

УДК 330.341.1:004:658.3

JEL classification: O15, M15, J24, L26, D83, C81

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(37))

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І СТРАТЕГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

**ГОНЧАР Ольга**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3917-7586>

[o.i.gonchar@i.ua](mailto:o.i.gonchar@i.ua)

**ДОЛОБАНЬКО Артем**

аспірант кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-9932-7087>

e-mail: [dolobanko@gmail.com](mailto:dolobanko@gmail.com)

*Досліджено вплив цифровізації на бізнес-процеси, трансформацію управління персоналом і забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Узагальнено сучасні тенденції цифровізації бізнесу: розширення використання хмарних сервісів у ЄС, застосування штучного інтелекту, масштабування електронної комерції, динамізм безготівкових операцій в Україні та визначено індикатори розвитку цифрового середовища. Розкрито ключові напрями цифрової трансформації системи управління персоналом компаній: автоматизація HR-процесів, HR-аналітика, розвиток цифрових компетентностей і зміна моделей праці.*

*Інтегровано погляди науковців і практиків щодо ролі цифрової комплексної систем управління персоналом (HRM), зрілості HR-систем та безперервного навчання як факторів організаційної та стратегічної стійкості. Запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку «цифровізація → трансформація управління персоналом → розвиток людського капіталу → економічна стійкість → стратегічна стійкість» і сформульовано практичні рекомендації її застосування для підприємств.*

*Ключові слова: цифрові технології, цифровізація, хмарні технології, штучний інтелект, стратегічна стійкість, персонал, людський капітал, економічна стійкість, конкурентоспроможність, ризики, розвиток персоналу, трансформація.*

## DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON PERSONNEL MANAGEMENT AND STRATEGIC SUSTAINABILITY OF BUSINESS STRUCTURES

**GONCHAR Olga, DOLOBANKO Artem**

Khmelnytskyi National University

*The article examines the impact of digitalization on personnel management and the strategic sustainability of business structures in conditions of technological turbulence and market uncertainty. It is substantiated that digital transformation goes beyond the automation of individual operations and leads to systemic changes in business models, organizational architecture, and approaches to human capital development. Current trends in business digitalization are summarized, including the expansion of cloud services, the growing use of artificial intelligence, the scaling of e-commerce, and the intensification of cashless transactions, which together shape a data-driven management paradigm.*

*Particular attention is paid to the transformation of human resource management systems under the influence of digital technologies. The key directions of HR digitalization are identified: automation of recruitment and personnel administration, implementation of HR analytics, development of digital competencies, use of corporate learning platforms, and transition to hybrid work models. It is proved that the effectiveness of digital investments depends on the level of digital maturity of HR systems and the readiness of employees for continuous learning and adaptation. The study demonstrates that without the development of human capital, digital technologies create only a formal modernization effect and do not ensure productivity growth or long-term competitiveness. A conceptual model of causal relationships “digitalization → HR transformation → human capital development → economic sustainability → strategic sustainability” is proposed. An integral index of strategic sustainability is substantiated, which takes into account the level of economic stability, human capital development, digital maturity of HR systems, and the degree of digitalization. Diagnostic coefficients for assessing digital return and the imbalance between technological and personnel development are introduced, allowing the identification of gaps between digital investments and actual organizational results.*

*It is argued that strategic sustainability in the digital economy is determined not only by the scale of implemented technologies but primarily by their integration with personnel management systems and corporate learning mechanisms. The practical value of the research lies in the possibility of using the proposed model for assessing the effectiveness of digital transformation, identifying competency deficits, and substantiating HR development strategies aimed at strengthening the adaptability, innovativeness, and long-term competitiveness of enterprises.*

*Keywords: digital technologies, digitalization, cloud technologies, artificial intelligence, strategic sustainability, personnel, human capital, economic sustainability, competitiveness, risks, personnel development, transformation.*

Стаття надійшла до редакції / Received 04.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 19.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гончар Ольга, Долобанько Артем

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

Сучасний етап розвитку підприємництва характеризується системною цифровою трансформацією усіх бізнес-процесів: виробничих, управлінських, фінансових, комунікаційних та ін. Цифрові технології (хмарні сервіси, аналітика даних, штучний інтелект, автоматизовані системи управління, цифрові платформи) формують нову архітектуру бізнес-моделей, підвищують обґрунтованість та прискорюють прийняття управлінських рішень і забезпечують прозорість операційної діяльності. Разом з тим, цифровізація не обмежується технологічним оновленням, а зумовлює сутнісні зміни в організаційній структурі, культурі управління та підходах до формування і використання людського потенціалу.

