

Володимир ВІННИКОВ<sup>1</sup>,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID ID: 0009-0001-5577-042X

<sup>1</sup>Зклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Прийняття: 15/09/2025  
Рецензія: 23/09/2025  
Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-15>

## МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ E-COMMERCE TA RE-COMMERCE

JEL Класифікатор:  
M10, M12



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/)

© Вінников В.,  
2025

*У статті систематизовано класичні методи управління персоналом за критеріями механізму впливу (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні) та сфери застосування. Проаналізовано п'ять векторів цифрової трансформації управління персоналом (Human Resource Management, HRM): автоматизацію операційних процесів, data-driven підходи, віртуалізацію робочих процесів, персоналізацію HR-сервісів, підвищення кібербезпеки. Виявлено специфічні особливості управління персоналом у e-commerce: технологічну інфраструктуру через хмарні HR-платформи, дистрибутовану структуру персоналу, динамічність бізнес-процесів, диверсифікацію функціональних ролей, використання HR-аналітики. Досліджено re-commerce як репрезентанта циркулярної економіки з мультидисциплінарними командами, екологічною корпоративною місією та Green HRM практиками. Розроблено концептуальну модель трансформації від традиційних до інтегрованих методів HRM з урахуванням галузевої специфіки. Визначено детермінанти ефективності: синергійне поєднання методів, технологічну адаптацію, специфіку бізнес-моделей. Встановлено, що максимальна ефективність управління персоналом досягається через комплексне застосування всіх груп методів з урахуванням організаційного контексту. Надано диференційовані рекомендації для традиційних підприємств, e-commerce та re-commerce сегментів щодо поетапного впровадження цифрових HR-технологій, data-driven підходів та Green*

ISSN 2786-5339 (print)  
ISSN 2786-5347 (online)

**HRM практик. Дослідження базується на системному підході з використанням контент-аналізу наукової літератури та порівняльного аналізу традиційних й інноваційних HRM-практик.**

**Ключові слова:** управління персоналом, HR-технології, діджиталізація, електронна комерція, циркулярна економіка, ефективність HRM, підприємство, управління.

Volodymyr VINNYKOV

## **METHODS TO ENSURE THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DIGITAL BUSINESS MODELS OF E-COMMERCE AND RE-COMMERCE**

**Classical personnel management methods are systematized according to impact mechanism criteria (administrative, economic, socio-psychological, technological) and scope of application. Five vectors of digital Human Resource Management (HRM) transformation are analyzed: automation of operational processes, data-driven approaches, virtualization of work processes, personalization of HR services, and cybersecurity enhancement. Specific features of personnel management in e-commerce are identified: technological infrastructure through cloud HR platforms, distributed personnel structure, business process dynamics, diversification of functional roles, and HR analytics utilization. Re-commerce is studied as a representative of circular economy with multidisciplinary teams combining IT specialists, logistics experts, quality control specialists, and environmental professionals, characterized by environmental corporate mission and systematic Green HRM practices implementation. A conceptual model of transformation from traditional to integrated HRM methods is developed considering industry specifics. Efficiency determinants are determined: synergistic combination of methods, technological adaptation, business model specificity. Research reveals that maximum personnel management efficiency is achieved through comprehensive application of all method groups considering organizational context specificity. Digital transformation creates fundamental changes requiring development of new approaches to personnel structuring and motivational systems construction. For e-commerce enterprises, critical factors include developed technological infrastructure, effective management of geographically distributed teams, and systematic implementation of data-driven approaches to personnel decisions. E-commerce sector is characterized by specific features that fundamentally impact personnel management systems: technological infrastructure requiring mandatory use of cloud HR platforms integrated with operational systems, distributed personnel structure with most employees working remotely or in hybrid**

