

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.85>

УДК 331.108:005.95/.96:004.9

П. В. Суслов,

аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5402-7384>

**ДІАГНОСТИКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО
ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

P. Suslov,

Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel

Business, Western Ukrainian National University

**DIAGNOSTICS OF PERSONNEL DEVELOPMENT TRENDS AND ITS
FORECASTING AS A TOOL FOR MANAGING THE STRATEGIC
SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES**

Метою дослідження є виявлення й систематизація ключових тенденцій розвитку персоналу українських підприємств у 2020–2025 рр. як чинника забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Діагностика показала, що професійний розвиток персоналу зазнав трансформацій: пандемія прискорила перехід до онлайн-навчання, а війна створила запит на кризові й прикладні компетенції. Виявлено зміщення акцентів від «soft skills» до

практичних навичок і зростання ролі таргетованого навчання під конкретні потреби бізнесу. Встановлено, що мотиваційні системи стали комплекснішими: поряд із фінансовими стимулами вирішальне значення набули нематеріальні чинники: безпека, добробут, гнучкість і визнання внеску працівників.. Аналіз цифровізації HR-процесів підтвердив наявність двох рівнів: з одного боку, розширюється використання хмарних сервісів, LMS, ATS, HR-ботів та AI-рішень, з іншого - значна частина працівників (особливо виробничий персонал) лишається поза доступом до цифрових ресурсів, що формує «внутрішній цифровий розрив». Водночас зафіксовано, що більшість ініціатив у сфері HR були реактивними, спрямованими на подолання кризових ситуацій.

The purpose of the study is to identify and systematize key trends in the development of personnel of Ukrainian enterprises in 2020–2025 as a factor in ensuring the strategic sustainability of the business. The work uses systemic and structural-functional approaches, a comparative analysis of survey data from Deloitte, PwC, DOU, official statistics of the State Statistics Service of Ukraine, as well as a case analysis (an example of Intelsoft Group). The diagnostics showed that the professional development of personnel has undergone transformations: the pandemic accelerated the transition to online learning, and the war created a demand for crisis and applied competencies (management in conditions of uncertainty, psychological resilience, tactical medicine). A shift in emphasis from “soft skills” to practical skills and an increase in the role of targeted training for specific business needs were identified. It was found that motivational systems have become more complex: along with financial incentives, intangible factors have become crucial - safety, well-being, flexibility and recognition of employee contributions, which contributed to maintaining staff loyalty even in crisis conditions. Analysis of the digitalization of HR processes confirmed the presence of two levels: on the one hand, the use of cloud services, LMS, ATS, HR bots and AI solutions is expanding, on the other - a significant part of employees (especially

production staff) remains without access to digital resources, which forms an "internal digital divide". Using the example of Intelsoft Group, it is proven that the implementation of Smart HRM systems provides tangible effects - reducing recruitment time, increasing training coverage and increasing staff engagement. At the same time, it was noted that most HR initiatives were reactive, aimed at overcoming crisis situations, and did not always turn into sustainable institutionalized practices. This calls into question the long-term sustainability of transformations and requires a systemic approach. The personnel development system of Ukrainian enterprises is in the transition stage from situational reactions to the formation of a holistic policy.

Ключові слова: *цифровізація HR-процесів, мотивація персоналу, онлайн навчання, перепідготовка кадрів, хмарні технології, штучний інтелект, soft skills.*

Keywords: *digitalization of HR processes, staff motivation, online training, staff retraining, cloud technologies, artificial intelligence, soft skills.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток персоналу на українських підприємствах у 2020–2025 рр. проходив під впливом глибоких трансформацій. Пандемія зумовила масовий перехід до онлайн-навчання, що стало основою для подальшої цифровізації HR-процесів. Повномасштабна війна створила нові виклики: значна частина працівників змінила місце роботи або була мобілізована, а бізнес опинився перед необхідністю швидкого перенавчання й адаптації нових кадрів. При цьому традиційні підходи до мотивації, орієнтовані на фінансові стимули, виявилися недостатніми в умовах невизначеності й ризиків для життя та безпеки.

Діагностика тенденцій свідчить про зсув акцентів у розвитку персоналу: зростає потреба у практичних прикладних навичках, кризовому

менеджменті й психологічній стійкості; цифровізація охоплює передусім офісні категорії працівників, залишаючи поза її межами значну частину виробничого персоналу; мотиваційні системи доповнюються нематеріальними елементами - турботою про добробут, залученістю й визнанням внеску працівників.

