

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-78>

УДК 005.591.6:005.95/96

ПИСАРЕВСЬКА Ганна

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-6192-8038>

ПИСАРЕВСЬКИЙ Микола

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-3981-5149>

МУХА Данило

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0007-9843-8340>

МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Метою статті є аналіз міжнародних тенденцій розвитку інноваційних HR-технологій та оцінка їхнього впливу на ефективність управління персоналом у контексті цифрової економіки. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння та синтезу, а також структурно-функціональний підхід. Результати свідчать, що застосування цифрових HR-платформ, аналітики даних і онлайн-інструментів навчання підвищує продуктивність, сприяє формуванню гнучких команд та адаптивності організацій. Наукова новизна полягає в узагальненні глобальних практик і моделей впровадження інноваційних HR-рішень, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Практична значущість визначається можливістю адаптації міжнародного досвіду для оптимізації управління персоналом та цифрової трансформації організацій.

Ключові слова: HR-технології, цифрова економіка, цифрова трансформація, управління персоналом, інновації, аналітика, гнучкі команди, міжнародні практик, конкурентоспроможність.

PYSAREVSKA Hanna, PYSAREVSKYI Mykola, MUKHA Danylo

V.N. Karazin Kharkiv National University

INTERNATIONAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

The aim of the article is to analyze international trends in the development of innovative HR-technologies and to assess their impact on personnel management efficiency within the context of the digital economy. The study employs a combination of research methods, including system analysis, comparison and synthesis, as well as a structural-functional approach, to examine the adoption, integration, and effectiveness of digital HR solutions across diverse organizational and cultural environments. The findings demonstrate that the implementation of digital HR platforms, advanced data analytics, online learning tools, and automation of administrative HR processes significantly enhances workforce productivity, fosters the formation of agile and adaptive teams, and strengthens the strategic responsiveness of organizations in rapidly changing market conditions.

The scientific novelty of the research lies in the systematic synthesis of global best practices and innovative HR models, highlighting the role of digital HR technologies as key drivers of organizational competitiveness, employee engagement, and continuous performance improvement. The study also emphasizes the importance of aligning HR digitalization strategies with overall corporate digital transformation initiatives, ensuring that technological adoption is accompanied by appropriate organizational, cultural, and managerial adjustments. Moreover, the research identifies critical success factors for international HR technology implementation, including leadership support, data-driven decision-making, employee digital literacy, and integration with other business functions.

The practical significance of the study is reflected in its potential to guide managers and HR professionals in leveraging international experience for optimizing personnel management practices, enhancing employee development, and promoting innovation within organizations. The article provides actionable insights for adopting emerging HR tools, including AI-based recruitment and performance evaluation systems, cloud-based collaboration platforms, and predictive analytics for talent management. By examining trends across different countries and industries, the study offers a comprehensive framework for organizations seeking to achieve sustainable growth, improve workforce adaptability, and maintain a competitive edge in the digital economy.

Keywords: HR technologies, digital economy, digital transformation, human resource management, innovations, data analytics, agile teams, international practices, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стрімкий розвиток цифрової економіки зумовлює кардинальні зміни у сфері управління людськими ресурсами, формуючи нові вимоги до інструментів, процесів та компетентностей персоналу. У міжнародному середовищі інноваційні HR-технології поступово стають ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки забезпечують ефективний пошук, розвиток, мотивацію та утримання працівників у глобальному ринку праці. Застосування штучного інтелекту в HR-процесах, автоматизація рекрутингу, використання аналітики

великих даних, платформ управління талантами, систем адаптивного навчання та інструментів цифрової взаємодії суттєво трансформують традиційні моделі управління персоналом [9; 12; 13].

Разом із тим інтеграція таких технологій супроводжується низкою викликів, що проявляються як на міжнародному, так і на національному рівнях. Серед ключових проблем – потреба у забезпеченні етичності алгоритмів та захисту даних, гармонізації технологічних стандартів, підвищення цифрової грамотності працівників, а також адаптації організаційних структур до нових цифрових рішень. Для українських підприємств ці питання набувають особливої актуальності з огляду на необхідність інтеграції у глобальні ринки, цифровізації HR-процесів та побудови сучасних моделей управління персоналом в умовах гібридної та дистанційної зайнятості [2; 4; 6].

