використання цифрової аналітики для оцінювання ефективності управлінських рішень – рис. 1.



Рис.1. Порядок розроблення стратегій управління персоналом

На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який передбачає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін HRM та зовнішніх можливостей і загроз), PEST-аналіз (оцінка впливу макросередовища) та кадровий аудит (вивчення внутрішнього стану кадрового потенціалу і функціонування HR-процесів). Такий аналіз дає змогу виявити ключові проблеми, оцінити ефективність поточної системи управління та визначити потенціал для подальшого розвитку в умовах цифровізації.

Наступним етапом є встановлення ступеня інтеграції HR зі стратегією бізнесу, що здійснюється за допомогою HR-мітинг-матриць та кадрових стратегічних карт (HR Scorecard). Інтеграція HR зі стратегією бізнесу є стратегічною необхідністю, особливо в умовах цифрової трансформації. Застосування вищенаведених інструментів

дозволяє виявити розриви, оцінити рівень інтегрованості та розробити ефективні заходи для гармонізації HR та бізнес-цілей автотранспортного підприємства. Застосування цих інструментів дозволять перевірити узгодженість поточної HR-політики зі стратегічним вектором розвитку компанії та виявити дисбаланси (наприклад, інерційна HR-стратегія при інноваційній бізнес-стратегії).

Паралельно виконується визначення рівня цифрової зрілості HRM, яке дає змогу ідентифікувати наявний рівень цифрових компетенцій, процесів та інфраструктури в HR-сфері. Інструментами є бенчмаркінг (порівняння з найкращими практиками галузі) та самооцінювання (оцінка за критеріями цифрового розвитку, наприклад, автоматизації, аналітики, цифрового навчання тощо). Для реалізації цього етапу розроблено систему критеріїв оцінювання процесів управління персоналом (табл.1).

Таблиця 1

Оцінювання рівня цифрової зрілості процесів управління персоналом

Рівні цифрової зрілості	Критерії оцінювання процесів управління персоналом			
	Відбір і розташування	Винагороди	Оцінка	Розвиток, планування, просунення
1	2	3	4	5
1. Традиційний (аналоговий) рівень зрілості (0-1 бал)	Ручна обробка резюме, паперові анкети, співбесіди без стандартизованих підходів	Винагороди базуються на фіксованих ставках, без врахування результатів	Суб'єктивна оцінка керівника, відсутність фіксації результатів	Несистемне, епізодичне навчання; відсутність планування кар'єри
2. Початковий цифровий рівень зрілості (2-3 бал)	Використання Excel, базових онлайн-форми для подання заявок	Часткове застосування змінних компонентів оплати, ручна аналітика	Формалізація оцінки, впровадження базових KPI	Початок використання електронних курсів, облік відвідуваності; створення резерву кадрів
3. Системний цифровий рівень зрілості (4-5 бал)	Застосування рекрутингових платформ, інтеграція з HRM-системою	KPI, грейдінг, базова автоматизація розрахунків	Регулярна оцінка ефективності з аналітичними звітами	LMS-платформи, індивідуальні плани розвитку; прозора система кар'єрного зростання

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
4. Просунутий цифровий рівень зрілості (6-7 бал)	Автоматизований рекрутинг, чат-боти, система оцінювання кандидатів	Персоналізовані пакети компенсацій, гнучкі бонусні програми, онлайн-аналітика	360-градусна оцінка, інтеграція з цілями бізнесу	Навчання через внутрішні платформи, e-learning, динамічне планування кар'єри
5. Інноваційний / адаптивний рівень зрілості (8-10 бал)	AI-рекрутинг, автоматичний скринінг, нейромережі	Інтелектуальна система управління Total Rewards з аналітикою добробуту	Прогнозна аналітика результативності, алгоритми прогнозування ризиків	Індивідуальні траєкторії навчання, використання AR/VR, гейміфікація; побудова кар'єрного шляху через цифрову платформу

Далі, з урахуванням інтеграції й реструктуризацію є важливим стратегічним цифрової зрілості, здійснюється визначення рішенням, яке визначає підхід до стратегічних HR-цілей. Для цього управління персоналом, інвестицій, необхідно з'ясувати орієнтацію технологій і організаційного розвитку. Стратегічна орієнтація підприємства підприємства на утримання позицій, оцінюється за переліком запропонованих зростання / інновації або перезапуск / ключових критеріїв (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінювання ступеня проявлення критеріїв для визначення стратегічної орієнтації підприємства