Разом із цим зберігається проблема нерівномірного доступу до цифрових інструментів і низька передбачуваність майбутніх потреб у компетенціях. Отже, проблема полягає в тому, що процеси розвитку персоналу залишаються переважно реактивними - відповіддю на зовнішні шоки, а не результатом системної політики підприємств. Це створює ризик формування стійкого «цифрового й компетентнісного розриву», який обмежує можливості бізнесу забезпечувати стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки тенденції розвитку персоналу проявляються у різних площинах: від цифровізації HR-процесів до трансформації систем мотивації й впливу зовнішніх кризових факторів, наукові дослідження також охоплюють широкий спектр проблематики, пропонуючи як теоретичні моделі, так і практичні рішення. Так, автори Н. Г. Челядінова та В. І. Куделя розглянули цифровізацію як ключовий чинник трансформації HR-менеджменту, підкресливши, що саме інтеграція цифрових інструментів змінює роль HR-служб від адміністративної до стратегічної [1]. Схожі висновки зробили О. І. Кравчук та ін., які відзначили, що цифрові технології управління персоналом створюють нові можливості для оптимізації процесів і водночас формують потребу у зміні компетенцій самих HR-фахівців [2].

У працях І. Варіса та ін. підкреслюється потенціал HRM-систем як бази для цифровізації бізнес-процесів управління персоналом, зокрема у сфері автоматизації рекрутингу та оцінки результативності [3]. Подібні акценти роблять і Г. Бей з Є. Дідиком, які аналізують інтеграцію цифрових технологій

у моделі розвитку персоналу, наголошуючи на необхідності їх адаптації під специфіку галузі [4].

Я. С. Брюховецький зосередився на мотиваційних аспектах, довівши, що розвиток цифрових навичок працівників вимагає створення нової системи стимулів, яка виходить за межі традиційних матеріальних винагород [5]. У цьому контексті показовою є робота Н. А. Саркісян та О. І. Гарафонової, які на прикладі концепції SMART HRM довели, що впровадження цифрових екосистем у HR дозволяє істотно підвищити ефективність HR-систем і зменшити плинність кадрів [6].

Дослідження останніх років також акцентують увагу на впливі зовнішніх чинників. К. Злобін вивчив, як війна трансформувала лояльність персоналу: безпека, стабільність і соціальна відповідальність компанії стали важливішими за класичні матеріальні стимули [7]. О. І. Драган А. та ін. проаналізували професійний розвиток персоналу в умовах трансформацій підприємництва, наголошуючи на адаптивності як головному чиннику стійкості [8].

Важливим теоретичним підґрунтям є праця І. І. Боришкевича та ін., які систематизували принципи управління розвитком персоналу, розглядаючи його як стратегічний ресурс підприємства [9]. Продовженням цієї лінії є стаття Г. І. Дідура та ін., де обґрунтовано організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу в контексті сталого розвитку [10].

Водночас тенденції розвитку персоналу залишаються розпорошеними, що ускладнює їх практичне застосування у стратегічному управлінні підприємствами. Саме цю прогалину покликане усунути дане дослідження, зосереджене на діагностиці ключових напрямів трансформації та визначенні закономірностей, які формують підґрунтя для підвищення стійкості бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на вищезазначені прогалини, мета даного дослідження полягає у виявленні й систематизації ключових тенденцій розвитку персоналу українських підприємств у 2020–2025 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де кадрові процеси визначають не лише ефективність поточної діяльності, а й здатність до відновлення й збереження конкурентних позицій. Кризові явища останніх років, такі як пандемія і війна зробили очевидним, що звичні підходи до роботи з персоналом швидко вичерпують себе: універсальні мотиваційні моделі втрачають дієвість, кадрові розриви поглиблюються, а цифровізація охоплює лише частину працівників. У такій ситуації стає необхідним не обмежуватися ситуативними рішеннями, а виявити сталі закономірності, які проявляються в організації навчання, у системах мотивації, у використанні цифрових інструментів та в адаптації персоналу до змін.

У першу чергу увага зосереджується на професійному навчанні та розвитку персоналу, адже саме ця складова найшвидше відреагувала на кризові виклики й виявила глибинні зміни у підходах підприємств до формування компетенцій.

