

УДК 005.95/.96:004:631.11

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-26

Олійник Т. Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-5803-2596

e-mail: oliinyktg@gmail.com

Крамарчук М. В. здобувач вищої освіти факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0000-0924-3509

e-mail: marynak2003@gmail.com

Цифровізація управління персоналом як інструмент розвитку аграрних підприємств

Анотація. У статті досліджено цифровізацію управління персоналом як інноваційний інструмент розвитку аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці та організаційної гнучкості підприємств аграрного сектору.

Розкрито сутність цифровізації HR-процесів та її роль у переході від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Визначено специфічні особливості цифровізації управління персоналом в аграрних підприємствах, зумовлені сезонністю робіт, територіальною розосередженістю виробництва, використанням спеціалізованої техніки та різним рівнем цифрових компетентностей працівників.

Проаналізовано сучасний стан цифровізації HR-процесів в аграрному секторі України та встановлено основні бар'єри її впровадження, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, нерозвиненість IT-інфраструктури та опір організаційним змінам. Узагальнено напрями цифрового розвитку кадрового менеджменту, серед яких формування цифрової робочої сили, створення цифрового робочого місця та впровадження цифрового управління.

Обґрунтовано доцільність використання HRM- та ERP-систем для автоматизації кадрових процесів, інтеграції управління персоналом із виробничими та фінансовими процесами підприємства, а також підвищення прозорості управлінських рішень. Охарактеризовано сучасні цифрові HR-системи та визначено їх функціональні можливості для аграрних підприємств.

Запропоновано інструменти розвитку цифрового потенціалу персоналу, включаючи онлайн-навчання, корпоративні освітні програми, використання HR-аналітики та інтеграцію цифрових рішень у виробничі процеси. Доведено, що впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню адміністративних витрат, покращенню комунікації та зміцненню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Ключові слова: цифровізація, управління персоналом, HR-технології, аграрні підприємства, кадровий потенціал, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

Oliinyk Tatiana, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Kramarchuk Marina, graduate of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Digitalization of Personnel Management as a Tool for the Development Of Agricultural Enterprises

Abstract. Introduction. The agricultural sector of Ukraine operates under conditions of economic instability, labor migration, demographic shifts, and increasing global competition. In this context, effective personnel management becomes a critical factor in ensuring the sustainable development and competitiveness of agricultural enterprises. Digital transformation is reshaping traditional HR practices, creating new opportunities to enhance productivity, organizational flexibility, and managerial efficiency.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role of personnel management digitalization as a strategic tool for the development of agricultural enterprises and to determine the main directions of its implementation in the context of digital transformation.

Results. The study reveals the essence of HR digitalization and its role in transforming personnel management from an administrative function into a strategic component of enterprise development. Specific features of digital HR transformation in agricultural enterprises are identified, including seasonality of work, territorial dispersion of production, operation of specialized machinery, and varying levels of digital competencies among employees.

¹Стаття надійшла до редакції: 11.02.2026

Received: 11 February 2026

The current state of HR digitalization in the agricultural sector of Ukraine is analyzed, and key barriers to its implementation are identified, such as limited financial resources, insufficient digital skills of employees, underdeveloped IT infrastructure, and resistance to organizational change. The main directions of digital HR development are systematized, including the formation of a digital workforce, the creation of a digital workplace, and the implementation of digital management.

The study substantiates the effectiveness of HRM and ERP systems for automating personnel processes, integrating HR management with production and financial processes, and improving transparency in decision-making. Modern digital HR systems are characterized, and their functional capabilities for agricultural enterprises are outlined.

In addition, tools for developing the digital potential of personnel are proposed, including online training, corporate educational programs, HR analytics, and the integration of digital solutions into production processes. The results confirm that the implementation of digital HR technologies contributes to increased labor productivity, reduced administrative costs, improved internal communication, and strengthened competitiveness of agricultural enterprises.

