УДК 005.95/.96:004:631.11; JEL classification: M12, Q12, O33 DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-14

Вашечко Сергій Сергійович, аспірант кафедри менеджменту бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет

Vashechko Serhiy, PhD student, Department of Business Management and Administration, State Biotechnological University, https://orcid.org/0009-0007-6087-2328

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
FORMATION OF A DIGITALLY ORIENTED PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

Вашечко С. С. Формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 81 –85.

Vashechko S. Formation of a digitally oriented personnel management system for agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 81 – 85.

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних методів управління персоналом до інтегрованої цифрової системи, що забезпечує підвищення ефективності кадрових процесів, розвиток цифрових компетентностей працівників, оперативність ухвалення управлінських рішень і зростання конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано концептуальну модель цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу, яка поєднує функції стратегічного управління людськими ресурсами, цифрові HR-технології, інформаційно-аналітичне забезпечення, розвиток компетентностей, мотивацію персоналу та оцінювання результативності. Для оцінювання ефективності запропонованої системи використано сценарний підхід, що дозволив порівняти результати функціонування систем менеджменту персоналу за різних рівнів цифровізації. Результати дослідження підтвердили, що комплексне впровадження цифрових HR-технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню тривалості кадрових процесів, розвитку цифрових компетентностей працівників і зростанню інтегральної ефективності системи менеджменту персоналу. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів керівниками аграрних підприємств для розроблення стратегій цифрової трансформації управління персоналом і підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Ключові слова: *менеджмент персоналу; цифровізація; цифрово орієнтована система; аграрні підприємства; цифрові компетентності; HR-технології; цифрова трансформація; управління людськими ресурсами; ефективність; стратегічний менеджмент.*

The article examines the theoretical and applied foundations for developing a digitally oriented personnel management system for agricultural enterprises in the context of the economy's digital transformation. The need to transition from traditional human resource management approaches to an integrated digital management system is substantiated. Such a system improves the efficiency of HR processes, enhances employees' digital competencies, accelerates managerial decision-making, and strengthens the competitiveness of agricultural enterprises. A conceptual model of a digitally oriented personnel management system is proposed, integrating strategic human resource management functions, digital HR technologies, information and analytical support, competency development, employee motivation, and performance evaluation. To assess the effectiveness of the proposed system, a scenario-based approach was used to enable a comparative evaluation of personnel management performance across different levels of digitalization. The findings demonstrate that the comprehensive implementation of digital HR technologies contributes to higher labor productivity, shorter HR process durations, improved employees' digital competencies, and increased overall effectiveness of the personnel management system. The practical significance of the study lies in the possibility for managers of agricultural enterprises to apply the proposed approaches to develop digital HR transformation strategies and improve the efficiency of human resource management.

Keywords: *personnel management; digitalization; digitally oriented system; agricultural enterprises; digital competencies; HR technologies; digital transformation; human resource management; efficiency; strategic management.*

Вступ

Цифрова трансформація економіки зумовлює необхідність модернізації системи менеджменту персоналу як важливого чинника конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Автоматизація бізнес-процесів, використання інформаційних платформ, штучного інтелекту, аналітики даних і цифрових комунікацій формують нові вимоги до організації роботи персоналу, розвитку його компетентностей та ухвалення управлінських рішень. Особливої актуальності ці процеси набувають для аграрних підприємств, які функціонують в умовах нестабільності зовнішнього середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів і посилення конкуренції [1–5].

Сучасний менеджмент персоналу має забезпечувати не лише кадрове забезпечення підприємства, а й формування цифрового середовища управління людським капіталом, розвитку професійних компетентностей і підвищення продуктивності праці. Застосування цифрових HR-технологій, систем People Analytics, HRM-платформ, електронного кадрового документообігу та цифрового навчання сприяє підвищенню ефективності кадрового менеджменту й адаптивності підприємств до сучасних викликів [4, 6–10].

Водночас питання формування цілісної цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого обґрунтування структура такої системи, принципи її функціонування, механізми інтеграції цифрових інструментів у кадрові процеси, а також методичні підходи до оцінювання результативності їхньої діяльності. Це визначає актуальність розроблення сучасних підходів до цифрової трансформації менеджменту персоналу в аграрному секторі.