У сучасних умовах цифровізація є не тільки фактором підвищення ефективності, але й передумовою забезпечення стратегічної стійкості підприємницьких структур. Динамічність ринкового середовища, зростання конкуренції, технологічна турбулентність і посилення ризиків (економічних, інституційних, кібернетичних) актуалізують необхідність адаптивності та здатності підприємств до швидкої трансформації. Саме цифрові інструменти забезпечують можливості для гнучкого управління ресурсами, оперативного аналізу даних та моделювання сценаріїв розвитку.

Разом із тим, ключовою умовою результативності цифрової трансформації є готовність персоналу до змін. Практика свідчить, що впровадження цифрових технологій без відповідного розвитку компетентностей працівників, без трансформації системи мотивації та управління знаннями часто не забезпечує очікуваного ефекту. Нерідко виникають явища «цифрового розриву», внутрішнього опору змінам, зниження залученості персоналу, що, у свою чергу, негативно впливає на економічну та стратегічну стійкість підприємства.

Проблемність дослідження посилюється тим, що більшість науковців у своїх працях розглядають цифровізацію або з позицій технологічної модернізації бізнес-процесів, або у контексті розвитку людського капіталу, не приділяючи достатньої уваги комплексному аналізу взаємозв'язку між цифровими трансформаціями, системою управління персоналом та стратегічною стійкістю підприємницьких структур. Наявний теоретичний доробок потребує узагальнення з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, зміною форматів зайнятості, поширенням гібридних моделей роботи та зростанням ролі інтелектуального капіталу.

Особливої актуальності проблема набуває для українських підприємницьких структур, які функціонують в умовах високої невизначеності та потребують одночасного забезпечення операційної безперервності й стратегічної перспективи розвитку. У таких умовах цифровізація стає інструментом підвищення конкурентоспроможності, однак її вплив на систему управління персоналом та довгострокову стійкість підприємства залишається недостатньо систематизованим і потребує глибшого наукового осмислення.

Отже, існує об'єктивна потреба у комплексному дослідженні впливу цифровізації на управління персоналом і стратегічну стійкість підприємницьких структур, що дозволить сформувати теоретико-методичні засади інтеграції цифрових технологій із системою розвитку людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика цифровізації підприємницької діяльності, її вплив на управління персоналом та стратегічну стійкість активно розвивається в міжнародному й українському науковому дискурсі. У публікаціях останніх років простежуються три взаємопов'язані дослідницькі напрями: цифрова трансформація бізнес-процесів і перехід до хмарної інфраструктури [1; 7; 8], цифровізація управління персоналом як чинник ефективності та гнучкості [9; 11; 5], цифрова трансформація як передумова організаційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності [10; 12].

Таким чином, наявний науковий доробок підтверджує значущість цифровізації та хмарних технологій для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення стратегічної стійкості підприємницьких структур. Разом з тим спостерігається недостатня інтеграція цих напрямів у межах єдиної аналітичної моделі: більшість досліджень зосереджені або на технологічному аспекті (хмарна інфраструктура), або на трансформації HR-практик, або на загальних питаннях цифрової конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження механізмів взаємозв'язку між хмаризацією бізнес-процесів, цифровою трансформацією управління персоналом та забезпеченням стратегічної стійкості підприємницьких структур.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є обґрунтування впливу цифровізації підприємницької діяльності на управління персоналом та стратегічну стійкість підприємства та ідентифікації прикладних напрямів для трансформації управління персоналом. Відповідно до мети конкретизовані завдання: охарактеризувати сучасні тенденції цифровізації; визначити напрями трансформації процесів управління персоналом; узагальнити існуючі наукові та практичні підходи щодо окресленої проблематики та запропонувати модель причинно-наслідкових зв'язків і рекомендації.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особливість використання цифрових інструментів у діяльності підприємницьких структур на сучасному етапі розвитку економіки полягає в тому, що ефект їх застосування формується не лише через автоматизацію операцій, але і через зміну логіки управління: перехід до стратегії прийняття бізнес-рішень, яка ґрунтується на аналізі реальних показників, даних та метрик (data-driven), а не на інтуїції чи припущеннях; формування цифрової культури; скорочення ієрархічних рівнів у структурах управління; посилення горизонтальної координації; підвищення швидкості комунікації.