**format, business process dynamics manifested through high operational volatility, diversification of functional roles combining high-tech and representative functions. Re-commerce segment additionally requires multidisciplinary personnel management and comprehensive Green HRM practices implementation focusing on environmental values and sustainable development principles. This segment creates unique characteristics including multidisciplinary personnel combining digital platforms and complex physical operations, environmental corporate mission linked to sustainable development ideas, quality assurance and customer trust requiring careful technical verification, Green HRM practices systematically including environmental criteria in all HRM practices, scaling and personnel development in rapidly growing market conditions. Differentiated recommendations are provided for traditional enterprises, e-commerce, and re-commerce segments regarding phased implementation of digital HR technologies, data-driven approaches, and Green HRM practices. The study contributes to understanding digital business model specifics and personnel management adaptation requirements in circular economy conditions. Research methodology is based on systematic approach using content analysis of scientific literature and comparative analysis of traditional and innovative HRM practices, structural-functional analysis of organizational systems.**

**Keywords:** human resource management, HR technologies, digitalization, e-commerce, circular economy, HRM efficiency, enterprise, management.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємницьке середовище характеризується інтенсифікацією конкурентних процесів, технологічною волатильністю та трансформацією традиційних бізнес-моделей. У цих умовах система управління персоналом набуває стратегічного значення як критичний фактор організаційної ефективності та конкурентних переваг [1]. Цифрова трансформація економіки зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до HRM. Поява нових форм зайнятості (remote work, gig economy), впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних, формування циркулярних бізнес-моделей створюють нові виклики для теорії та практики управління персоналом [2].

Особливої актуальності набуває дослідження специфіки HRM у секторі електронної комерції, зокрема в сегменті re-commerce, який репрезентує принципи циркулярної економіки. Re-commerce – це модель електронної комерції, заснована на перепродажі вживаних, відновлених товарів, що дозволяє подовжити життєвий цикл продуктів та скоротити обсяг відходів. Відсутність системних досліджень адаптації методів управління персоналом щодо специфіки цифрових та циркулярних бізнес-моделей обумовлює наукову та практичну значущість даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в організаційному менеджменті розробляли Ю. Губик, С. Беляєв, О. Багунц [3], О. Крушельницька, Д. Мельничук [4], Л. Михайлова [5]. Методологічні підходи щодо оцінювання ефективності систем управління персоналом на підприємствах стали предметом наукових досліджень І. Бутенка, А. Курносової [6] та Г. Дудукало [7].

Питання цифровізації HR-процесів висвітлено у працях О.Є. Кузьміна [8]. Концептуальні засади Green HRM та особливості управління персоналом у циркулярній економіці досліджували Н. Khan, М. Hosain [9] та R. Singh, А. Joshi [10].

Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, залишаються недостатньо вивченими питання адаптації традиційних методів HRM до специфіки цифрових бізнес-моделей, зокрема e-commerce та ge-commerce сегментів.

**Мета дослідження** – систематизація методів забезпечення ефективності управління персоналом та визначення специфіки їх застосування у цифрових бізнес-моделях e-commerce та ge-commerce.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу підприємства все більше переходять до електронних форматів торгівлі – e-commerce (електронна комерція) та ge-commerce (повторна комерція, що базується на відновленні, перепродажі та повторному використанні товарів). Ці бізнес-моделі вимагають від компаній не лише технологічної інноваційності, але й ефективної організації роботи персоналу. Управління людськими ресурсами перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Для систематизації методів забезпечення ефективності управління персоналом має сенс:

- провести таксономію традиційних методів управління персоналом;
- проаналізувати трансформацію HRM-практик під впливом діджиталізації у контексті цифрових бізнес-моделей;
- дослідити специфічні особливості управління персоналом у підприємствах e-commerce;
- виявити унікальні характеристики управління персоналом у ge-commerce сегменті.

На основі структурно-функціонального аналізу запропоновано класифікацію методів управління персоналом за критеріями механізму впливу та сфери застосування. Методи управління персоналом – це сукупність засобів впливу на працівників з метою координації їх діяльності для досяг-

нення організаційних цілей [11]. У таблиці 1 наведено таксономію традиційних методів управління персоналом підприємства.