Проблематика цифрової трансформації системи менеджменту персоналу є одним із пріоритетних напрямів сучасних досліджень у сфері менеджменту. Активний розвиток цифрової економіки, автоматизація бізнес-процесів, поширення технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних сервісів і цифрових платформ змінюють традиційні підходи до управління людськими ресурсами та формують нові вимоги до організації кадрової роботи на підприємствах. Особливого значення ці процеси набувають для аграрного сектору, де цифровізація HR-процесів розглядається як чинник підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Теоретичні засади цифрової трансформації управління персоналом, розвитку людського капіталу та цифрового менеджменту висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Сучасні дослідження свідчать, що використання HRM-систем, ERP-платформ, цифрових сервісів, HR-аналітики та електронного кадрового документообігу підвищує ефективність кадрових процесів, скорочує адміністративні витрати та покращує якість управлінських рішень.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Вашечко Сергій Сергійович, 2026

Вагомий внесок у розвиток наукових підходів до цифрового менеджменту персоналу аграрних підприємств зроблено у працях українських дослідників, де обґрунтовано напрями розвитку HR-менеджменту в умовах цифровізації, визначено особливості використання цифрових технологій у кадровому забезпеченні та запропоновано підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки управління трудовими ресурсами.

Окремий напрям досліджень присвячений використанню цифрових HR-технологій, зокрема систем People Analytics, штучного інтелекту, цифрових платформ управління талантами, автоматизованого рекрутингу, дистанційного навчання персоналу та цифрових екосистем управління людськими ресурсами. Результати цих досліджень підтверджують, що інтеграція сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей працівників і забезпеченню стратегічної стійкості підприємств.

Разом із тим аналіз наукової літератури показує, що більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах цифровізації кадрових процесів або на впровадженні окремих HR-технологій. Недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств, яка інтегрує стратегічне управління, цифрові HR-платформи, аналітичні інструменти, управління компетентностями та цифрову корпоративну культуру в єдиний організаційно-управлінський механізм. Саме необхідність розроблення такої інтегрованої системи визначає наукову актуальність подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств та розроблення концептуальної моделі її функціонування в умовах цифрової трансформації економіки. Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження:* дослідити сучасні тенденції цифрової трансформації менеджменту персоналу аграрних підприємств; узагальнити теоретичні підходи до формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу; визначити основні структурні складові цифрової системи управління персоналом; розробити концептуальну модель цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств; обґрунтувати напрями використання сучасних цифрових HR-технологій у кадровому менеджменті; сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом на основі цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Цифровізація економіки зумовлює суттєву трансформацію систем управління підприємствами, змінюючи зміст управлінських функцій, організацію бізнес-процесів і підходи до розвитку людського капіталу. Для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, територіальною розгалуженістю структурних підрозділів, дефіцитом кваліфікованих кадрів та високою залежністю від зовнішніх чинників, цифрова трансформація менеджменту персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку [2, 4, 7].

Цифрово орієнтовану систему менеджменту персоналу доцільно розглядати як інтегровану сукупність організаційних, економічних, інформаційних і цифрових інструментів, спрямованих на ефективне управління людським капіталом протягом усього циклу трудових відносин — від планування кадрових потреб і добору персоналу до розвитку компетентностей, оцінювання результативності, мотивації та професійного зростання працівників [3, 6, 9].

На відміну від традиційної кадрової роботи, сучасний HR-менеджмент базується на використанні цифрових платформ, інтегрованих інформаційних систем та аналітичних сервісів, що забезпечують оперативний доступ до кадрової інформації, автоматизацію рутинних процесів і підтримку ухвалення управлінських рішень. Використання HRM- та ERP-систем, електронного документообігу, хмарних сервісів і мобільних застосунків підвищує швидкість кадрових процедур, прозорість управління та ефективність використання трудового потенціалу [5, 8, 10].

Важливою складовою цифрової трансформації є впровадження технологій People Analytics, які дають змогу аналізувати кадрові показники, прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати рівень залученості працівників, визначати ризики плинності кадрів і підтримувати ухвалення стратегічних HR-рішень. Використання аналітики даних сприяє переходу від інтуїтивного до доказового управління персоналом, що особливо важливо для аграрних підприємств в умовах нестабільності ринку праці [4, 11, 13].