Таким чином, дослідження міжнародних тенденцій розвитку інноваційних HR-технологій є важливим для формування ефективних стратегічних рішень у сфері HRM, підвищення організаційної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці [1; 3; 12].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації корпоративної культури та інноваційних HR-технологій активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так, Кубарева І. В. та Тарлев В. В. [3], Липчанський В. О., Доренська А. О., Тушевська Т. В. [4] аналізують трансформаційні процеси корпоративного управління та підкреслюють роль цифрового лідерства і інтеграції цифрових цінностей у корпоративну культуру.

Інший напрямок охоплює вплив цифрових комунікаційних інструментів на прозорість управлінських процесів і ефективність внутрішньої взаємодії. Зокрема, Олійник І. В. [6], Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Вавілов Б. Г. [7], Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Спас Д. Б. [8], Босовська М. В. та Бовш Л. [1], Маковецька І. М. [5], Ілляшенко В. А. [2] досліджують практичне застосування платформ Microsoft Teams, Google Workspace, Trello та LMS для підвищення залученості персоналу та ефективності комунікацій у корпоративному середовищі.

В окремому напрямку розглядаються інноваційні HR-технології — застосування штучного інтелекту, HR-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом. Такі питання висвітлюють Сулімов В. А. [9], Parry E. та Battista V. [12], Strohmeier S. та Piazza F. [13]. Дослідники підкреслюють, що цифрові інструменти підвищують ефективність HR-процесів, проте потребують дотримання етичних стандартів, захисту персональних даних та уникнення алгоритмічної упередженості.

Міжнародні дослідження Gonzalez-Varona J. M., Wiese A., Lehmann F. та Beckmann M. [11], Bondar-Pidhurska O., Shpak N. та Sroka W. [10] демонструють глобальні тенденції цифровізації HR і порівняльний аналіз практик у різних країнах, підкреслюючи, що успішність цифрових HR-інструментів залежить від поєднання технологічних, організаційних та культурних чинників.

Попри значний науковий доробок, недостатньо розкрито питання формування цілісних стратегічних моделей цифрової корпоративної культури, оцінки ефективності цифрового лідерства та адаптації HR-технологій до українського контексту, особливо в умовах гібридної зайнятості. Це визначає напрями подальших досліджень: розробку комплексних стратегій цифрової трансформації HR-систем та інтеграцію цифрових комунікаційних платформ у практику управління [1–13].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз міжнародних та вітчизняних тенденцій розвитку інноваційних HR-технологій, виявлення ключових цифрових інструментів управління персоналом та оцінка їх впливу на ефективність внутрішніх комунікацій і конкурентоспроможність підприємств, що сприятиме оптимізації цифрових HR-практик у контексті гібридних та дистанційних форм роботи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровізація суттєво змінює підходи до управління персоналом та розвитку корпоративної культури, забезпечуючи нові можливості для оптимізації робочих процесів, комунікацій та розвитку компетенцій співробітників [1; 2; 5]. Як зазначають Кубарева І. В. та Тарлев В. В. [3], цифрова трансформація корпоративної культури передбачає поєднання технологічних рішень із зміною організаційних цінностей, поведінкових моделей та стилю взаємодії працівників.

Практичне застосування цифрових платформ, таких як Microsoft Teams, Google Workspace, Trello та LMS, дозволяє покращити ефективність внутрішніх комунікацій, підвищити прозорість процесів, скоротити час прийняття рішень і підвищити залученість персоналу [1; 5; 6; 7]. Босовська М. В. та Бовш Л. [1] відзначають, що ефективне використання таких платформ сприяє інтеграції цифрових комунікацій у повсякденну діяльність підприємства, забезпечує систематичний обмін знаннями та покращує адаптацію працівників до гібридного або дистанційного режиму роботи.

Окрему увагу слід приділити впровадженню аналітичних інструментів та інноваційних технологій роботи з персоналом. Сулімов В. А. [9] наголошує, що HR-аналітика та автоматизовані системи рекрутингу дозволяють не лише оптимізувати процеси підбору та оцінки персоналу, а й підвищити об'єктивність

прийняття кадрових рішень. Parry E. та Battista V. [12] відзначають, що цифрові HR-рішення сприяють стратегічній оптимізації персоналу, а Strohmeier S. та Piazza F. [13] підкреслюють важливість контролю алгоритмічної точності, мінімізації упередженості та дотримання етичних стандартів при використанні технологій штучного інтелекту.

Впровадження цифрових платформ також забезпечує ефективне управління знаннями та розвиток навичок працівників через корпоративні LMS та системи онлайн-навчання [5; 6; 8]. Застосування систем електронного навчання дозволяє створювати індивідуальні траєкторії розвитку для співробітників, підвищуючи рівень цифрових компетенцій та гнучкість персоналу у швидкозмінному робочому середовищі.