Повномасштабна війна 2022 року зробила питання розвитку компетенцій ще гострішим. У перші місяці підприємства були змушені згорнути більшість освітніх активностей, зосереджуючись на збереженні людей та виробництва. Проте з часом стало зрозуміло: без нових знань і навичок відновлення роботи неможливе. Масове переміщення працівників і зміна сфер зайнятості спричинили необхідність швидкого перенавчання, підготовки нових кадрів без досвіду, організації навчання без відриву від робочого процесу. Водночас з'явився запит на зовсім інші компетенції, такі як управління в умовах невизначеності, кризовий менеджмент, психологічна стійкість, основи тактичної медицини та особистої безпеки.

Важливу роль у цьому процесі відіграли масштабні освітні ініціативи за підтримки держави і міжнародних партнерів. Так, у 2022 році Міністерство цифрової трансформації спільно з Binance Charity започаткувало програму IT Generation, завдяки якій майже дві тисячі українців без досвіду в IT змогли безкоштовно пройти курси з

програмування, дизайну, тестування. Попри війну, перебої з електроенергією й постійні обстріли, проєкт був реалізований успішно: вже влітку 2023 року його випускники отримали перші робочі місця у сфері ІТ [11]. Подібні приклади продемонстрували широку тенденцію: криза стала не лише викликом, а й поштовхом до освоєння нових професій. Найбільш затребуваними напрямками стали інформаційні технології, управління проєктами, цифровий маркетинг та інші компетенції, які відповідають сучасним потребам економіки.

Слід підкреслити, що за останні роки відбувся зсув у пріоритетах професійного розвитку. Якщо раніше акцент робився переважно на «м'яких» навичках, тобто умінні працювати в команді, лідерстві, розвитку емоційного інтелекту й формуванні універсального кадрового резерву, то нині на перший план виходять прикладні, практично орієнтовані компетенції. Глобальне опитування Deloitte показало, що переважна більшість українських керівників (95 %) розглядають перехід від прив'язки до конкретної посади до моделі, де ключовим є набір навичок, як визначальний фактор успіху компанії (рис. 1).

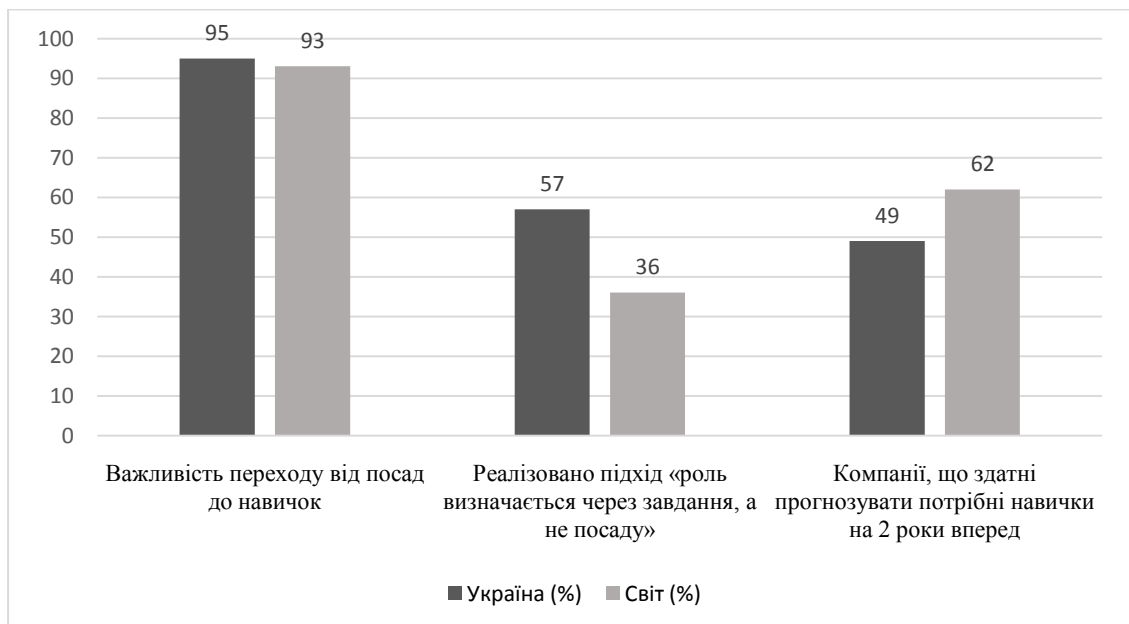


Рис. 1. Оцінка поширеності навичково-орієнтованих підходів до управління персоналом: порівняльні дані України та світу, 2023 р.