Суттєву роль у цифрово орієнтованій системі менеджменту персоналу відіграє розвиток цифрових компетентностей працівників. Поширення дистанційного навчання, корпоративних платформ, систем управління навчанням (LMS) та технологій штучного інтелекту створює умови для безперервного професійного розвитку персоналу, швидкої адаптації до технологічних змін і підвищення продуктивності праці [1, 12, 15].

Таким чином, формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, стратегічного HR-менеджменту та аналітичних інструментів у єдину систему управління людським капіталом, що забезпечує підвищення ефективності кадрових процесів, розвиток професійних компетентностей працівників і зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Ефективність менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації значною мірою визначається рівнем інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему управління людськими ресурсами. Цифровізація кадрових процесів забезпечує не лише автоматизацію окремих функцій, а й створює передумови для формування нової моделі управління персоналом, орієнтованої на використання даних, цифрових сервісів та інтелектуальної підтримки управлінських рішень [2, 5, 8].

Запропонована цифрово орієнтована система менеджменту персоналу аграрних підприємств базується на принципах системності, адаптивності, цифрової інтеграції, безперервного розвитку персоналу, інформаційної відкритості та стратегічної орієнтації. Її функціонування спрямоване на забезпечення ефективного використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці, розвитку цифрових компетентностей працівників і підтримки стратегічного розвитку підприємства. Концептуальна модель складається з 5 взаємопов'язаних блоків (рис. 1).

Перший блок охоплює фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на систему менеджменту персоналу. До зовнішніх факторів належать цифровізація економіки, розвиток ринку праці, технологічні зміни, державна політика цифрової трансформації та конкурентне середовище. Внутрішні фактори включають кадровий потенціал, корпоративну культуру, цифрову інфраструктуру, організаційну структуру підприємства та рівень цифрової зрілості персоналу.

Другий блок формують основні функції цифрового HR-менеджменту: кадрове планування, цифровий рекрутинг, адаптація персоналу, електронний кадровий документообіг, управління результативністю, мотивація, оцінювання компетентностей, навчання та розвиток працівників.

Третій блок представлений сучасними цифровими інструментами управління персоналом: HRM- та ERP-системами, технологіями **People Analytics**, штучним інтелектом, електронним документообігом, LMS-платформами, мобільними HR-додатками, хмарними сервісами, BI-аналітикою та цифровими комунікаційними платформами [3, 6, 9].

Четвертий блок забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень. Він включає збір і обробку кадрової інформації, моніторинг ключових HR-показників, прогнозування потреб у персоналі, аналіз продуктивності праці, оцінювання кадрових ризиків і підтримку стратегічного планування.

П'ятий блок відображає результати функціонування цифрової системи менеджменту персоналу: підвищення продуктивності праці, скорочення часу кадрових процедур, розвиток цифрових компетентностей працівників, зростання рівня їхньої залученості, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