Критерії (1 рівень)	Вага	Критерії (2 рівень)	Характеристика рівня прояву
1. Фінансова стійкість	0.20	1.1 Рентабельність	Рентабельність: <0% – критична; 0–5% – низька; 5–10% – прийнятна; 10–15% – добра; >15% – висока
		1.2 Платоспроможність	Наявність боргів, своєчасність платежів, коеф. покриття: <1 – критично; >1,5 – добра
2. Темпи зростання діяльності	0.20	2.1 Динаміка доходів	Падіння >10% – 1; стабільність – 3; зростання >10% – 5
		2.2 Динаміка обсягів перевезень	Падіння – 1; незначне коливання – 3; стабільне зростання – 5
3. Інноваційна активність	0.15	3.1 Впровадження нових технологій	Відсутність оновлень – 1; часткові модернізації – 3; системне оновлення і цифрові рішення – 5
		3.2 Витрати на інновації (від доходу)	1 – <1%; 3 – 1–3%; 5 – >3%
4. Управління персоналом	0.20	4.1 Кваліфікація персоналу	Більшість без профосвіти – 1; часткова відповідність – 3; висока кваліфікація – 5
		4.2 Плинність кадрів	>20% – висока плинність – 1; 10–20% – 3; <10% – 5
5. Організаційна гнучкість	0.10	6.1 Швидкість прийняття рішень	Бюрократія – 1; поетапне узгодження – 3; швидка реакція, децентралізація – 5
		6.2 Здатність до змін	Супротив змінам – 1; часткова адаптація – 3; висока відкритість – 5

На підставі одержаних оцінок обчислюється середній бал за всіма критеріями, виконується ідентифікація орієнтації підприємства: активний розвиток, впровадження нових технологій, лідерство – зростання / інновації (4,0 – 5,0 бал); стабільна діяльність без радикальних змін - утримання позицій (2,6 – 3,9 бал.); необхідність змін, ознаки кризи, пошук нових моделей – перезапуск / реструктуризація (1,0 – 2,5 бал.).

Після цього проводиться формування типу HR-стратегії, що базується на поєднанні

ключових факторів: загальної орієнтації підприємства (утримання позицій, зростання/інновацій та перезапуску/реструктуризації), рівня цифрової зрілості, якому відповідає певний тип HR-стратегії (операційно-орієнтована, компенсаторна, інтегративна стратегія розвитку, цифрова стратегія талант-менеджменту, гнучка стратегія управління людським капіталом) та ресурсної спроможності (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця стратегій управління персоналом

Тип HR-стратегії	Орієнтація підприємства		
	Утримання позицій	Зростання / інновації	Перезапуск / реструктуризація
Операційно-орієнтована стратегія	Стратегія стабілізації кадрів: фіксація витрат, мінімальна ротація, базове навчання	Стратегія поступової діджиталізації: вибіркове навчання, формалізація процедур	Антикризова стратегія: оптимізація чисельності, перегляд функцій, фокус на ключових кадрах
Компенсаторна стратегія	Стратегія компенсації недоліків системи мотивації нематеріальними заохоченнями	Стратегія побудови конкурентної системи винагород на основі KPI та цінностей	Стратегія оптимізації фонду оплати праці, тимчасових премій для утримання критичних фахівців
Інтегративна стратегія розвитку персоналу	Стратегія ефективного використання ресурсів: KPI, внутрішній ринок праці, автоматизація	Стратегія розвитку компетенцій: e-learning, прозора система оцінки, HR-аналітика	Стратегія кадрового перезапуску: модернізація структури, формування нового кадрового ядра
Цифрова стратегія талант-менеджменту	Стратегія утримання талантів: гнучкий графік, гейміфікація, індивідуальні плани розвитку	Інноваційна стратегія HR: AI-рекрутинг, предиктивна аналітика, digital employer branding	Стратегія адаптивної трансформації: крос-функціональні команди, Agile HR, реконструкція культури
Гнучка стратегія управління людським капіталом	Стратегія стабільного графіку, фіксованих функцій	Стратегія мультифункціональності, проектних команд, віддаленої роботи	Стратегія внутрішньої мобільності, суміщення посад, аутсорс / аутстафінг критичних процесів

Наступний логічний крок – проектування цифрових ініціатив і програм розвитку персоналу, які спрямовані на формування необхідних цифрових навичок і знань. Інструментами є Learning Management Systems (LMS) – системи управління навчанням, а також VR/AR-технології – інноваційні рішення для занурення в навчальний процес у

симульованому цифровому середовищі. Для автотранспортного підприємства доцільно комбінувати базову LMS-систему з мобільним microlearning-додатком, а також використовувати аналіз даних (HR-аналітику) для прийняття рішень щодо навчання та розвитку.