Джерело: побудовано на основі [12]

Все більше українських компаній відходять від жорсткої прив'язки ролей до посадових інструкцій і намагаються визначати їх залежно від поточних завдань. Такий підхід підштовхує бізнес інвестувати у навчання, яке безпосередньо відповідає потребам організації. Наприклад, аграрні підприємства під час найму оцінюють насамперед практичні навички кандидата, а не диплом чи кількість років стажу [12]. У банківському секторі поширюється практика крос-функціональних команд, де співробітників із різних відділів об'єднують для роботи над конкретними проєктами і навчають взаємодії в новому форматі [12]. Паралельно зростає увага до перепідготовки й підвищення кваліфікації чинних працівників: компанії намагаються «навчати наперед», щоб мати кадровий резерв на випадок ротацій чи звільнень. Водночас лише 49 % українських роботодавців визнають, що можуть прогнозувати, які компетенції будуть потрібні через два роки (для порівняння: у світі - 62 %), що відображає високий рівень невизначеності у воєнний час [12]. У відповідь на це підприємства прагнуть зробити персонал більш універсальним: навчають суміжним професіям, цифровим інструментам, іноземній мові. У промисловості для цього активно використовуються програми наставництва, коли досвідчені інженери передають знання молодим колегам, а в ІТ-секторі поширюється практика обміну знаннями та менторства. Такі механізми дозволяють швидко «виросити» заміну у випадку втрати співробітників через мобілізацію чи релокацію.

Таким чином, сучасна практика управління персоналом в Україні демонструє зміщення фокусу від універсальних підходів до більш прикладних і гнучких моделей розвитку компетенцій. Проте навіть за умови інтенсивного навчання ефективність працівників значною мірою залежить від іншого чинника - того, наскільки вони мотивовані й залучені до роботи. Саме тому наступним аспектом діагностики стає аналіз систем мотивації й рівня лояльності персоналу.

За останні кілька років система мотивації працівників суттєво змінилася. Традиційні інструменти, такі як заробітна плата та бонуси вже не можуть залишатися єдиною основою, адже умови віддаленої роботи, економічна нестабільність і воєнні ризики змусили бізнес шукати нові підходи. Ще під час пандемії на перший план вийшли нематеріальні стимули: співробітники почали більше цінувати баланс між роботою й особистим життям, гнучкий графік, увагу до їхнього добробуту. З початком війни ключовими стали інші чинники - відчуття безпеки, впевненість у стабільності та підтримка з боку роботодавця. З іншого боку, і працівники продемонстрували безпрецедентну лояльність до своїх роботодавців, якщо відчували підтримку. Розглянемо детальніше в наступній табл. 1.

Підсумовуючи, система мотивації персоналу на українських підприємствах в 2020–2025 рр. стала більш комплексною і «людяною». Матеріальні стимули як і раніше важливі (без конкурентної зарплати не втримати працівника), але вирішального значення набули нематеріальні аспекти: забезпечення благополуччя, безпеки, гнучкості, причетності. Керівники компаній відзначають, що висока залученість і лояльність персоналу в умовах кризи прямо впливає на стійкість бізнесу [3]. Тому інвестиції у підтримку співробітників – це не лише про «соціальну місію», а й про економічну ефективність: мотивовані, згуртовані працівники більш продуктивні та готові лишатися з компанією довше, допомагаючи їй пережити важкі часи.

Водночас зростання вимог до ефективності й швидкості HR-процесів змусило підприємства активніше впроваджувати цифрові рішення, що стало наступною важливою тенденцією розвитку управління персоналом - цифровізацією HR-процесів.