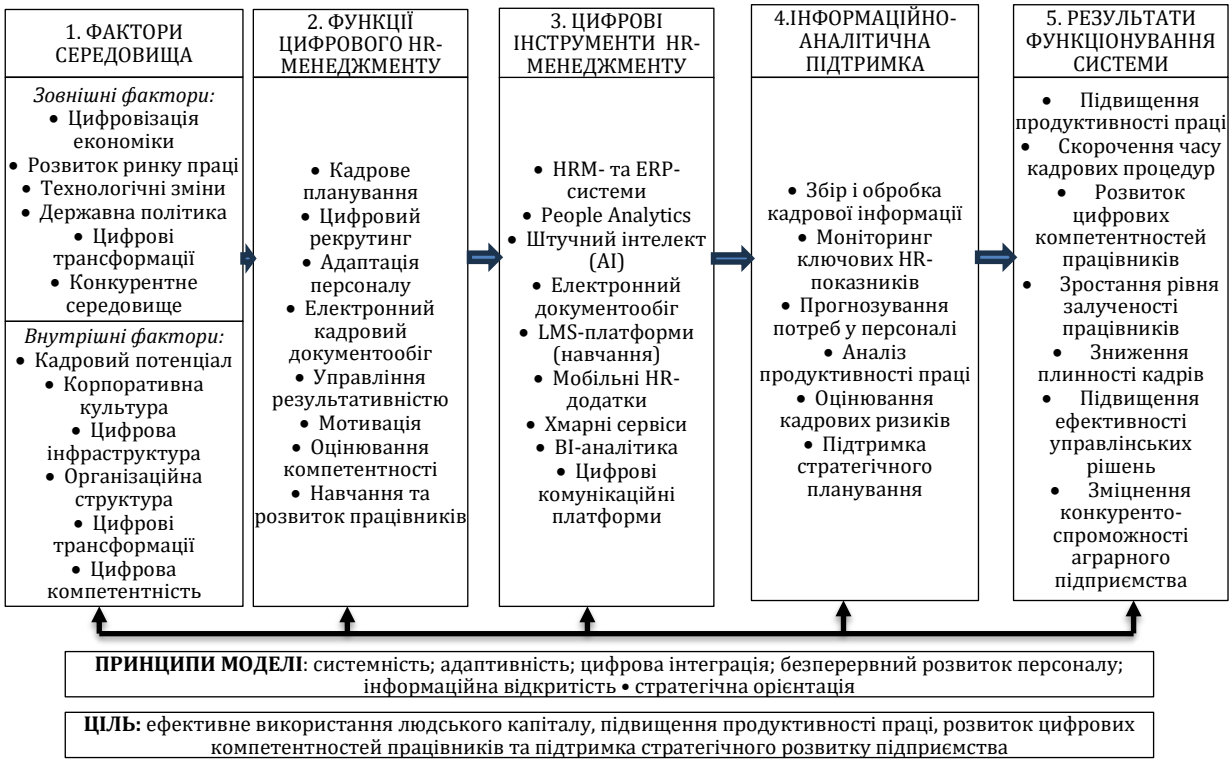

Рис. 1. Концептуальна модель формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств. *Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 1. Основні складові цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств

Складова	Основний зміст	Очікуваний результат
Стратегічне HR-планування	Планування потреб у персоналі	Забезпечення кадрової стійкості
Цифровий рекрутинг	Онлайн-пошук, автоматизований відбір кандидатів	Скорочення термінів добору
HR-аналітика (People Analytics)	Аналіз кадрових даних та прогнозування	Підвищення якості управлінських рішень
Цифрове навчання	LMS-платформи, онлайн-курси, мікронавчання	Розвиток цифрових компетентностей
Управління результативністю	KPI, цифровий моніторинг ефективності	Зростання продуктивності праці
HRM та ERP-системи	Автоматизація кадрових процесів	Підвищення ефективності HR-служби
Електронний документообіг	Цифрові кадрові документи	Скорочення адміністративних витрат
Цифрова корпоративна культура	Комунікаційні платформи, цифрові сервіси	Підвищення залученості персоналу

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель розглядає цифрово орієнтовану систему менеджменту персоналу як цілісну інтегровану систему, у якій поєднуються сучасні цифрові технології, кадрові процеси, аналітичні інструменти та стратегічне управління. Її впровадження створює передумови для переходу аграрних підприємств до сучасної моделі управління людським капіталом, що відповідає вимогам цифрової економіки.

Практичну апробацію запропонованої цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу здійснено на базі трьох аграрних підприємств Харківської області: Агрофірма «Чугуївська» Чугуївського району; Приватне акціонерне товариство «Чугуївський Агротехсервіс» Чугуївського району; Селянське (фермерське) господарство «Олександрівське» Кегичівського району (рис. 2).

Для оцінювання результативності моделі проведено порівняльний аналіз основних показників функціонування традиційної системи менеджменту персоналу та

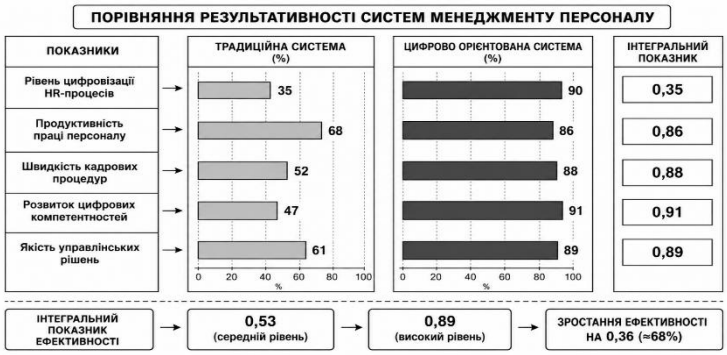

Рис. 2. Результати порівняння традиційної та цифрово-орієнтованої системи HR-менеджменту

Джерело: розроблено автором.