**Таблиця 1. Таксономія традиційних методів управління персоналом**

Група методів	Механізм впливу	Основні інструменти	Сфера застосування
Адміністративні	Примусовий вплив через владні повноваження	Накази, розпорядження, інструкції, регламенти	Організаційна структура, процедури, контроль
Економічні	Матеріальне стимулювання економічних інтересів	Оплата праці, преміювання, бонуси, участь у прибутках	Мотивація продуктивності, утримання персоналу
Соціально-психологічні	Нематеріальна мотивація через соціальний вплив	Корпоративна культура, визнання, кар'єрний розвиток	Лояльність, залученість, організаційна поведінка
Технологічні	Цифрова автоматизація HRM-процесів	HRIS-системи, AI-рекрутинг, HR-аналітика	Оптимізація процесів, data-driven рішення

Джерело: складено на основі [11]

Адміністративні методи ґрунтуються на примусовому впливі через владні повноваження і містять: накази, розпорядження, інструкції, регламенти та процедури контролю. Ефективність досягається через чітку координацію дій, регламентацію процедур та забезпечення дисциплінарної відповідальності. Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні економічних інтересів працівників через системи оплати праці, преміювання, бонуси та участь у прибутках. Соціально-психологічні методи спрямовані на нематеріальну мотивацію через формування корпоративної культури, системи визнання та кар'єрного розвитку. Технологічні методи забезпечують цифрову автоматизацію HRM-процесів через впровадження HRIS-систем, AI-технологій та HR-аналітики [12].

Сучасні дослідження підтверджують, що максимальна ефективність управління персоналом досягається через синергійне поєднання всіх груп методів з урахуванням специфіки організаційного контексту. Практичний досвід успішних організацій демонструє тісний взаємозв'язок між комплексним застосуванням різних груп методів та загальними показниками організаційної ефективності, що підкреслює критичну важливість інтегрованого підходу до HRM замість використання окремих ізольованих інструментів.

Розглянута таксономія методів управління персоналом не є статичною структурою, а піддається постійному розвитку під впливом технологічних інновацій та змін у бізнес-середовищі. Особливо значущі трансформації відбуваються в умовах масштабної цифровізації економіки, коли традиційні методи HRM адаптуються до нових реалій або доповнюються принципово новими технологічними інструментами. Поява четвертої групи методів – технологічних – не є випадковою, а відображає фундаментальні зміни в підходах щодо управління персоналом у цифрову епоху.

Цифрова трансформація зумовлює фундаментальні зміни в методології управління персоналом [8]. Аналіз сучасних тенденцій дозволив виокремити п'ять ключових векторів трансформації:

1. *Автоматизація операційних процесів.* Впровадження HRIS-систем призводить до скорочення адміністративних витрат та підвищення точності кадрових даних [13]. Автоматизація охоплює ведення електронних кадрових даних, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, управління соціальними пільгами та бенефітами. Це дозволяє HR-фахівцям сконцентруватися на стратегічних завданнях замість рутинних операцій.

2. *Data-driven підхід щодо прийняття рішень.* Використання HR-аналітики дозволяє знизити час прийняття кадрових рішень та підвищити точність прогнозування плинності. Впровадження big data технологій забезпечує можливість виявлення прихованих тенденцій у поведінці персоналу, прогнозування потреб у кадрах, персоналізації програм розвитку співробітників та оптимізації процесів рекрутингу.

3. *Віртуалізація робочих процесів.* Remote work моделі вимагають розвитку нових компетенцій цифрового лідерства та дистанційного менеджменту. Пандемія COVID-19 у 2020 – 2021 рр. значно прискорила перехід на дистанційну роботу, що зумовило кардинальну трансформацію підходів щодо планування робочих процесів, організації праці, методів мотивування та контролю персоналу [14].

4. *Персоналізація HR-сервісів.* Застосування технологій штучного інтелекту дозволяє створювати індивідуальні траєкторії професійного розвитку та кастомізовані програми мотивації. Використання алгоритмів машинного навчання для первинного відбору резюме, прогнозування продуктивності кандидатів та виявлення потреб у навчанні персоналу суттєво оптимізує управлінські рішення та підвищує їх обґрунтованість.

5. *Підвищення кібербезпеки.* Зростання обсягів персональних даних співробітників створює нові виклики для HR-підрозділів у сфері забезпечення інформаційної безпеки. Впровадження технологій блокчейн для ве-

рифікації професійних кваліфікацій та захисту конфіденційної інформації стає перспективним напрямом розвитку цифрового HRM.