Результати досліджень підтверджують, що цифровізація у підприємницьких структурах зазвичай реалізується у трьох взаємопов'язаних площинах: 1) операційній (оптимізація бізнес-процесів та їх автоматизація, запровадження електронного документообігу, цифрове планування); 2) управлінській (автоматизація аналітичних розрахунків, контролю, застосування інтегрованих інформаційних систем); 3) кадровій (цифровізація процесів управління персоналом (HR-інжиніринг), розвиток цифрових компетентностей працівників). Саме третя площина виступає критичною для забезпечення довгострокового ефекту цифрової трансформації.

Цифровізація підприємницьких структур у 2024–2026 рр. дедалі більше спирається на хмарну інфраструктуру, аналітику даних і елементи штучного інтелекту. Це змінює способи організації праці та управління. Показовим є те, що у країнах ЄС у 2025 році 52,74% підприємств використовували платні хмарні сервіси, причому найпоширенішими сценаріями були електронна пошта, офісні програмні засоби, зберігання та обмін файлами, а також засоби забезпечення інформаційної безпеки та бухгалтерсько-фінансові програми (близько 85%), офісне програмне забезпечення (майже 72%) та створення баз і банків даних для зберігання файлів (близько 72%), а також застосунки безпеки (66%) і використання фінансово-облікових сервісів (майже 58%) [1; 2; 3; 4]. Ці дані підтверджують, що хмара перестала бути «додатковим інформаційним каналом» і фактично стала стандартом підтримки офісних, фінансових та управлінських функцій у бізнесі.

Паралельно зростає проникнення інструментів штучного інтелекту (ШІ): за оцінками ОЕСР [3], у 2025 році 20,2% компаній у країнах, де доступні вимірювання, повідомили про використання ШІ (проти 14,2% у 2024р. та 8,7% у 2023р.), тобто темпи поширення суттєво прискорилися. Для підприємницьких структур це означає перехід від автоматизації рутинних операцій до підтримки управлінських рішень (аналітика, прогнозування попиту, оптимізація ресурсів, HR-аналітика).

Український контекст цифровізації додатково підсилюється змінами в поведінці споживачів і розвитку цифрових платежів. Зокрема, НБУ фіксує, що за 9 місяців 2025 року частка безготівкових операцій за сумою становила 65,4%, а за кількістю – 95,4% [4]. Це є непрямим, але важливим індикатором цифрової зрілості ринкового середовища та тиску на бізнес щодо розвитку цифрових каналів продажу, сервісу й фінансового адміністрування.

На рівні державних та регіональних вимірів міри цифровізації наявні індикатори підтверджують поступове посилення цифрової трансформації: за публікаціями про Індекс цифрової трансформації регіонів, середній показник у II кварталі 2025 року зріс із 30 до 38 балів зі 100 [4; 5; 6]. Для підприємницьких структур це означає, що формується більш сприятливе середовище для поширення цифрових сервісів (інфраструктура, управлінські практики, доступ до цифрових інструментів), але одночасно зростають очікування щодо розвитку цифрових компетентностей працівників і швидкості змін підприємницької активності.

У дослідженнях українські та зарубіжні науковці розглядають хмарні технології як ключовий інструмент керованості бізнес-процесів у турбулентних умовах, зокрема через масштабованість, віддалений доступ, швидкість розгортання рішень і потенціал інтеграції даних. Так, С. Мерінова [7] аналізує роль хмарних сервісів у сучасному управлінні бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації та війни в Україні. Окремо підкреслюється, що хмарні та гібридні моделі планування ресурсів (ERP) можуть підсилювати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [8].

Цифровізація змінює систему управління персоналом бізнес-структур не лише інструментально (через автоматизацію), але і структурно, акцентуючи на її комплексності та системності, ідентифікуючи її як систему, що формує й відтворює людський капітал на мотиваційних засадах. У сучасних публікаціях українських авторів наголошується на переході функції управління персоналом до стратегічної ролі: цифрові технології впливають на найм, внутрішню мобільність, навчання, оцінювання результативності та планування чисельності персоналу [9; 10].

Розширення застосування інформаційних систем управління персоналом, систем автоматизації добору кадрів, платформ дистанційного навчання, електронного кадрового документообігу та сервісів самообслуговування працівників забезпечує: скорочення адміністративних витрат на кадрове діловодство; прискорення процесів підбору й адаптації персоналу; підвищення прозорості та контрольованості кадрових рішень; централізоване зберігання й обробку кадрових даних; аналітичну підтримку управлінських рішень у сфері персоналу. За результатами проведених досліджень робимо висновок, що без системного підходу цифровізація процесів управління персоналом може залишатися фрагментарною та не давати стратегічного ефекту, якщо не змінюються управлінські практики і культура. Мають місце трансформаційні зміни у системі управління персоналом в умовах цифровізації та актуалізується необхідність її адаптації до цифрового середовища.

