



УДК 378.014:004.738

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-10-04-01>

МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ У СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

MODEL OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Олена Кан

Доктор філософії з освітніх, педагогічних наук,
доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна
ORCID: 0000-0002-3975-5385

Олександр Коваленко

Доктор філософії з освітніх, педагогічних наук,
старший викладач кафедри землеустрою, геодезії та кадастру,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна
ORCID: 0000-0001-7900-6226

Olena Kan

Doctor of Philosophy in Educational and Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Public Administration, Law and Humanities,
Kherson State Agrarian and Economic University,
Kropivnitskyi, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3975-5385

Oleksandr Kovalenko

Doctor of Philosophy in Educational and Pedagogical Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Land Management, Geodesy and Cadastre,
Kherson State Agrarian and Economic University,
Kropivnitskyi, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7900-6226
kovalenko_o@ksaeu.kherson.ua (Corresponding author)

Цифрова трансформація управління університетами є актуальною проблемою сучасної вищої освіти, оскільки вона визначає ефективність освітніх, наукових та адміністративних процесів. Зростання потреб у впровадженні інформаційних технологій і формуванні цифрової екосистеми університету обумовлює необхідність наукового дослідження цього процесу. Мета дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованої моделі цифрової трансформації системи управління університетом, що інтегрує управлінські, технологічні та освітні компоненти. Дослідження здійснено на основі комплексного аналізу наукових публікацій, методів системного та структурно-логічного моделювання, порівняльного аналізу існуючих практик цифрової трансформації у закладах вищої освіти. Використано методи аналізу наукових дефініцій, моделювання управлінських процесів, узагальнення досвіду українських університетів та систематизації ключових компонентів цифрової трансформації. У статті представлено нові дані щодо інтеграції управлінських, освітніх і технологічних аспектів цифрової трансформації університетів, сформульовано основну гіпотезу про взаємозв'язок передумов, процесів управління та цифрової інфраструктури для підвищення ефективності управлінських рішень. Методи дослідження включали системний аналіз, структурно-логічне моделювання, порівняльний аналіз, а також методику оцінки цифрової зрілості університетських процесів. У результаті до-

слідження здійснено характеристику ключових передумов цифрової трансформації, сформульовано структурно-логічну модель, охарактеризовано процеси управління, оцінено цифрову інфраструктуру та встановлено очікувані результати трансформації. Виявлено взаємозв'язок між стратегічним плануванням, організацією управління, освітнім та науковим процесами, HR-менеджментом і цифровими інструментами. Узагальнено чинний досвід українських університетів та міжнародні практики, систематизовано основні компоненти моделі. Розроблено пропозиції щодо адаптації моделі для університетів України. Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні наукового знання про системний підхід до цифрової трансформації вищої освіти. Практичне значення полягає у можливості застосування розробленої моделі для підвищення ефективності управлінських процесів університетів. Оригінальність дослідження полягає у комплексному інтегруванні управлінських, освітніх і технологічних компонентів цифрової трансформації, а також у формуванні методологічної основи для її впровадження в українських закладах вищої освіти. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності впровадження моделі на практиці та адаптацією до різних типів університетів.

Ключові слова: вища освіта; цифрова трансформація; управління університетом; система вищої освіти; модель управління; цифрові технології; освітнє середовище; адміністративні процеси; стратегічне планування; цифрова інфраструктура; ефективність управління.

The digital transformation of university management presents a significant challenge for contemporary higher education, as it impacts the performance of educational, research, and administrative activities. The increasing demand for the adoption of information technologies and the establishment of a university-wide digital environment underscores the need for systematic academic inquiry into this phenomenon. The study aims to design a scientifically substantiated model for the digital transformation of the university management system that combines managerial, technological, and educational dimensions. The research is grounded in an extensive review of scholarly literature, the application of system-based and structural-logical modelling approaches, and a comparative examination of current digital transformation practices in higher education institutions. The methodological framework includes the analysis of conceptual definitions, modelling of management processes, synthesis of the experience of Ukrainian universities, and classification of the core elements of digital transformation. The article offers original insights into the coordinated integration of managerial, educational, and technological dimensions of digital transformation in universities, advancing a central hypothesis concerning the interdependence of initial conditions, management mechanisms, and digital infrastructure in enhancing the quality of managerial decision-making. The research methodology encompasses system analysis, structural-logical modelling, comparative analysis, and an approach to evaluating the level of digital maturity of university processes. The study's findings include the identification and description of key conditions for digital transformation, the development of a structural-logical model, an examination of management processes, an evaluation of digital infrastructure, and the determination of anticipated transformation outcomes. Interconnections between strategic planning, governance structures, educational and research activities, human resource management, and digital instruments were established. Existing practices of Ukrainian universities and international experience were analyzed and synthesized, leading to a structured representation of the principal components of the proposed model. Recommendations were formulated to adapt the model to the operational context of Ukrainian universities. The theoretical contribution of the study lies in advancing scholarly understanding of a systemic approach to digital transformation in higher education. Its practical value is associated with the applicability of the proposed model as a tool for improving the effectiveness of university management practices. The novelty of the research is defined by the holistic integration of managerial, educational, and technological components of digital transformation, as well as by the development of a methodological framework to support its implementation in Ukrainian higher education institutions. Directions for future research include evaluating the practical outcomes of the model's application and refining it for use across diverse types of universities.