Наведені вектори цифрової трансформації HRM найбільш яскраво проявляються у секторі електронної комерції, який за своєю природою є повністю цифровим та інноваційно орієнтованим. E-commerce підприємства не просто адаптують традиційні методи управління персоналом до цифрових реалій, а створюють принципово нові підходи, що відповідають специфіці їх бізнес-моделей. Сектор електронної комерції характеризується специфічними особливостями, що кардинально впливають на систему управління персоналом, а саме:

- технологічна інфраструктура, яка проявляється через обов'язкове використання хмарних HR-платформ, інтегрованих з операційними системами компанії;
- дистрибутована структура персоналу, яка полягає в тому, що більшість співробітників e-commerce компаній працюють віддалено або в гібридному форматі, що вимагає розробки специфічних підходів щодо координації діяльності та контролю результатів. Це зумовлює необхідність кардинального коригування традиційних процесів: віртуального рекрутингу та онбордингу нових співробітників, планування роботи через цифрові task-менеджери, переходу на онлайн-комунікації;
- динамічність бізнес-процесів, що виражається у високому рівні операційної волатильності, пов'язаної з сезонністю продажів, маркетинговими кампаніями та коливаннями ринкового попиту. Це потребує впровадження гнучких моделей зайнятості та здатності до швидкого масштабування персоналу;
- диверсифікація функціональних ролей, яка полягає у тому, що персонал e-commerce підприємств виконує як високотехнологічні функції (IT-розробка, системний аналіз, цифровий маркетинг), так і представницькі ролі (служби підтримки клієнтів, онлайн-консультанти), що вимагає розвитку різноманітних типів професійних компетенцій;
- використання великих даних, яке відкриває унікальні можливості для застосування HR-аналітики та прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Сучасні e-commerce компанії формують HR-стратегії, спираючись на широкий спектр аналітичних показників: коефіцієнти індивідуальної та командної продуктивності, метрики ефективності рекрутингових процесів, показники утримання талановитих співробітників. HR-аналітика поступово стає невід'ємною компонентою цифрового HR-менеджменту [15].

Re-commerce (recommerce, resale commerce) – це інноваційна модель електронної комерції, заснована на принципах перепродажу вживаних, відремонтованих та відновлених товарів. Фактично, re-commerce орієнтований на надання товарам «другого життя» через повторне використання замість утилізації, що повністю вписується в концепцію циркулярної економіки та принципи сталого розвитку [10]. Порівняльна характеристика HRM у різних сегментах електронної комерції подана у таблиці 2.

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика HRM у різних сегментах електронної комерції**

Параметр	Традиційний E-commerce	Re-commerce
Структура персоналу	IT (40%), маркетинг (25%), логістика (35%)	IT (30%), логістика (25%), контроль якості (20%), екологія (15%), інше (10%)
Ключові компетенції	Цифрові навички, клієнтоорієнтованість	+ експертиза оцінки якості, екологічна свідомість
Мотиваційні фактори	Фінансові стимули, кар'єрний розвиток	+ соціальна значущість, екологічна місія
Виклики HRM	Масштабування, утримання талантів	+ координація різномірних команд, забезпечення якості
HR-технології	HRIS, CRM-інтеграція	+ системи контролю якості, екологічний моніторинг

Джерело: складено на основі [9; 10; 15]

Для системи HR-менеджменту цей сегмент створює комплекс унікальних характеристик, а саме:

- *Мультидисциплінарність персоналу.* Діяльність re-commerce компаній органічно поєднує цифрові платформи (онлайн-маркетплейси) та складні фізичні операції (логістика повернень, професійне сортування товарів, технічне відновлення продукції, багаторівневий контроль якості). Відповідно персонал таких підприємств має у своєму складі як IT-фахівців, маркетологів, спеціалістів з роботи з клієнтами, так і працівників складського господарства, логістів, інженерів-технологів, експертів з оцінки якості та майстрів з ремонту і відновлення. Це вимагає від HR-служб розробки комплексних підходів щодо управління різномірними категоріями працівників та ефективного узгодження їх діяльності.