Таблиця 1. Система мотиваційних практик підприємств в умовах воєнної економіки

№	Вид мотивації	Конкретизація та опис	Практичні кейси
1	Фінансова	За даними PwC, на глобальному рівні 2023 року 37% працівників планували просити підвищення оплати через зростання цін (проти 29% у 2022) [13]. В Україні ж багато компаній фізично не могли індексувати зарплати на рівень інфляції під час війни. Тим не менше, конкурентна оплата залишилась базовою умовою мотивації: ті підприємства, які продовжували платити співробітникам повну зарплату навіть у простої, отримували взамін більшу лояльність колективу.	Показовий приклад – низка ІТ-компаній в Україні у 2022 р. заявили, що не зменшуватимуть зарплати і виконуватимуть всі фінансові зобов'язання перед персоналом, щоб утримати таланти [14]. В аграрному секторі, згідно з дослідженням Agrohub, 85% компаній продовжують виплачувати щомісячну компенсацію мобілізованим працівникам, причому 73% платять суму, еквівалентну середньомісячній зарплаті до мобілізації [15].
2	Нематеріальна мотивація й добробут	Якщо в мирний час популярними інструментами HR були корпоративні свята, тренінги, кафе з фруктами в офісі, то у 2022–2023 рр. фокус змістився на більш фундаментальні речі: забезпечення безпеки, психологічна підтримка, гнучкість умов праці. Компанії докладали зусиль, щоб працівники відчували: про них піклуються.	Наприклад, підприємства обладнали бомбосховища або укриття на території, видали працівникам базові аптечки та навчали домедичній допомозі. Багато де організували регулярні сесії з психологами (онлайн), гарячі лінії підтримки. Розроблялися програми well-being: йога або фітнес онлайн, конкурси для підняття командного духу, консультації нутриціологів.
3	Залученість працівників	Віддалена робота і розпорошеність колективів створили ризик падіння залученості – люди відчують себе ізольованими, цілі компанії розмиваються. HR-менеджери відповіли на це посиленнями внутрішніми комунікаціями та корпоративною культурою. За даними Deloitte, 44% українських респондентів вважають, що корпоративна культура – ключовий атрибут «робочого місця майбутнього» (ще важливіший, ніж технології) [12].	
4	Визнання й причетність як чинники мотивації	В умовах війни багато працівників роблять більше ніж формальні обов'язки: волонтерять, допомагають ЗСУ, виконують кілька ролей через скорочення штату. Компанії почали відзначати таких людей – нагородами, публічним визнанням «співробітник місяця», листами подяки родинам тощо. Крім того, залучення співробітників до прийняття рішень (наприклад, обговорення, як організувати роботу під час відключень світла) підвищувало їх мотивацію, бо люди відчували себе важливою частиною організації. Багато фірм започаткували опитування pulse surveys щотижневі, щоб збирати фідбек від персоналу і швидко реагувати на проблеми.	
5	ESG мотивація	Окремо слід зазначити, що війна підштовхнула український бізнес до переосмислення своєї соціальної відповідальності. Компанії, які активно допомагали армії, громадам, – викликали гордість у працівників, підвищували їхню емоційну залученість.	

Джерело: систематизовано на основі [12-15]

Нижче подана таблиця 2 для відображення динаміки цифрової трансформації підприємств України у 2018–2024 роках. У ній зведені ключові показники, що характеризують рівень базової цифрової інфраструктури (доступ до інтернету й вебресурсів), поширення комунікаційних інструментів (корпоративні сайти, соціальні медіа), а також поступове впровадження більш складних технологій (аналіз великих даних, хмарні обчислення, штучний інтелект). Зібрані дані дозволяють простежити не лише охоплення підприємств цифровими сервісами, а й відслідковувати різні рівні зрілості цифровізації - від базових технічних можливостей до використання інноваційних рішень.

Таблиця 2. Цифрова трансформація підприємств в Україні за 2018–2024 рр.

Індикатори	Роки					
	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, од.	43303	43785	44508	42785	34204	33547
у % до загальної кількості підприємств	88,0	86,4	86,6	85,1	88,8	93,8
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет,	1064745	1090035	1133069	1105857	1103801	1104748
у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств	27,1	28,4	28,0	28,2	32,8	35,5
Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств за функціональними можливостями вебсайту, %	35,6	35,2	35,3	-	-	38,2
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств	29,7	30,1	29,1	-	-	30,0
Частка кількості підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, %/	-	-	-	-	-	15,2
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	10,2	9,8	-	13,7
Частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості,%	-	-	-	5,4	-	5,2

Джерело: створено автором на основі [16]

Використання інтернету охоплює понад 93 % підприємств (2024), що свідчить про інфраструктурну зрілість цифрового середовища. Водночас, лише 35,5 % зайнятих мають персональний доступ до цифрових ресурсів, що вказує на сегментовану цифровізацію: її бенефіціарами є переважно офісні або управлінські працівники. Лише 5,2 % підприємств застосовують AI, а 15,2 % - аналітику великих даних, що прямо обмежує можливість розгортання таких рішень у HR-напрямку як предиктивна аналітика плинності кадрів, автоматичний підбір персоналу, адаптивне навчання або динамічні моделі компетенцій.