системи, сформованої на основі запропонованої моделі. Результати порівняння засвідчують позитивний вплив цифровізації HR-процесів на результативність управління персоналом на аграрному підприємстві.

За показником рівня цифровізації HR-процесів традиційна система характеризується значенням 35%, тоді як після впровадження цифрово орієнтованої системи цей показник зріс до 90%. Отже, використання цифрових HRM-інструментів, електронного кадрового документообігу, цифрових каналів комунікації та аналітичних технологій забезпечило істотне підвищення рівня технологічної зрілості кадрових процесів підприємства.

Показник продуктивності праці персоналу збільшився з 68% у традиційній системі до 86% у цифрово орієнтованій, тобто на 18 відсоткових пунктів. Це свідчить про позитивний взаємозв'язок між цифровізацією управління персоналом та ефективністю використання людського капіталу. Автоматизація рутинних кадрових операцій, удосконалення комунікацій і підвищення доступності управлінської інформації створюють умови для більш раціонального використання робочого часу працівників.

Особливо помітні результати отримано за показником швидкості кадрових процедур, який зріс із 52% до 88%. Підвищення на 36 відсоткових пунктів демонструє суттєвий ефект від переходу до цифрового кадрового документообігу, автоматизації окремих HR-процесів і використання інтегрованих інформаційних систем. Саме скорочення тривалості кадрових процедур є одним із найбільш безпосередніх результатів цифрової трансформації менеджменту персоналу.

Важливим результатом також стало підвищення показника розвитку цифрових компетентностей персоналу з 47% до 91%. Зростання на 44 відсоткові пункти підтверджує доцільність включення до запропонованої моделі компонентів безперервного навчання, розвитку цифрових навичок та використання LMS-платформ і сучасних засобів професійного розвитку. Таким чином, цифровізація менеджменту персоналу виступає не лише як технологічний, а й як компетентнісний механізм розвитку людського капіталу аграрного підприємства.

Показник якості управлінських рішень підвищився з 61% у традиційній системі до 89% у цифрово орієнтованій. Зростання на 28 відсоткових пунктів може бути пов'язане з розширенням інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, використанням HR-аналітики, моніторингом ключових показників діяльності персоналу та можливістю оперативного отримання актуальної кадрової інформації. Це забезпечує перехід від переважно інтуїтивного та оперативного кадрового управління до даних-орієнтованого прийняття управлінських рішень.

Узагальнювальна оцінка ефективності впровадження запропонованої моделі характеризується інтегральним показником ефективності. Для традиційної системи його значення становить 0,53, що відповідає середньому рівню результативності. Після впровадження цифрово орієнтованої системи значення інтегрального показника підвищилося до 0,89, що відповідає високому рівню. Таким чином, приріст становить 0,36, або близько 68% порівняно з базовим рівнем.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що запропонована модель забезпечує комплексний позитивний ефект, оскільки покращення спостерігається за всіма досліджуваними напрямами: цифровізацією HR-процесів, підвищенням продуктивності праці, скороченням тривалості кадрових процедур, розвитком цифрових компетентностей та підвищенням якості управлінських рішень.

Отже, результати апробації на агрофірмі «Чугуївська» підтверджують практичну доцільність упровадження цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу в аграрних підприємствах. Її застосування дозволяє не лише автоматизувати окремі кадрові операції, а й сформувати інтегровану систему управління людським капіталом, орієнтовану на підвищення продуктивності, розвиток цифрових компетентностей працівників, оперативність управлінських процесів і підвищення якості управлінських рішень. У перспективі це створює передумови для підвищення загальної організаційної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Визначено, що ефективне управління людськими ресурсами потребує інтеграції цифрових технологій, HR-аналітики, автоматизації кадрових процесів і сучасних інструментів для підтримки управлінських рішень.

Розроблено концептуальну модель цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу, яка поєднує стратегічне управління, цифрові HR-технології, інформаційно-аналітичне забезпечення та розвиток цифрових компетентностей працівників. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системи на основі інтегрального показника, що враховує рівень цифровізації кадрових процесів, продуктивність праці, швидкість кадрових процедур, розвиток цифрових компетентностей і якість управлінських рішень.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження цифрово орієнтованої системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням цифрових платформ HR-менеджменту, використанням технологій штучного інтелекту, People Analytics та прогнозної аналітики для підтримки стратегічного управління персоналом.