- *Екологічна корпоративна місія.* Корпоративна місія re-commerce бізнесу нерозривно пов'язана з ідеями сталого розвитку, екологічної відповідальності та принципами циркулярної економіки. Для значної частини працівників, особливо представників молодого покоління, критично важливим є усвідомлення цінності та соціальної значущості своєї професійної діяльності у контексті захисту навколишнього середовища. Це відкриває унікальні можливості для HR-менеджменту щодо підвищення мотивації персоналу через акцентування екологічної та соціальної місії компанії, формування стійкої екоорієнтованої корпоративної культури.

- *Забезпечення якості та довіри клієнтів.* Успішність re-commerce бізнесу критично залежить від здатності забезпечити високі стандарти якості перепродажних товарів та сформуванню довіри споживачів. Покупці вживаних товарів очікують, що компанія проведе ретельну технічну перевірку якості, надасть об'єктивний та правдивий опис фактичного стану товару, забезпечить відповідні гарантійні зобов'язання. Реалізація цих завдань безпосередньо покладається на персонал: інженерів з технічної оцінки та відновлення продукції, експертів з багаторівневого контролю якості, менеджерів з підтримки клієнтів. HR-службі необхідно забезпечити високу професійну кваліфікацію цих працівників через розробку детальних стандартів оцінювання, спеціалізованих програм технічного навчання та тренінгів з ефективною комунікації з клієнтами.

- *Green HRM практики.* Концепція «зеленого управління персоналом» передбачає системне внесення екологічних критеріїв у всі практики HRM. Дослідження демонструють, що комплексне впровадження екологізованих HR-практик (рекрутинг, навчання, мотивація з урахуванням екологічних цінностей) здатне суттєво покращувати операційні показники діяльності підприємств, що функціонують за принципами циркулярної економіки [9]. Green HRM у re-commerce проявляється через надання переваги кандидатам, які поділяють цінності сталого розвитку, проведення систематичного навчання персоналу екологічним стандартам та принципам відповідального споживання ресурсів, впровадження системи стиmuлювання працівників до екологічно дружньої поведінки.

- *Масштабування та розвиток персоналу.* Re-commerce сегмент характеризується стрімкими темпами зростання, що вимагає швидкого нарощування чисельності персоналу та може спричинити підвищену плінність кадрів. HR-менеджмент має бути готовим до реалізації сценаріїв масового рекрутингу, налагодження високоефективних процесів онбордингу новачків, підтримки корпоративної культури в періоди інтенсивного організаційного розширення. Особливої уваги потребує розвиток фахівців нового

профілю: експертів з оцінки автентичності брендових товарів, інженерів з відновлення електронної техніки, менеджерів екологічних спільнот клієнтів.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволив встановити, що сучасні методи управління персоналом еволюціонують від традиційних моноінструментальних підходів щодо комплексних інтегрованих систем, які органічно поєднують класичні та інноваційні цифрові технології. Цифрова трансформація не заміщує традиційні методи HRM, а створює синергійний ефект через їх правильну інтеграцію з новітніми технологічними рішеннями.

Специфіка функціонування e-commerce та re-commerce сегментів вимагає розвитку принципово нових підходів щодо структурування персоналу та побудови ефективних мотиваційних систем. Для підприємств електронної комерції критично важливими факторами є розвинена технологічна інфраструктура, ефективне управління географічно розподіленими командами та системне впровадження data-driven підходів щодо прийняття кадрових рішень. Re-commerce сегмент додатково потребує мультидисциплінарного управління різномірним персоналом та комплексного впровадження Green HRM практик.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка математичних моделей оптимізації структури методів HRM для різних типів підприємств, дослідження впливу технологій штучного інтелекту на трансформацію традиційних HR-ролей, комплексний аналіз ефективності Green HRM практик у різних секторах національної економіки, вивчення впливу гібридних моделей зайнятості на організаційну культуру та продуктивність персоналу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Economics: Time Realities*. 2020. №4(50). С. 57 – 64.
2. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2020. №2. С. 79 – 90.
3. Губик Ю.Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216 – 224.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