Зростання попиту на хмарні сервіси (13,7 % у 2024 р.) засвідчує поступовий перехід HR-систем у модель SaaS, що розширює можливості використання мобільних рішень, LMS-платформ, HR-ботів і дистанційного контролю результативності працівників. Навіть в умовах війни окремі компанії інвестують у аналітику та AI-рішення: зокрема, агрохолдинги вже застосовують штучний інтелект для оцінки роботи персоналу, що дало змогу знизити виробничий травматизм і підвищити продуктивність на 5–7 % [12]. Паралельно цифровізація змінила й підбір кадрів: основна взаємодія «роботодавець – кандидат» перемістилася в онлайн-простір, де ключову роль відіграють спеціалізовані платформи (Work.ua, Robota.ua, LinkedIn), відеоспівбесіди та чат-боти для первинного відбору резюме. Все частіше використовуються й системи ATS (Applicant Tracking Systems), які автоматизують відстеження кандидатів та планування інтерв'ю, дозволяючи навіть невеликим HR-відділам ефективно закривати значну кількість вакансій [5].

Ще один аспект – цифрове навчання і розвиток. Компанії почали активніше використовувати LMS (Learning Management Systems) для організації внутрішнього навчання, мобільні додатки для мікро-навчання, платформи типу Coursera, Prometheus (український онлайн-університет) для підвищення кваліфікації. Це все теж частина цифровізації HR-процесів.

Показовим прикладом цифрової трансформації HR є кейс української IT-компанії Intelsoft Group. До 2021 року вона стикалася з типовими проблемами - високою плинністю кадрів, затягнутим підбором персоналу та низькою залученістю. Впровадження Smart HRM, що об'єднало аналітику даних, управління талантами, LMS-платформу та індивідуальні плани розвитку, дало відчутні результати: час закриття вакансій скоротився більш ніж удвічі, а частка працівників, охоплених навчанням, зросла з 22 % до 78 % [6]. Сутність кейсу Intelsoft полягає не лише у впровадженні технологій, а в глибокій перебудові HR-філософії компанії: від реактивного до проактивного підходу, від короткострокового підбору до довгострокового розвитку й утримання талановитих працівників. Саме тому цей приклад може розглядатися як репрезентативна модель Smart HRM у вітчизняному IT-секторі - з чіткими кількісними ефектами, які мають стійкий і кумулятивний характер.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.. Отже, хоча у 2022–2025 роках програми розвитку персоналу на українських підприємствах помітно активізувалися, їхня сталість залишається під питанням. Значна частина ініціатив, зафіксованих у звітах Deloitte, PwC чи DOU, мала радше реактивний характер і виникла у відповідь на зовнішні кризи. Уже в 2024–2025 роках спостерігався частковий відкат: практики психологічної підтримки чи well-being скорочувалися через урізання бюджетів, а адаптивність часто забезпечувалася не системою, а окремими менеджерами, що робить її вразливою. Крім того, цифровізація HR має вибірковий характер: за даними Укрстату, у 2024 р. лише 35,5 % працівників мали реальний доступ до цифрових інструментів. Це означає, що розвиток стосується переважно IT, back-office і R&D, тоді як виробничий персонал залишається поза трансформацією. Такий «внутрішній цифровий розрив» суперечить ідеї стратегічної стійкості, адже готовність до змін повинна охоплювати весь колектив, а не лише його окремі сегменти.

Література

1. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 125–129. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18813> (дата звернення 29.08.2025)
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 473–478. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення 29.08.2025)
3. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38690/2/GEB_2022v74n1_Varis_I-Hr_management_business_processes_90-102.pdf (дата звернення 29.08.2025)
4. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22> (дата звернення 29.08.2025)
5. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 7–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222) (дата звернення 29.08.2025)
6. Саркісян Н.А., Гарафонова О.І. Вплив SMART HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101> (дата звернення 29.08.2025)
7. Злобін К. Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-217-227> (дата звернення 29.08.2025)
8. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський*

економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10> (дата звернення 29.08.2025)

9. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Theoretical principles of company personnel development management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. Т. 2, № 20. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40> (дата звернення 29.08.2025)

10. Дідур Г. І., Телічко Н. А., Петрів І. М., Солдатова А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Current Problems of Sustainable Development*. 2025. Т. 2, № 2. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S) (дата звернення 29.08.2025)