Інформаційні дані, що формуються в процесі здійснення процедур управління кадрами (від добору персоналу до навчання і сприяння професійному розвитку), створюють основу для обґрунтованого управління на базі кількісних показників. Це передбачає аналіз рівня плинності кадрів, оцінювання результативності навчальних програм, стажувань, прогнозування потреби в персоналі, визначення дефіциту кваліфікацій та системне управління компетентностями працівників.

За умов динамічних змін ринку праці та обмеженої пропозиції висококваліфікованих фахівців такий підхід набуває стратегічного значення. Світові дослідження підтверджують масштаб трансформацій: за оцінками Світового економічного форуму, у 2025–2030 роках близько 39% наявних професійних навичок зазнають суттєвих змін або втрачуть актуальність [6]. Це свідчить про нестабільність структури компетентностей і зумовлює необхідність системного розвитку корпоративного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників та управління знаннями як ключових складових забезпечення стратегічної стійкості підприємницьких структур.

Світові огляди ринку праці також підтверджують масштаби сучасних викликів: за даними WEF [12], у 2025–2030рр. 39% наявних навичок працівників можуть трансформуватися або застаріти. Така швидкість, з якою поточні професійні навички застарівають через технологічний прогрес або зміни в потребах галузі, робить корпоративні системи навчання, підвищення кваліфікації та управління знаннями базовою функцією стратегічної стійкості підприємницьких структур.

У цифровій економіці людський капітал стає ключовим медіатором між технологіями та результатом. Якщо персонал не має цифрових компетентностей або не приймає зміни, не має навичок швидкої адаптації до змін, цифрові інвестиції можуть породжувати «цифрові ілюзії», коли створюються цифрові системи, а продуктивність і стійкість бізнес-структур не зростають. Таким чином, цифрова трансформація управління персоналом є фактором підвищення ефективності підприємницьких структур, що у свою чергу вимагає розвитку компетентностей працівників в управлінні змінами.

В сучасних умовах ведення бізнесу цифровізація є вагомим чинником економічної та стратегічної стійкості підприємницьких структур. Так, стратегічну стійкість підприємницьких структур на нашу думку доцільно трактувати як здатність підтримувати конкурентоспроможність і безперервність діяльності у довгостроковій перспективі в умовах невизначеностей, ризиків і турбулентності. Цифровізація впливає на стійкість щонайменше трьома аспектами:

1) підвищення адаптивності бізнес-структури. Так, інтегровані інформаційні системи управління підприємством (системи планування ресурсів, управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичні платформи, хмарні середовища обробки даних) скорочують тривалість управлінського циклу. Має місце послідовність: оперативне отримання інформації → своєчасне ухвалення рішень → швидке коригування управлінських і бізнес-процесів та ресурсного забезпечення. Таким чином, під цифровою трансформацією управління підприємством розуміємо комплексну інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі функціональні підсистеми і сфери діяльності, що зумовлює зміну організаційної структури, механізмів управління та бізнес-моделі підприємства;

2) забезпечення ресурсної ефективності діяльності і економічної стійкості. Автоматизація процесів та цифровізація аналітики створюють ефект у вигляді зниження помилок, оптимізації запасів, скорочення простой, підвищення продуктивності праці, а також стабілізації витрат на персонал (підбір, адаптація, навчання). За таких умов економічна стійкість є підґрунтям, «операційною базою» стратегічної стійкості бізнес-структури;

3) розвиток динамічних здатностей та підвищення інноваційності. Цифровізація сприяє формуванню інноваційного потенціалу, спроможності до постійного оновлення бізнес-процесів, а система управління персоналом – забезпечує перетворення цього потенціалу в компетентності персоналу, поведінку працівників, інноваційну орієнтованість та застосування нових практик.

Таким чином, стратегічна стійкість підприємницьких структур та їх конкурентоспроможність у цифрову епоху залежить від якості зв'язку між застосовуваними технологіями і персоналом.