Необхідним є узгодження HR-стратегії з іншими функціональними

стратегіями підприємства, зокрема фінансовою, маркетинговою, логістичною та IT-стратегіями. Це сприяє досягненню єдиної стратегічної логіки на всіх рівнях управління. Заключним етапом є розроблення плану реалізації обраної стратегії, який містить конкретні проекти, строки виконання, відповідальних осіб, індикатори успішності та бюджет. Впровадження стратегії супроводжується постійним моніторингом та коригуванням дій на основі цифрової HR-аналітики (KPI, HR-дешборди, People Analytics).

Висновки. Таким чином, доведено необхідність формування нових стратегій управління персоналом в умовах цифрової трансформації, з урахуванням викликів VUCA-середовища, розвитку цифрових технологій і зміни ролі HR у структурі підприємства. Розроблено поетапний підхід до створення HR-стратегії, що базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінюванні рівня цифрової зрілості HRM та інтеграції HR з бізнес-стратегією. Запропоновано інструментарій, що дозволяє оцінити поточний стан HR-процесів і сформувати стратегічну карту розвитку персоналу автотранспортного підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для практичного впровадження стратегічного управління персоналом на основі цифрових технологій, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності його людського капіталу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ulrich D., Brockbank W. The HR value proposition. Boston : Harvard Business Press, 2005. 304 p.
2. Huselid M. A., Becker B. E., Beatty R. W. The workforce scorecard: managing human capital to execute strategy. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 256 p.
3. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
4. Kampooowale I., Singh H., Kumar S. Factors influencing the successful digital transformation of human resource management in the organization. *Insights Into Digital Business, Human Resource Management, and Competitiveness*. 2025. Pp. 127 – 148. URL: DOI 10.4018/979-8-3693-9440-3.ch005
5. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. [Digital business strategy: Toward a next generation of insights](#). *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 2013. 37 (2),pp. 471 – 482. URL: doi: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3
6. Бандур С. І., Ковальчук О. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 25 – 32.
7. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 86, 2024. С.188-195. URL: DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>
8. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
9. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973 – 982
10. Ostrovska H.Y., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Ivata V.V., Tur O.V. Talent management: a strategic priority for developing the enterprise's intellectual potential in digitalization. [Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk. Dnipropetrosk. №.1.](#) 2025. Pp. 147 – 156.

URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/1047>

REFERENCES

1. Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Boston : Harvard Business Press (in English)
2. Huselid, M. A., Becker, B. E., Beatty, R. W. (2005). The workforce scorecard: managing human capital to execute strategy. Boston : Harvard Business School Press (in English)
3. Armstrong, M. (2021). Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page (in English)
4. Kampoowale, I., Singh, H., Kumar, S. (2025). Factors influencing the successful digital transformation of human resource management in the organization. *Insights Into Digital Business, Human Resource Management, and Competitiveness*, 127 – 148. URL: DOI 10.4018/979-8-3693-9440-3.ch005 (in English)
5. Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N. (2013). [Digital business strategy: Toward a next generation of insights](#). *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37 (2), 471-482. URL: doi: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3 (in English)
6. Bandur, S. I., Kovalchuk, O. V. (2021). Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic HR management in the context of digital transformation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and management organisation*, 3 (43), 25–32. (in Ukrainian)
7. Hrebeniuk, H. M. (2024). Transformatsiini zminy v upravlinni personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Transformational changes in personnel management in the context of digitalisation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Journal of Transport and Industry Economics*, 86, 188-195. URL: DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116> (in Ukrainian)
8. Chornodid, I. C., Vasylets, N. M., Fedotov, O. O. (2024). Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative strategies for human resource management in the context of digitalisation]. *Problemy suchasnykh transformatsii - Challenges of modern transformations*, 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (in Ukrainian)
9. Savkiv, U., Lesyk, M., Liubchenko, O. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyfrovizatsii [Human resource management in the context of turbulence and digitalisation.]. *Naukovi perspektyvy - Scientific perspectives*, 5, (47), 973 – 982 (in Ukrainian)
10. Ostrovska, H.Y., Sherstiuk, R.P., Tsikh, H.V., Ivata, V.V., Tur, O.V. (2025). Talent management: a strategic priority for developing the enterprise's intellectual potential in digitalization. [Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk](#). Dnipropetrosk, 1, 147-156. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147> (in Ukrainian)