Conclusions *Digitalization of personnel management is a strategic tool for the development of agricultural enterprises. The integration of digital HR technologies enables the effective use of human capital, enhances operational efficiency, and supports sustainable development in the context of digital transformation.*

Keywords: *digitalization, personnel management, HR technologies, agricultural enterprises, human capital, digital transformation, competitiveness.*

JEL Classification: *M12, O33, Q13, J24*

Постановка проблеми. Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах економічної нестабільності, демографічних змін, трудової міграції та посилення глобальної конкуренції. У цих умовах ефективне управління кадровим потенціалом стає ключовим чинником забезпечення стійкості та розвитку підприємств. Людські ресурси визначають здатність підприємств до інноваційного розвитку, адаптації до змін та підвищення продуктивності праці.

Традиційні підходи до управління персоналом, що базуються на паперовому документообігу та ручному обліку, не відповідають сучасним вимогам швидкості, точності та аналітичності управлінських рішень. Це зумовлює необхідність цифрової трансформації HR-процесів.

Цифровізація управління персоналом розглядається як стратегічний інструмент розвитку та модернізації аграрних підприємств, що дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оптимізувати витрати та забезпечити конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом і цифрової трансформації HR-процесів знайшли своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Фундаментальні засади сутності, структури та ролі кадрового потенціалу в системі управління підприємством висвітлювали у своїх дослідженнях І. І. Вініченко, Р. С. Квасницька, О. М. Ковальова, О. О. Красноручький. Питання формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу досліджували З. Б. Живко, О. І. Кузьмак, М. Семікіна, які обґрунтували його значення як стратегічного ресурсу підприємства. Проблематика управління персоналом в аграрному секторі в умовах сучасних викликів розглядалася О. С. Остаховим, К. В. Дядюрою, В. М. Курепіним, які акцентували увагу на необхідності адаптації кадрової політики до змін ринку праці та економічної нестабільності.

У сучасних дослідженнях дедалі більша увага приділяється цифровізації управління персоналом.

Зокрема, науковці підкреслюють, що рівень цифрових компетентностей працівників і готовність до організаційних змін є ключовими чинниками стійкості аграрних підприємств у цифрову епоху. Дослідження свідчать, що впровадження HRM-систем (Human Resource Management), навчальних платформ і аналітичних інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню витрат на управління персоналом. Крім того, цифровізація аграрного сектору розглядається як важливий фактор розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, хоча її впровадження стримується фінансовими, кадровими та інфраструктурними бар'єрами.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання розробки конкретних механізмів цифровізації управління персоналом саме для малих і середніх аграрних підприємств на регіональному рівні, з урахуванням обмеженості ресурсів, рівня цифрової зрілості та особливостей сільських територій. Саме це зумовлює наукову новизну та практичну значущість дослідження, спрямованого на обґрунтування цифровізації управління персоналом як інструменту розвитку аграрних підприємств.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Відповідно до мети дослідження були визначено такі цілі: розкрити сутність і зміст цифровізації управління персоналом у системі сучасного HR-менеджменту;

визначити передумови та чинники цифрової трансформації HR-процесів в аграрному секторі; дослідити сучасний стан і рівень цифровізації управління персоналом на аграрних підприємствах України; систематизувати основні напрями впровадження цифрових HR-технологій; виявити бар'єри та проблеми цифровізації управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах;

оцінити вплив цифровізації управління персоналом на ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки управління персоналом зазнає суттєвих змін, що пов'язані з інтеграцією інформаційно-комунікаційних технологій у кадрові процеси. Цифровізація управління персоналом розглядається як системний процес впровадження цифрових інструментів і технологій у діяльність HR-служб з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств.

Цифрова трансформація управління персоналом в аграрному секторі має низку характерних особливостей. Вони пов'язані із сезонним характером робіт, неоднаковим рівнем цифрової та технічної компетентності працівників (зокрема агрономів і механізаторів), а також використанням спеціалізованої техніки. Запровадження сучасних HR-рішень - електронних систем кадрового обліку, дистанційних платформ для професійного навчання, цифрових інструментів оцінювання результативності праці - сприяє впорядкуванню кадрових процесів, зростанню продуктивності та підвищенню прозорості управлінських рішень.