Основними перевагами цифрових HR-платформ є підвищення ефективності комунікацій, прозорості процесів, швидкість прийняття рішень та інтеграція корпоративних цінностей у цифрове середовище [1; 5; 7]. Водночас впровадження таких платформ супроводжується викликами, серед яких: потреба у підвищенні цифрових компетенцій працівників, адаптація організаційної культури до нових форматів роботи, а також забезпечення захисту персональних даних та дотримання етичних стандартів [6; 9; 13]. Важливою складовою успіху є підтримка керівництва та систематичне навчання персоналу роботі з цифровими інструментами.

Цифрові HR-інструменти безпосередньо впливають на мотивацію та залученість працівників. Використання платформ для внутрішніх комунікацій, систем управління проектами та онлайн-навчання дозволяє підвищити рівень залученості співробітників, покращити командну взаємодію та зміцнити корпоративні цінності [1; 5; 7; 8]. Дослідження Писаревської Г. І., Шуби Т. П. та Вавілова Б. Г. [7] показують, що організація регулярних онлайн-нарад, використання інтерактивних платформ для зворотного зв'язку та корпоративних чатів сприяє підвищенню прозорості процесів і залученості персоналу.

Водночас надмірна цифровізація може призводити до інформаційного перевантаження та стресу у працівників. Тому важливим аспектом є правильне планування впровадження цифрових інструментів, поєднання онлайн- та офлайн-комунікацій, а також формування збалансованих цифрових політик [6; 8].

Міжнародні дослідження [10, 11] демонструють, що ефективність цифрових HR-інструментів залежить від поєднання технологічних, організаційних та культурних чинників. В глобальному контексті спостерігається активна інтеграція аналітики, систем автоматизації рекрутингу, платформ для розвитку лідерства та навчання.

Вітчизняний досвід показує, що українські підприємства все частіше впроваджують цифрові платформи для комунікацій і навчання, проте часто стикаються з обмеженнями щодо ресурсів, низьким рівнем цифрових компетенцій працівників та необхідністю адаптації іноземних практик до локального контексту [2; 4; 6; 8]. Порівняльний аналіз свідчить, що для досягнення високої ефективності цифрових HR-інструментів необхідне поєднання технологій із розвитком організаційної культури, мотиваційними механізмами та навчанням персоналу.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду (табл. 1) свідчить про поступову гармонізацію практик: українські підприємства все активніше застосовують цифрові HR-інструменти, персоналізовані підходи та механізми оцінювання результативності, орієнтуючись на кращі міжнародні приклади та враховуючи локальні економічні й соціальні особливості [1; 3; 5; 7].

Таблиця 1

Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування HR-інструментів

Напрямок HR-інструментів	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід	Ключові переваги
Рекрутинг	Використання AI-рішень та автоматизації відбору кандидатів (Google, Microsoft, SAP)	Онлайн-платформи для підбору персоналу та локальні рішення (Work.ua, HR-Insight)	Оптимізація процесів підбору, підвищення ефективності та досвіду кандидатів
Адаптація персоналу	Employee Experience Platforms (EXP), гейміфікація, мобільні додатки (SAP, 15Five)	EXP-платформи та локальні системи адаптації (Київстар, Нова Пошта)	Прискорена інтеграція нових співробітників, підвищення залученості та комфорту
Розвиток персоналу	E-learning, персоналізовані траєкторії, мікронавчання (Coursera for Business, Udemy for Business)	E-learning та локальні корпоративні платформи навчання (Prometheus, HR-Insight)	Безперервне навчання, підвищення компетентності, розвиток кар'єрних можливостей
Мотивація та залученість	Персоналізовані стимули, гейміфікація, continuous feedback (15Five, Lattice, Bonusly)	Онлайн-нагородження, опитування, елементи гейміфікації	Підвищення продуктивності, мотивації та лояльності персоналу
Оцінювання результативності	KPI, OKR, 360-градусний зворотний зв'язок, аналітика ефективності (Workday, Visier)	KPI та OKR, локальні системи оцінки, аналітика через HR-платформи	Об'єктивна оцінка результативності, узгодження індивідуальних та стратегічних цілей
Соціальна відповідальність і корпоративна культура	ESG-ініціативи, волонтерство, інклюзивність (Benevity, YourCause)	Волонтерські програми, корпоративні заходи, інклюзивність (Київстар, Нова Пошта)	Формування позитивного іміджу, залучення талантів, підвищення морального духу
Безпека та етика	Захист персональних даних, аудит AI, контроль упередженості (OneTrust, BigID)	Захист даних, політики конфіденційності, локальні аудити	Підвищення довіри співробітників, зниження ризиків, дотримання етичних стандартів