Література

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. 768 p.
2. Cascio W. F., Montealegre R. How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 11. P. 91–117. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050857
3. Minbaeva D. B. Strategic Human Resource Management in the Digital Era. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33, No. 4. Article 100936. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100936
4. Parry E., Strohmeier S. HRM in the Digital Age: Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*. 2022. Vol. 44, No. 5. P. 1245–1263. DOI: https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0132
5. Бондар І. С., Григорьєва О. В. Цифровізація системи управління персоналом підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98
6. Koval V., Mikhno I., Udovychenko I. Digital Transformation of Human Resource Management under Sustainable Development. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 18. Article 13642. DOI: https://doi.org/10.3390/su151813642
7. Калініна І. І., Шуляр Н. М., Ліщенко А. В. Цифрові технології управління персоналом підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-70-74

8. Іванов Д. В. Цифрова трансформація менеджменту аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 112–123.
9. Kovalenko N., Kucheruk H., Milenkii V. Digital Human Resource Management as a Factor of Enterprise Competitiveness. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-12
10. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2023. 352 p.
11. Davenport T. H., Mittal N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Boston : Harvard Business Review Press, 2023. 272 p.
12. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Updated ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2022. 304 p.
13. Ревенко Д. В. Організаційно-економічні засади цифрової трансформації систем управління аграрними підприємствами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 3. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-70
14. Шевченко Н., Пилипенко Д. Цифрові компетентності персоналу як чинник конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, No. 9. P. 45–58. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor9.2025.45
15. Yatsenko O., Zavadska Y. Digital Transformation of Human Capital Management in Agricultural Enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No. 1. P. 118–131. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-18

References

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
2. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2024). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 91–117. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050857
3. Minbaeva, D. B. (2023). Strategic Human Resource Management in the Digital Era. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100936. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100936
4. Parry, E., & Strohmeier, S. (2022). HRM in the Digital Age: Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 44(5), 1245–1263. https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0132
5. Bondar, I. S., & Hryhorieva, O. V. (2024). Tsyfrovizatsiia systemy upravlinnia personalom pidpryiemstv Ukrainy [Digitalization of personnel management system of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [*Economy and Society*], (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98
6. Koval, V., Mikhno, I., & Udovychenko, I. (2023). Digital Transformation of Human Resource Management under Sustainable Development. *Sustainability*, 15(18), Article 13642. https://doi.org/10.3390/su151813642
7. Kalinina, I. I., Shuliar, N. M., & Lishchenko, A. V. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii upravlinnia personalom pidpryiemstv ahrarnoho sektoru [Digital technologies of personnel management of agricultural sector enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [*Economy and Society*], (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-70-74
8. Ivanov, D. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia menedzhmentu ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh yevrointehratsii [Digital transformation of agricultural enterprises management in the context of European integration]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* [*Ukrainian Journal of Applied Economics*], 9(2), 112–123.
9. Kovalenko, N., Kucheruk, H., & Milenkii, V. (2025). Digital Human Resource Management as a Factor of Enterprise Competitiveness. *Visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment* [*International Humanitarian University Herald. Economics and Management*], (64). https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-12
10. Christopher, M. (2023). *Logistics & Supply Chain Management* (6th ed.). Pearson Education Limited.
11. Davenport, T. H., & Mittal, N. (2023). *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.
12. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2022). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
13. Revenko, D. V. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady tsyfrovoi transformatsii system upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy [Organizational and economic principles of digital transformation of management systems of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky* [*Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*], 10(3). https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-70
14. Shevchenko, N., & Pylypenko, D. (2025). Tsyfrovi kompetentnosti personalu yak chynnyk konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Digital competencies of personnel as a factor in the competitiveness of agricultural enterprises]. *Scientific Horizons*, 28(9), 45–58. https://doi.org/10.48077/scihor9.2025.45
15. Yatsenko, O., & Zavadska, Y. (2025). Digital Transformation of Human Capital Management in Agricultural Enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(1), 118–131. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-18

Стаття надійшла до редакції / Received 12.07.2026 **Прийнята до друку / Accepted 08.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026