Key words: higher education; digital transformation; university management; higher education system; management model; digital technologies; educational environment; administrative processes; strategic planning; digital infrastructure; management efficiency.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які радикально змінюють економічні моделі, форми соціальної взаємодії та управлінські підходи. Заклади вищої освіти опинилися в ситуації, коли традиційні інструменти управління вже не забезпечують достатньої гнучкості, прозорості та ефективності. В умовах зростання конкуренції, інтернаціоналізації освітнього простору, переходу до відкритої науки та цифрової комунікації виникає потреба у трансформації системи управління університетом на основі цифрових технологій. Йдеться не лише про технічну модернізацію, а про зміну логіки управління, що охоплює стратегічні, організаційні, кадрові, інформаційні та культурні аспекти.



Актуальність дослідження зумовлена необхідністю усвідомленого переходу університетів від фрагментарної автоматизації окремих процесів до цілісної цифрової трансформації системи управління. Саме від цього залежить здатність університетів забезпечувати якісну освіту, ефективну наукову діяльність, взаємодію зі стейкхолдерами, оперативне прийняття рішень на основі даних, а також підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. Цифрове управління створює можливості для прозорості процедур, оптимізації ресурсів, індивідуалізації освітніх траєкторій та посилення академічної автономії, що робить досліджувану проблематику важливою як для науковців, так і для практиків.

Новизна представленого дослідження полягає у формуванні концептуально-структурної моделі цифрової трансформації управління університетом як інтегрованої системи, що поєднує управлінські, технологічні та культурні виміри змін. У статті здійснюється спроба систематизувати ключові чинники та процеси цифрової трансформації, визначити їх взаємозв'язки та окреслити очікувані ефекти для розвитку університету. Саме цим аспектам присвячено подальший зміст роботи.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Сучасні дослідження українських науковців підтверджують зростаюче значення цифрової трансформації у сфері вищої освіти як складного багатовимірного процесу, що охоплює не лише технічну модернізацію, а й управлінські зміни.

Однією з ключових праць у цьому напрямі є робота В. Гужви [1], де здійснено комплексний огляд міжнародних моделей цифрової трансформації, таких як Digital Capabilities Framework, Educause Digital Transformation Framework та Gartner Digital Maturity Model. Автор виділяє п'ять основних підходів – технологічну інтеграцію, педагогічні інновації, організаційні зміни, взаємодію зі стейкхолдерами та дата-орієнтованість – і виокремлює їхню практичну значущість для посилення цифрової зрілості університетів. Це дослідження актуалізує потребу у системних фреймворках, що дозволяють університетам поступово переходити до цифрової екосистеми, а не впроваджувати окремі технології ізольовано.

О. Ніколюк та О. Коваленко у своїй статті [2], пропонують концептуальні підходи до інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління університетами. Автори підкреслюють, що традиційні моделі управління виявляються неефективними у нових умовах і потребують адаптації до діджиталізованого освітнього середовища. Вони пропонують модель стратегічного управління, орієнтовану на адаптивність, інтеграцію цифрових інструментів та системний моніторинг ключових показників ефективності діяльності закладів вищої освіти. Такий підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію не лише як технічну зміну, а як складову частину стратегічного менеджменту в умовах невизначеності.

Робота Ю. Грицай [3], фокусується переважно на управлінській діяльності шкіл, вона містить важливі аналітичні висновки щодо цифрових інструментів управління, які можуть бути релевантні і для університетів, зокрема щодо електронного документообігу та цифрових платформ для оптимізації адміністративних процесів.

У статті Д. Кодочігова [4], розглядається вплив цифровізації на управлінські рішення закладів вищої освіти, зокрема під час зовнішніх криз (наприклад, війни). Автор акцентує увагу на оптимізації адміністративних процесів, підвищенні ефективності управління ресурсами та необхідності розвивати цифрові компетентності, включно із критичним мисленням і командною роботою, що допомагає спрямувати університетське управління у стратегічне русло.

Робота О. Калініченко [5], акцентує увагу на цифровій трансформації як ключовому елементі формування університетської цифрової екосистеми, яка поєднує освітні, адміністративні та організаційні процеси. Автор показує, що зміна моделі навчання та управління повинна бути комплексною та стратегічною, що посилює аргументацію на користь системного підходу до трансформації управління університетом.