Аграрна галузь вирізняється специфічними умовами функціонування, що стимулюють активне застосування цифрових технологій. Серед ключових чинників можна виокремити:

- поєднання роботи технічних засобів із біологічними об'єктами, що створює змінність і непередбачуваність виробничих процесів та ускладнює управління;
- значну кількість і складність технологічних операцій, ефективність яких істотно підвищується завдяки автоматизації та цифровим рішенням;

- розосередженість виробничих об'єктів і контрольних показників на великих площах;

- багатогалузевий характер сільського господарства, який охоплює різні види культур та технології їх вирощування.

Сучасне аграрне виробництво супроводжується формуванням масштабних інформаційних потоків, що потребують систематичного збору, обробки, накопичення та аналітичного опрацювання даних із різноманітних цифрових джерел. Йдеться про датчики, які фіксують стан ґрунту, розвиток рослин і показники мікроклімату; безпілотні літальні апарати, що застосовуються у точному землеробстві; а також сільськогосподарську техніку, оснащену навігаційними системами та іншими цифровими модулями.

Інтеграція інформаційних технологій в аграрну діяльність безпосередньо впливає на формування трудового потенціалу: трансформується чисельність персоналу, змінюється його професійна структура та характер взаємодії між працівниками [4].

За результатами українських досліджень цифровізації HRM, ключовими проблемами впровадження Smart HRM виступають дефіцит цифрових навичок, ризики кібербезпеки та опір змінам з боку персоналу. Це свідчить про те, що вітчизняні підприємства, зокрема аграрні, часто перебувають на етапі фрагментарної цифровізації HR-процесів, коли окремі інструменти автоматизації впроваджуються без цілісної HR-стратегії.

На сьогодні цифровізація виступає визначальним фактором удосконалення системи управління персоналом. Наукові праці свідчать про існування трьох основних векторів цифрового розвитку кадрового менеджменту, які орієнтовані на зростання результативності діяльності, підвищення гнучкості працівників та зміцнення адаптаційного потенціалу організацій (табл. 1).

Таблиця 1 Ключові напрями цифровізації кадрового менеджменту аграрних підприємств

Напрямок	Сутність	Мета	Інструменти
Цифрова робоча сила	Працівники з цифровими навичками	Підвищення продуктивності	Онлайн-платформи, ПЗ, цифрові сервіси
Цифрове робоче місце	Інфраструктура для роботи онлайн	Гнучкість і доступ до даних	Хмарні сервіси, комунікаційні платформи
Цифрове управління	Використання ІТ у менеджменті	Оптимізація рішень	Аналітика даних, ШІ, онлайн-моніторинг

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Дані таблиці 1 свідчать, що цифровізація стосується не лише впровадження технологій, а й трансформації управлінської культури. Для аграрних підприємств особливо важливими є розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування сучасного цифрового робочого середовища, яке

сприяє ефективній взаємодії між працівниками й керівництвом.

Сучасна система управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах базується на використанні цифрових платформ, що автоматизують HR-процеси та поєднують їх із фінансовими й виробничими системами. Такі рішення охоплюють

увесь цикл роботи з кадрами - від обліку та контролю робочого часу до оцінювання результативності та стратегічного планування. Автоматизація рутинних процедур підвищує оперативність управління та забезпечує узгодженість кадрових, фінансових і виробничих процесів.

Серед українських HR-рішень варто відзначити систему «Інтелектуальний капітал», що автоматизує кадровий облік та оцінювання результативності персоналу, а також платформи IT-Enterprise і «Універсал», які поєднують управління кадрами з документообігом та виробничими процесами. На міжнародному ринку поширені системи ADP, Ceridian, Kronos, Sage North America, Mangrove, орієнтовані на комплексне управління людським капіталом і стратегічний розвиток персоналу.