Для узгодження технологічного та кадрового вимірів результативності підприємницької діяльності доцільно застосовувати опосередковану концептуальну модель, у межах якої цифровізація впливає на стратегічну стійкість підприємницької структури через трансформацію системи управління персоналом і розвиток людського капіталу. Послідовність впливу можна подати у вигляді логічного ланцюга:

$$D \rightarrow H \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow S^*,$$

де:

D – індекс цифровізації (включно з хмаризацією) – узагальнений показник рівня впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (зокрема хмарних рішень);

H – індекс цифрової зрілості системи управління персоналом – показник рівня автоматизації кадрових процесів, аналітичної підтримки та цифрових інструментів управління;

C – індекс розвитку людського капіталу – характеристика рівня професійних і цифрових компетентностей, залученості та готовності до змін;

E – індекс економічної стійкості – показник результативності, продуктивності та фінансової стабільності;

$S^*$  – інтегральний індекс стратегічної стійкості – узагальнений показник довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

У прикладних розрахунках (за даними опитувань та HR-метрик: кількісних показників, які оцінюють ефективність роботи з персоналом, його адаптацію, залученість, навчання та витрати на персонал, ефективність відділу управління персоналом) інтегральний індекс стратегічної стійкості підприємства нами був визначений як зважена сума складових:

$$S^* = 0.40E + 0.30C + 0.20H + 0.10D$$

де, найбільша питома вага присвоєна економічній стійкості та розвитку людського капіталу як безпосереднім чинникам забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Така конструкція відображає пріоритетність економічної стійкості та людського капіталу як найсуттєвіших факторів стійкості, при збереженні врахування впливу цифровізації і використання сучасних цифрових технологій, ШІ, хмарних рішень та аналітики даних для автоматизації, оптимізації, трансформації усіх процесів управління персоналом у формуванні результату підприємницької діяльності.

Для оцінювання результативності цифрових перетворень вважаємо за доцільне застосовувати додаткові діагностичні коефіцієнти:

$$R_{\text{dig}} = S/D, \quad B = |D - C|, \quad R_{\text{dig}} = \frac{S}{D}, \quad \text{quad } B = |D - C|, \quad R_{\text{dig}} = DS, B = |D - C|,$$

де:

$R_{\text{dig}}$  – коефіцієнт цифрової віддачі відображає рівень перетворення цифрових інвестицій у стратегічний результат підприємства;

$B$  – коефіцієнт дисбалансу характеризує розрив між технологічним розвитком підприємства та рівнем розвитку його людського капіталу.

Низьке значення коефіцієнта цифрової віддачі за високого рівня цифровізації свідчить про недостатню ефективність використання технологічного потенціалу, тоді як значний розрив між технологічною та кадровою складовими сигналізує про проблеми професійної підготовки персоналу, опір змінам або недостатній розвиток системи корпоративного навчання.

Таким чином, цифровізація підприємницьких структур та впровадження хмарних технологій формують інфраструктурну й управлінську основу для переходу до управління на основі даних та підвищення адаптивності і організаційної гнучкості. Інтегровані інформаційні системи, автоматизація бізнес-процесів, централізоване зберігання та аналітична обробка інформації забезпечують оперативність управлінських рішень, прозорість внутрішніх процедур і раціоналізацію використання ресурсів.

Водночас доведено, що технологічні зміни самі по собі не гарантують довгострокового стратегічного результату. Ключовою умовою формування стратегічної стійкості є модернізація системи управління персоналом та цілеспрямований розвиток людського капіталу. Саме оновлена кадрова система — із використанням цифрових інструментів, аналітичної підтримки, електронних кадрових процесів та систем корпоративного навчання — забезпечує здатність підприємства перетворювати технологічний потенціал на зростання продуктивності, інноваційності та конкурентні переваги.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Результати досліджень сучасних процесів цифровізації підприємницької діяльності дозволяють зробити висновок про суттєву трансформацію структури професійних компетентностей у найближчі роки, що зумовлює необхідність системного підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та безперервного навчання працівників. У цих умовах управління розвитком персоналу стає не допоміжною функцією, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості підприємницьких структур.

Запропонована в статті концептуально-індексна модель дозволяє кількісно оцінювати взаємозв'язок між рівнем цифровізації, цифровою зрілістю системи управління персоналом, розвитком людського капіталу, економічною та стратегічною стійкістю. Її практичне застосування дає змогу: виявляти дисбаланс між технологічним розвитком і кадровим потенціалом; оцінювати ефективність перетворення цифрових інвестицій у стратегічний результат; обґрунтовувати напрями вдосконалення кадрової політики та інвестицій у розвиток компетентностей і економічну та стратегічну стійкість та конкурентоспроможність бізнес-структур.