Такий підхід сприяє підвищенню ефективності HR-політики, мотивації та професійного розвитку персоналу, а також зміцненню стратегічної стійкості підприємств на ринку [1-13]. Зарубіжний досвід вирізняється значно вищим рівнем автоматизації HR-процесів, широким застосуванням технологій штучного інтелекту та масштабним впровадженням програм Employee Experience. У провідних компаніях практикується культура continuous feedback, що забезпечує своєчасне коригування кар'єрного розвитку та мотиваційних механізмів співробітників [9; 12].

Вітчизняні підприємства здійснюють впровадження сучасних HR-технологій поступово, інтегруючи електронні навчальні платформи, системи оцінки результативності та елементи гейміфікації. Швидкість адаптації визначається розміром компанії, рівнем цифрової інфраструктури та готовністю персоналу до змін. Загалом українські організації орієнтуються на міжнародні стандарти управління персоналом, одночасно враховуючи специфіку локальної економіки та культурні особливості.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду використання HR-інструментів, зокрема щодо застосування штучного інтелекту та e-learning, представлено в табл. 2. Дані демонструють високий рівень впровадження HR-інструментів у міжнародних компаніях, особливо у секторах, де автоматизація та AI є стандартом [5; 6; 8].

Таблиця 2

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду цифрової трансформації HR-політики

Категорія	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Використання AI в рекрутингу	68% великих компаній інтегрували штучний інтелект у прийнятні один етап процесу підбору персоналу [9; 12]	76% українських компаній застосовують AI у маркетингових процесах, підтримці клієнтів, аналітиці або рекрутингу [1; 2]
Використання e-learning	90% компаній надають співробітникам цифрові навчальні ресурси, 93% планують їх впровадження [5; 6]	2,8 млн користувачів на платформі Diia.Education [5; 8]
Інтеграція AI в HR-процеси	Високий рівень автоматизації та інтеграції AI на всіх етапах HR-процесів [9; 12]	Початковий етап впровадження, обмежене застосування AI в окремих HR-функціях [1; 2]
Employee Experience	Широке впровадження практик Employee Experience із акцентом на персоналізований досвід працівників [3; 4]	Зростаючий інтерес до Employee Experience, але в обмеженому масштабі [3; 4]
Continuous Feedback Culture	Розвинена культура постійного зворотного зв'язку з регулярним опитуванням співробітників [7; 8]	Формування культури зворотного зв'язку на початковому етапі розвитку [7; 8]

В Україні спостерігається активний розвиток у цих напрямках, зокрема завдяки державним ініціативам, таким як Diia.Education, що сприяють цифровій трансформації та впровадженню сучасних HR-технологій.

Отже, зарубіжний досвід цифрової трансформації HR-політики характеризується високим рівнем інтеграції штучного інтелекту, автоматизації HR-процесів та формуванням зрілої культури безперервного зворотного зв'язку. Основна увага приділяється створенню персоналізованого досвіду працівників (Employee Experience), що стимулює підвищення їхньої залученості та продуктивності [5; 6; 9; 12].

Таким чином, адаптація провідних міжнародних практик до специфіки українського ринку може забезпечити ефективне поєднання технологічної інноваційності з соціально орієнтованим управлінням персоналом.

Отже, українські підприємства володіють значним потенціалом для інтеграції кращих зарубіжних HR-підходів з метою підвищення ефективності управління персоналом, мотивації та залученості працівників.

Доцільним є впровадження AI-рекрутингу для автоматизації процесів підбору та відбору кандидатів, що сприяє швидшому виявленню необхідних компетенцій та покращує досвід кандидатів. Персоналізовані навчальні програми та мікронавчання забезпечують безперервний розвиток професійних навичок, формують індивідуальні кар'єрні траєкторії та підвищують залученість працівників. Використання систем continuous performance management та регулярного зворотного зв'язку дозволяє своєчасно оцінювати продуктивність, коригувати завдання і мотиваційні ініціативи, а також узгоджувати індивідуальні цілі з стратегічними завданнями організації. Крім того, українські компанії можуть активніше застосовувати Employee Experience платформи, гейміфікацію та цифрові інструменти для підвищення комфорту, мотивації та залученості співробітників. Адаптація зазначених практик до локальних умов сприятиме формуванню більш гнучкої, технологічно орієнтованої та людиноцентричної HR-політики, що забезпечує стратегічну стійкість підприємств на конкурентному ринку.