Більш інтегрований підхід забезпечують ERP-системи, які об'єднують управління трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства. Вони охоплюють планування, облік і контроль на всіх етапах діяльності - від постачання до

реалізації продукції. До прикладів належать SAP ERP, Microsoft Dynamics 365, а також рішення від Oracle, Sage, Epicor і Infor.

Поєднання HR- та ERP-платформ дає змогу інтегрувати управління персоналом із виробничими та фінансовими процесами. Зокрема, показники ефективності працівників можуть автоматично враховуватися під час планування виробництва чи нарахування оплати праці. Українські системи, зокрема IT-Enterprise та «Фінексперт», адаптовані до національних умов і специфіки аграрного сектору.

Запровадження сучасних HR- та ERP-рішень суттєво підвищує результативність діяльності підприємства: за окремими дослідженнями, приріст ефективності може становити 40–80 %, а термін окупності інвестицій у такі системи в середньому не перевищує трьох років [5; 7].

У таблиці 2 подано узагальнену характеристику вітчизняних і міжнародних HR-систем, їх основні функціональні можливості та ключові переваги для аграрних підприємств.

Таблиця 2 Сучасні цифрові HR-системи в управлінні персоналом аграрних підприємств

Назва	Можливості	Переваги
HURMA System	Рекрутинг, оцінка, облік часу	Зручність, інтеграції, локалізація
Zoho People	HR-облік, онбординг, графіки	Гнучкість, багатомовність
DData_HRMS	Дані працівників, відпустки, аналітика	Простота, захист даних
BambooHR	База співробітників, звіти, розвиток	Легкість, масштабованість
PeopleForce	Найм, оцінка, аналітика	Адаптація до ринку України
Effy.ai	Оцінка ефективності, зворотний зв'язок	Інструменти залученості

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Аналіз таблиці 2 свідчить, що сучасні HR-системи охоплюють повний цикл роботи з персоналом: від підбору кадрів і контролю робочого часу до оцінювання результативності та планування професійного розвитку. Платформи відрізняються функціональністю та перевагами - зручністю використання, локалізацією, гнучкістю налаштувань, масштабованістю та можливістю інтеграції з іншими системами. Для аграрних підприємств особливого значення набувають простота впровадження, надійність зберігання інформації та адаптивність до галузевої специфіки.

Водночас цифровізація HR-процесів пов'язана з обробкою значних обсягів персональних і виробничих даних, що потребує підвищених вимог до безпеки. Зокрема, необхідно забезпечити:

- надійний захист конфіденційної інформації (дані про оплату праці, медичні показники, результати роботи);
- дотримання вимог законодавства України щодо захисту персональних даних;
- системне резервне копіювання та чіткий розподіл доступу;
- постійний моніторинг і аудит кібербезпеки;

– навчання працівників правилам обробки інформації та основам цифрової безпеки.

Реалізація комплексних заходів із захисту інформації сприяє формуванню довіри персоналу до цифрових HR-рішень, забезпечує стабільність управлінських процесів і створює умови для максимально ефективного використання можливостей автоматизації кадрової діяльності.

Автоматизація HR-процесів має низку суттєвих переваг. Передусім це значне спрощення та пришвидшення виконання рутинних операцій, зокрема відбору кандидатів, аналізу резюме, організації співбесід, формування та оновлення особових профілів працівників, проведення тестувань і збереження їх результатів. Використання цифрових систем також мінімізує ризик технічних помилок і підвищує точність обробки інформації, що позитивно впливає на якість управлінських рішень.

Важливим аспектом є економія матеріальних і часових ресурсів завдяки автоматизації документообігу, підготовці звітності та відмові від паперових носіїв інформації. Крім того, цифрові технології розширюють можливості пошуку та добору персоналу через роботу з великими масивами даних, інтеграцію різних електронних платформ і

застосування автоматизованих механізмів оцінювання кандидатів.