6. Бутенко І.А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. №60. С. 66 – 74.
7. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.
8. Кузьмін О. Є. Цифрова трансформація HR-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. №3. С. 125 – 137.
9. Khan H. M. N., Hosain M. S., Imam H. Effects of Green HRM practices on circular economy-based performance of banking organizations. *Business Perspectives: Environmental Economics*. 2025. Vol.16(2). Pp. 50 – 61.
10. Singh R., Joshi A. Evaluating HRM practices for embracing the digital circular economy in Indian manufacturing firms. *Strategy & Leadership*. 2025. Vol. 53(1). Pp.49 – 61.
11. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page, 2020. 848 p.
12. Priyana I., Budiarti I., Gadzali S. S. Digital Transformation in Human Resource Management. *International Journal of Economic Literature*. 2025. Vol. 3(4). Pp. 42 – 50.
13. Huynh T. T. S., Pham M., Luc H.-N. Leveraging digital HRM to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications (Nature)*. 2025. Vol. 12. Art. 802.
14. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 33(72). № 1. С. 34 – 39.
15. Тенденції і прогнози електронної комерції 2025 року: що потрібно знати компаніям. *Ecommerce Fastlane*, 2023. URL: <https://ecommercefastlane.com/ru/2025-ecommerce-trends-and-predictions/>.

## REFERENCES

1. Prodius O. I., Lobintseva V. V. (2020), Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Ways to improve the efficiency of personnel management at the enterprise]. *Economics: Time Realities*. №4(50). Pp. 57 – 64 (in Ukrainian).
2. Lukianykhin V. O., Lukianykhina O. A., Sorokolit Ya. V. (2020), Analiz efektyvnykh vzaiemodii upravlinskykh styliv ta metodiv u kadrovomu menedzhmentі [Analysis of effective interactions of management styles and methods in personnel management]. *Visnyk SumDU. Serii Ekonomika*. №2. Pp. 79 – 90 (in Ukrainian).
3. Hubyk Yu. Yu., Beliaiev S. S., Bahunts O. S. (2018), Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The essence and content

of the concept of «personnel management» in the organization management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №17. Pp. 216 – 224 (in Ukrainian).

4. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. (2014), Upravlinnia personalom [Personnel Management]. Kyiv: Kondor, 296 p. (in Ukrainian).

5. Mykhailova L. I. (2015), Upravlinnia personalom [Personnel Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 248 p. (in Ukrainian).

6. Butenko I. A., Kurnosova A. V. (2015), Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Methodical approaches to assessing the effectiveness of the enterprise personnel management system]. *Ekonomichni innovatsii*. №60. Pp. 66 – 74 (in Ukrainian).

7. Dudukalo H. O. (2015), Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv [Mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management at machine-building enterprises]: PhD thesis. Kyiv, 20 p. (in Ukrainian).

8. Kuzmin O. Ye. (2021), Tsyfrova transformatsiia HR-menedzhmentu [Digital transformation of HR management]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*. №3. Pp. 125 – 137 (in Ukrainian).

9. Khan H. M. N., Hosain M. S., Imam H. (2025), Effects of Green HRM practices on circular economy-based performance of banking organizations. *Business Perspectives: Environmental Economics*. Vol. 16(2). Pp. 50 – 61.

10. Singh R., Joshi A. (2025), Evaluating HRM practices for embracing the digital circular economy in Indian manufacturing firms. *Strategy & Leadership*. Vol. 53(1). Pp. 49 – 61.

11. Armstrong M., Taylor S. (2020), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 848 p.

12. Priyana I., Budiarti I., Gadzali S. S. (2025), Digital Transformation in Human Resource Management. *International Journal of Economic Literature*. Vol. 3(4). Pp. 42 – 50.

13. Huynh T. T. S., Pham M., Luc H.-N. (2025), Leveraging digital HRM to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications (Nature)*. Vol. 12. Art. 802.

14. Yakovenko O. I. (2022), Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Features of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Vol. 33(72). №1. Pp. 34 – 39 (in Ukrainian).

15. Tendentsii i prohnozy elektronnoi komertsii 2025 roku: shcho potribno znaty kompaniiam [E-commerce trends and forecasts for 2025: what companies need to know] (2023). Ecommerce Fastlane. URL: <https://ecommercefastlane.com/ru/2025-ecommerce-trends-and-predictions/> (in Ukrainian).