11. DOU.ua. До проєкту IT Generation долучились понад 2500 українців, частина з них вже отримала роботу в IT. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation-and-real-job> (дата звернення 29.08.2025)

12. Deloitte. The era of skills, innovations, and strong leaders – Deloitte named HR trends 2023 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends-event.html> (дата звернення 29.08.2025)

13. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023. 2023. URL: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/hopes-and-fears/2023.html> (дата звернення 29.08.2025)

14. The Page. Зарплата, амуніція, реінтеграція: ТОП-5 напрямків підтримки захисників від роботодавців 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-robotodavci-pidtrimuyut-mobilizovanih-i-veteraniv-najkrashi-prikladi> (дата звернення 29.08.2025)

15. Forbes Україна. Майже 85% агрокомпаній виплачують зарплату мобілізованим працівникам – дослідження. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/kozhen-desyatiy-pratsivnik-agrosektoru-mobilizovaniy-doslidzhennya-02052025-29426> (дата звернення 29.08.2025)

16. Укрстат. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. 2018-2024 URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення 29.08.2025)

References

1. Cheliadinova, N. H., & Kudelia, V. I. (2022), "HR-management and digitalization in a modern organization", *Market Infrastructure*, vol. 69, pp. 125–129. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18813> (Accessed 29 Aug 2025).
2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Zaryvnykh, K. V. (2021), "Digital technologies of personnel management", *Economy and Society*, vol. 26, pp. 473–478. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
3. Varys, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Ye. (2022), "Digitalization of business processes of personnel management: Opportunities of HRM-systems", *Galician Economic Bulletin*, vol. 1(74), Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38690/2/GEB_2022v74n1_Varis_I-Hr_management_business_processes_90-102.pdf (Accessed 29 Aug 2025).
4. Bei, H., & Didyk, Ye. (2024), "Peculiarities of integrating digital technologies in the model of personnel development", *Economy and Society*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>.
5. Briukhovetskyi, Ya. S. (2021), "Motivation of development of digital skills and competences of enterprise employees", *Economic Herald of Donbas*, vol. 2(64), pp. 7–12. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222).
6. Sarkisian, N. A., & Harafonova, O. I. (2025), "The impact of SMART HRM on the efficiency of an enterprise HR system in the digital economy", *Economic Space*, vol. 200, pp. 96–101. <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>.
7. Zlobin, K. (2024), "The impact of the war in Ukraine on employees' loyalty to employers", *Scientific Notes of KROK University*, vol. 2(74), pp. 217–227. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-217-227>.
8. Drahan, O. I., Berger, A. D., & Miziuk, A. O. (2024), "Professional development of personnel under transformation conditions in entrepreneurship", *Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 4, pp. 71–78. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>.
9. Boryshkevych, I. I., Hoi, N. V., & Zhuk, O. I. (2024), "Theoretical principles of company personnel development management", *The Actual Problems*

of *Regional Economy Development*, vol. 2(20), pp. 31–40.
<https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>.

10. Didur, H. I., Telichko, N. A., Petriv, I. M., & Soldatova, A. V. (2025), “Formation of organizational and economic mechanism of personnel development management”, *Current Problems of Sustainable Development*, vol. 2(2), [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S).

11. DOU.ua. (2024), “More than 2500 Ukrainians joined the IT Generation project, some already employed in IT”, Available at: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation-and-real-job> (Accessed 29 Aug 2025).

12. Deloitte. (2023), “The era of skills, innovations, and strong leaders – Deloitte named HR trends 2023”, Available at: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends-event.html> (Accessed 29 Aug 2025).

13. PwC. (2023), “Global workforce hopes and fears survey 2023”, Available at: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/hopes-and-fears/2023.html> (Accessed 29 Aug 2025).

14. The Page. (2024), “Salary, equipment, reintegration: TOP-5 ways employers support veterans”, Available at: <https://thepage.ua/ua/news/yak-robotodavci-pidtrimuyut-mobilizovanih-i-veteraniv-najkrashi-prikladi> (Accessed 29 Aug 2025).

15. Forbes Ukraine. (2025), “Almost 85% of agro-companies pay salaries to mobilized employees – study”, Available at: <https://forbes.ua/news/kozhen-desyatiy-pratsivnik-agrosektoru-mobilizovaniy-doslidzhennya-02052025-29426> (Accessed 29 Aug 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine (2024), “Use of information and communication technologies in enterprises”, Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (Accessed 29 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.