Автоматизовані системи також забезпечують оперативне реагування на запити працівників щодо оформлення відпусток, оновлення персональних даних, нарахування заробітної плати та бонусів, а також доступу до внутрішньої нормативної інформації. Додатково вони створюють умови для формування повноцінної бази даних про персонал, застосування HR-метрик, проведення опитувань і оцінювання рівня задоволеності працівників, що сприяє підвищенню їх залученості та вдосконаленню трудових процесів.

Не менш важливою є роль цифрових інструментів у налагодженні ефективної комунікації між співробітниками через корпоративні канали

взаємодії, які функціонують як у синхронному, так і в асинхронному режимах. У підсумку автоматизація дозволяє знизити загальні витрати на управління персоналом шляхом скорочення обсягів ручної праці та паперової документації [2].

У сучасних умовах цифрова трансформація HR-процесів безпосередньо пов'язана з розвитком цифрового потенціалу працівників. Для аграрних підприємств особливо актуальним є не лише впровадження автоматизованих адміністративних рішень, а й систематичне підвищення цифрової грамотності персоналу та формування компетентностей, необхідних для роботи з інноваційними технологіями. Саме тому доцільним є застосування різноманітних інструментів професійного розвитку, що представлені у табл. 3.

Таблиця 3 Інструменти формування цифрового потенціалу персоналу аграрних підприємств

Інструмент	Короткий опис	Очікувані результати
Онлайн-курси та тренінги	Опанування працівниками сучасних цифрових рішень і технологій у сфері сільського господарства	Зростання професійної компетентності
HR-платформи	Використання автоматизованих систем для оцінювання, навчання та мотивації персоналу	Підвищення результативності кадрового менеджменту
Партнерство з освітніми установами	Спільні програми підготовки фахівців із фокусом на цифрові компетенції	Оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів
Внутрішні освітні ініціативи	Корпоративні курси з цифрових інновацій, аналітики та агротехнологій	Підвищення цифрової грамотності персоналу
Мобільні навчальні сервіси	Доступ до матеріалів і інструкцій через мобільні пристрої	Гнучкість та оперативність навчання
Мотиваційні механізми	Матеріальне й нематеріальне заохочення за розвиток цифрових навичок	Активізація професійного розвитку
Інтеграція IT у виробництво	Застосування ERP та аналітичних систем у виробничих процесах	Зростання ефективності та конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором з використанням [4]

Запропонована концепція цифровізації управління персоналом включає поетапну реалізацію таких заходів:

1. Формування єдиної електронної бази даних працівників, що забезпечить систематизований облік кадрової інформації, ведення профілів і постійний моніторинг показників продуктивності.

2. Запровадження сучасних цифрових засобів внутрішньої комунікації, зокрема корпоративних месенджерів, платформ для електронного документообігу та аналітичних модулів.

3. Оцінювання рівня цифрової підготовленості персоналу з подальшим розробленням програми розвитку IT-компетентностей.

4. Використання HR-аналітики для комплексного оцінювання результативності працівників і планування їх професійного та кар'єрного зростання.

5. Поетапне впровадження ERP-системи з метою інтеграції кадрового менеджменту з

фінансовим і виробничим обліком та автоматизації ключових бізнес-процесів.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що цифрова трансформація управління персоналом змінює роль кадрової функції, перетворюючи її з переважно адміністративної на стратегічний інструмент розвитку аграрного підприємства. Використання сучасних HR-рішень сприяє автоматизації кадрового обліку, оптимізації контролю робочого часу та налагодженню ефективної взаємодії між персоналом і керівництвом.

Застосування мобільних технологій, інструментів аналітики великих даних (Big Data), рішень на основі IoT та штучного інтелекту забезпечує можливість комплексного контролю виробничих процесів, оцінювання ефективності праці та оптимізації діяльності працівників з урахуванням вимог безпеки та якості продукції. У підсумку цифрові технології створюють умови для раціонального використання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності та

зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств на ринку.