В табл. 3 подано інноваційні HR-інструменти та їх вплив на розвиток підприємницької діяльності сучасних підприємств.

Отже, запровадження інноваційних HR-інструментів у діяльність сучасних підприємств сприятиме не лише оптимізації управлінських процесів, а й формуванню нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, командну взаємодію та професійний розвиток. Це забезпечить підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності підприємства й зміцнить його позиції на ринку праці та у сфері виробництва пакувальної продукції.

Таким чином, цифрові HR-інструменти та комунікаційні платформи забезпечують підвищення ефективності роботи з персоналом, розвиток корпоративної культури, формування адаптивності працівників до нових форматів роботи та зміцнення конкурентних позицій підприємств на національному та міжнародному рівнях [1–13].

Таблиця 3

Інноваційні HR-інструменти та їх вплив на розвиток підприємницької діяльності сучасних підприємств

№ з/п	Інноваційний HR-інструмент	Зміст і механізм реалізації	Очікуваний ефект для підприємства
1	Цифрові HRM-системи	Автоматизація кадрових процесів: облік персоналу, аналітика, моніторинг KPI, електронний документообіг	Підвищення точності даних, оперативності управлінських рішень, скорочення адміністративних витрат
2	Гейміфікація HR-процесів	Використання системи балів, рейтингів, досягнень для стимулювання ініціативності та взаємодії	Підвищення залученості персоналу, зростання продуктивності, покращення командної динаміки
3	Коучинг і менторство	Індивідуальні програми розвитку, консультації, наставництво для підвищення професійного потенціалу	Формування лідерських компетенцій, підвищення якості управлінських рішень, розвиток кадрового резерву
4	Employer branding (бренд роботодавця)	Формування позитивного іміджу роботодавця через PR, соцмережі, корпоративну культуру, соціальні ініціативи	Залучення та утримання кваліфікованих кадрів, зниження плинності, підвищення лояльності персоналу
5	HR-аналітика та Big Data (додатково)	Збір і аналіз даних про персонал для прогнозування плинності, оцінки ефективності навчання	Оптимізація HR-рішень, підвищення точності планування, мінімізація кадрових ризиків

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні встановлено, що цифрові HR-інструменти та комунікаційні платформи є ключовим чинником успішної цифрової трансформації HR-процесів, оскільки вони забезпечують підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, залученості персоналу та розвитку цифрових компетенцій співробітників. Доведено, що застосування цифрових платформ, а також впровадження HR-аналітики, AI-рішень і систем персоналізованого навчання дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити час прийняття рішень і оптимізувати підбір, розвиток та мотивацію персоналу.

Показано, що українські підприємства, інтегруючи кращі міжнародні практики, такі як Employee Experience, continuous feedback та AI-рекрутинг, можуть ефективно поєднувати технологічну інноваційність із соціально орієнтованими підходами до управління персоналом, формуючи гнучку та адаптивну HR-політику. Визначено, що інноваційні HR-інструменти, зокрема гейміфікація, коучинг і менторство, системи оцінювання результативності та бренд роботодавця, сприяють підвищенню мотивації, командної взаємодії, професійного розвитку персоналу та формуванню нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації та ефективність.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для оптимізації HR-процесів, розвитку цифрових компетенцій співробітників, підвищення прозорості та ефективності комунікацій, а також зміцнення конкурентних позицій підприємств на національному та міжнародному рівнях.

Отже, впровадження комплексних цифрових HR-рішень дозволяє українським підприємствам підвищити стратегічну стійкість, адаптивність персоналу до гібридних і дистанційних форматів роботи та забезпечити ефективне управління талантами в умовах цифрової економіки.

Література

1. Босовська М. В., Бовш Л. Цифрові платформи корпоративної комунікації як інструмент управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Ілляшенко В. А. Інноваційні технології та цифрові рішення у корпоративному менеджменті. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 219–229.
3. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрова трансформація корпоративної культури: концептуальні засади та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 3. С. 45–52.
4. Липчанський В. О., Доренська А. О., Тушевська Т. В. Цифровізація корпоративного управління в умовах формування економіки знань. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (40). С. 78–84.
5. Маковецька І. М. Використання цифрових платформ у системах корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 3. С. 90–97.
6. Олійник І. В. Вплив цифрових комунікаційних технологій на розвиток корпоративної культури підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 134–139.
7. Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Вавілов Б. Г. Розвиток внутрішніх комунікацій підприємств у цифровому середовищі. *Економічний розвиток і держава*. 2022. № 2. С. 56–63.

8. Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Спас Д. Б. Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента HR-політики на засадах диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 139 – 143. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-20>
9. Сулімов В. А. Цифрові інструменти управління персоналом: виклики та перспективи. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. № 1. С. 101–108.
10. Bondar-Pidhurska O., Shpak N., Sroka W. Digital HRM: Trends, Tools and Challenges in the Global Business Environment. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 191 (7–8). P. 44–52.
11. Gonzalez-Varona J. M., Wiese A., Lehmann F. & Beckmann M. Corporate Digital Transformation and Organizational Culture: Global Evidence and Conceptual Approaches. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 118. P. 452–463.
12. Parry E., Battista V. The Impact of Digital Technologies on Strategic HRM: International Evidence and Future Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 31(16). P. 2045–2070.
13. Strohmeier S., Piazza F. Artificial Intelligence in Human Resource Management: Global Developments and Research Directions. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32 (2). P. 100–107.

References

1. Bosovska M.V., Bovsh L. (2021) Tsyfrovі platformy korporatyvnoi komunikatsii yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Digital platforms of corporate communication as a tool of enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Illiashenko V.A. (2022) Innovatsiini tekhnologii ta tsyfrovі rishennia u korporativnomu menedzhmentі [Innovative technologies and digital solutions in corporate management]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, №1, pp. 219–229
3. Kubarieva I.V., Tarlev V.V. (2021) Tsyfrova transformatsiia korporatyvnoi kultury: kontseptualni zasady ta praktychni aspekty [Digital transformation of corporate culture: conceptual foundations and practical aspects]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, №3, pp. 45–52
4. Lypchanskyi V.O., Dorenska A.O., Tushevska T.V. (2022) Tsyfrovizatsiia korporativnoho upravlinnia v umovakh formuvannia ekonomiky znan [Digitalization of corporate management in the context of knowledge economy formation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, №1(40), pp. 78–84
5. Makovetska I.M. (2021) Vykorystannia tsyfrovyykh platform u systemakh korporativnoho upravlinnia [Use of digital platforms in corporate management systems]. *Nauk. visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, Vyp. 3, pp. 90–97
6. Oliinyk I.V. (2021) Vplyv tsyfrovyykh komunikatsiinykh tekhnologii na rozvytok korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Impact of digital communication technologies on corporate culture development]. *Biznes Inform*, №7, pp. 134–139
7. Pysarevska H.I., Shuba T.P., Vavilov B.H. (2022) Rozvytok vnutrishnikh komunikatsii pidpriemstv u tsyfrovomu seredovyschi [Development of internal communications in enterprises in a digital environment]. *Ekonomichnyi rozvytok i derzhava*, №2, pp. 56–63
8. Pysarevska H.I., Shuba T.P., Spas D.B. (2024) Vprovadzhennia biznes-komunikatsii yak instrumenta HR-politiki na zasadakh dyzhytalizatsii [Implementation of business communications as an HR policy tool on the basis of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, Tom 9, №4, pp. 139–143 <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-20>
9. Sulimov V.A. (2020) Tsyfrovі instrumenty upravlinnia personalom: vyklyky ta perspektyvy [Digital tools for personnel management: challenges and prospects]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, №1, pp. 101–108
10. Bondar-Pidhurska O., Shpak N., Sroka W. (2021) Digital HRM: Trends, Tools and Challenges in the Global Business Environment. *Economic Annals-XXI*, Vol. 191(7–8), pp. 44–52
11. Gonzalez-Varona J.M., Wiese A., Lehmann F., Beckmann M. (2020) Corporate Digital Transformation and Organizational Culture: Global Evidence and Conceptual Approaches. *Journal of Business Research*, Vol. 118, pp. 452–463
12. Parry E., Battista V. (2020) The Impact of Digital Technologies on Strategic HRM: International Evidence and Future Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31(16), pp. 2045–2070
13. Strohmeier S., Piazza F. (2022) Artificial Intelligence in Human Resource Management: Global Developments and Research Directions. *Human Resource Management Review*, Vol. 32(2), pp. 100–107