Таким чином, стратегічна стійкість підприємницьких структур у цифрову епоху визначається не лише масштабом впровадження інформаційних технологій, а насамперед рівнем інтеграції технологічних рішень із системою управління персоналом та розвитком людського капіталу. Саме синергія технологічних і кадрових перетворень формує довгострокову конкурентоспроможність і здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності, ризиків та постійних трансформацій ринкового середовища.

## Література

1. Eurostat. Cloud computing – statistics on the use by enterprises [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud\\_computing\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud_computing_statistics_on_the_use_by_enterprises).
2. Eurostat. E-mail, office software and file storage – most popular cloud services in 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>.
3. OECD. AI use by individuals surges across the OECD as adoption by firms continues to expand [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html>
4. Національний банк України. Українці значно активніше користуються безготівковими картковими розрахунками: результати за дев'ять місяців 2025 року [Електронний ресурс]. – 18.11.2025. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-znachno-aktivnishe-koristuyutsya-bezgotivkovimi-kartkovimi-rozrahunkami-rezultati-za-devyat-misyatsiv-2025-roku>.
5. Diia.Digital, EEF. Digital Transformation Index: середній показник зріс з 30 до 38 у II кв. 2025 р. [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://eef.org.ua/en/indeks-tyfrovyi-transformatsiyi-2/>.
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Електронний ресурс]. – 07.01.2025. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
7. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. С. 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546>.
8. Шевчук І. Б., Депутат Б. Я., Країло Д. В. Застосування хмарних технологій для управління та планування ресурсами підприємства. *Фінансовий простір (Financial Space)*. 2024. № 3–4 (54). С. 7–15. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.071718](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.071718).
9. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 73. С. 216–221. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>.
10. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 79. С. 609–616. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.
11. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. Випуск № 86. С. 188–195. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
12. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025* [Електронний ресурс]. – Geneva : World Economic Forum, 2025. – 07 January 2025. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

## References

1. Eurostat. Cloud computing – statistics on the use by enterprises [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud\\_computing\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud_computing_statistics_on_the_use_by_enterprises)
2. Eurostat. E-mail, office software and file storage – most popular cloud services in 2025 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>
3. OECD. AI use by individuals surges across the OECD as adoption by firms continues to expand [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html>
4. Natsionalnyi bank Ukrainy. Ukraintsi znachno aktyvnishe korystuiutsia bezgotivkovymy kartkovymy rozrahunkamy: rezultaty za deviat misiatsiv 2025 roku [Elektronnyi resurs]. – 18.11.2025. – Rezhym dostupu: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-znachno-aktivnishe-koristuyutsya-bezgotivkovimi-kartkovymi-rozrahunkami-rezultati-za-devyat-misyatsiv-2025-roku>
5. Diia.Digital, EEF. Digital Transformation Index: serednii pokaznyk zris z 30 do 38 u II kv. 2025 r. [Elektronnyi resurs]. – 2025. – Rezhym dostupu: <https://eef.org.ua/en/indeks-tyfrovyi-transformatsiyi-2/>
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Elektronnyi resurs]. – 07.01.2025. – Rezhym dostupu: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
7. Merinova S. V., Polovenko L. P. Khmarni tekhnolohii v upravlinni biznes-protsesamy na suchasnomu pidpriemstvi. Zdobutky ekonomiky: perspektvy ta innovatsii. 2024. № 10. S. 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546>
8. Shevchuk I. B., Deputat B. Ya., Krailo D. V. Zastosuvannya khmarnykh tekhnolohii dlia upravlinnia ta planuvannya resursamy pidpriemstva. Finansovy prostir (Financial Space). 2024. № 3–4 (54). S. 7–15. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.071718](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.071718)
9. Vorobets T. I., Mokhnatskyi M. L. Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: perspektvy ta vyklyky dlia pidpriemnytskykh struktur. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vypusk № 73. S. 216–221. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>
10. Holushko D. Yu. Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktyka. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vypusk № 79. S. 609–616. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
11. Hrebeniuk H. M. Transformatsiini zminy v upravlinni personalom v umovakh tsyfrovizatsii. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2024. Vypusk № 86. S. 188–195. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>
12. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025* [Elektronnyi resurs]. – Geneva : World Economic Forum, 2025. – 07 January 2025. – Rezhym dostupu: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>