Література:

1. Obydiennova T. S., Chernous I. O. The Methods of Formation of Human Resources Potential of Enterprises. *Business Inform.* 2024. Vol. 6, no. 557. P. 382–388. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>.
2. Remnova L., Khmelevskiy S. Digitalization of personnel management processes as the current trend of the innovative HR-technologies development. *Problems and prospects of economics and management.* 2023. No. 4(36). P. 35–48. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48).
3. Вініченко І. І., Дідур К. М., Ткач А. О. Роль трудового потенціалу в досягненні економічної безпеки аграрних підприємств. *Агросвіт.* 2024. № 1. С. 22–31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.22>.
4. Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612>.
5. Крамарчук М. В., Олійник Т. Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XI Всеукр. науково-практ. конф. (м. Миколаїв, 23–25 жовтня 2024 р.). Миколаїв: МНАУ, 2024. С. 282–284. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-23-25-10-24.pdf.
6. Курепін В. М. Кадровий потенціал підприємства як фактор економічної безпеки та антикризової діяльності підприємств аграрного профілю. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 13–14 трав. 2021 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 59–64. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9593/1/59-64.pdf>.*
7. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
8. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії.* 2023. № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
9. Поліщук Д. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 155–160. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)).
10. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2025. № 1. С. 72–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>.

References:

1. Obydiennova, T. S., & Chernous, I. O. (2024). The methods of formation of human resources potential of enterprises. *Business Inform*, 6(557), 382–388. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>.
2. Remnova, L., & Khmelevskiy, S. (2023). Digitalization of personnel management processes as the current trend of the innovative HR-technologies development. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(36), 35–48. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48).
3. Vinichenko, I. I., Didur, K. M., & Tkach, A. O. (2024). Rol trudovoho potentsialu v dosiahnenni ekonomichnoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv [The role of labor potential in achieving economic security of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 1, 22–31. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.22>.
4. Gatsko, A. F., Rudenko, S. V., & Kopykovskiy, A. M. (2025). Rozvytok kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv u tsyfrovii ekonomitsi [Development of personnel potential of agricultural enterprises in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612>.
5. Kramarchuk, M. V., & Oliinyk, T. H. (2024). Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Personnel management in the conditions of digitalization]. *Ekolohichni ta sotsialni aspekty rozvytku ekonomiky v umovakh yevrointehratsii: materialy XI vseukr. naukovo-prakt. konf.* (pp. 282–284). Mykolaiv: MNAU. https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-23-25-10-24.pdf.
6. Kurepin, V. M. (2021). Kadrovyy potentsial pidpriemstva yak faktor ekonomichnoi bezpeky ta antykrizovoi diialnosti pidpriemstv ahrarnoho profilii [Personnel potential of the enterprise as a factor of economic security and anti-crisis activity of agricultural enterprises]. *Stratehichni priorytety rozvytku pidpriemnytstva, torhivli ta birzhovoi diialnosti: materialy II Mizhnar. naukovo-prakt. konf.* (pp. 59–64). Zaporizhzhia: NU «Zaporizka politehnika». <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9593/1/59-64.pdf>.
7. Lemish, K., Suslyk, A., & Shvachko, V. (2025). Systema motyvatsii personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Personnel motivation system as a factor in increasing the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
8. Orel, Yu. L., & Smahliuk, A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: digitalization challenges]. *Akademichni vizii*, 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
9. Polishchuk, D. (2024). Stratehichne upravlinnia kadrovou politykoiu ta liudskym kapitalom ahrarnykh pidpriemstv [Strategic management of personnel policy and human capital of agricultural enterprises]. *Development Service Industry Management*, 2, 155–160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)).
10. Tymoshenko, V. (2025). Otsiniuvannia modelei motyvatsii personalu ta yikhnyi vplyv na produktyvnist komandnoi vzaiemodii [Evaluation of personnel motivation models and their impact on the productivity of team interaction]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, 1, 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>.