Таким чином, огляд наукових публікацій українських авторів [1-10], виявляє явну тенденцію до формування цілісного бачення цифрової трансформації вищої освіти. Проте слід відзначити, що більшість досліджень або охоплюють загальноосвітні аспекти цифровізації, або зосереджуються на окремих компонентах (наприклад, стратегії, фреймворки чи інструменти), що вказує на потребу в більш системному інтегративному підході до моделювання цифрової трансформації управління університетом – саме цій прогалині присвячена авторська модель у цій статті.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованої моделі цифрової трансформації системи управління університетом у сучасному освітньому середовищі, яка інтегрує управлінські, технологічні та освітні компоненти та забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію ресурсів та формування цифрової екосистеми університету. Основне завдання дослідження – розробити концептуально-структурну модель цифрової трансформації управління університетом, що включає передумови, управлінські процеси, цифрову інфраструктуру та очікувані результати трансформації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ході дослідження використано комплексну методологію, що дозволяє системно вивчити процес цифрової трансформації управління університетом та розробити концептуально-структурну модель. Перш за все, проведено аналіз наукових дефініцій і концепцій цифрової трансформації у вищій освіті, що включав огляд теоретичних підходів до управління освітніми та адміністративними процесами, визначення ключових компонентів та взаємозв'язків. Це дозволило чітко окреслити предмет і об'єкт дослідження та забезпечити наукову базу для формування моделі.

Для формування моделі застосовано метод системного аналізу, що передбачав визначення елементів управлінської системи університету, взаємозв'язків між ними та побудову логічної структури процесів цифрової трансформації. Використано метод структурно-логічного моделювання, який дозволив інтегрувати передумови, процеси, цифрову інфраструктуру та очікувані результати в єдину концептуальну схему, що може слугувати практичним інструментом для університетів.

Додатково застосовано метод порівняльного аналізу, що полягав у співставленні існуючих моделей цифрової трансформації та управлінських практик у закладах вищої освіти, зокрема у вітчизняних університетах, для виявлення прогалин і визначення оптимальних рішень. Метод дозволив обґрунтувати структуру моделі та визначити ключові показники ефективності.

У результаті використання цих методів сформовано науково обґрунтовану модель цифрової трансформації управління університетом, що інтегрує управлінські, технологічні та освітні компоненти та забезпечує відтворюваність дослідження: будь-який інший заклад вищої освіти за аналогічним підходом може адаптувати модель до своїх умов та отримати подібні висновки щодо оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності цифрової трансформації.

РЕЗУЛЬТАТИ

У ході дослідження сформовано науково обґрунтовану модель цифрової трансформації системи управління університетом, що інтегрує управлінські, технологічні та освітні компоненти і відповідає вимогам сучасного освітнього середовища (рис. 1). Модель базується на чотирьох ключових блоках: передумови, процеси управління, цифрова інфраструктура та очікувані результати трансформації [6, с. 38].

Передумови цифрової трансформації включають зовнішні та внутрішні чинники, що визначають потребу у змінах. До зовнішніх віднесено державну політику, ринок праці, глобалізаційні тенденції та вимоги до міжнародної конкурентоспроможності. Внутрішні чинники охоплюють кадровий потенціал, готовність керівництва, наявність ІТ-інфраструктури та цифрової культури [7, с. 2]. Визначення цих передумов дозволило встановити вихідні точки для побудови моделі.

Процеси управління представлені п'ятьма основними напрямками: стратегічне планування, організація управління, освітній процес, наукова діяльність та HR-менеджмент (див. рис. 1). Кожен напрям охоплює комплекс цифрових рішень і процедур, що забезпечують ефективну інтеграцію технологій у функціонування університету. Стратегічне планування орієнтоване на використання даних для прогнозування та прийняття управлінських рішень; організація управління забезпечує автоматизацію адміністративних процесів; освітній процес інтегрує електронні платформи та дистанційні технології; наукова діяльність передбачає цифрові репозитарії та інструменти аналітики; HR-менеджмент фокусується на моніторингу компетентностей та розвитку персоналу [8, с. 3].

Цифрова інфраструктура моделі включає LMS-системи, ERP-платформи, CRM-системи та аналітичні BI-інструменти, що забезпечують інтеграцію даних, оперативне управління та підтримку всіх процесів університету. Інфраструктура створює технічну основу для реалізації процесів цифрової трансформації та формування єдиної цифрової екосистеми [9, с. 2].



Рис. 1. Модель цифрової трансформації системи управління університетом

Джерело: складено авторами

Очікувані результати та ефекти моделі полягають у підвищенні прозорості управлінських процесів, оптимізації ресурсів, підвищенні якості освітніх та наукових результатів, зростанні задоволеності студентів та персоналу, а також підвищенні конкурентоспроможності університету. Модель дозволяє забезпечити послідовну інтеграцію технологічних рішень у всіх управлінських та освітніх процесах і слугує методологічною основою для адаптації цифрових стратегій у вітчизняних закладах вищої освіти [10, с. 5].

Розроблена модель враховує чинний досвід українських університетів та міжнародні практики, узагальнені у попередніх дослідженнях, що підтверджує її доцільність і придатність для реалізації в Україні. Встановлено, що системний підхід до цифрової трансформації управління дозволяє інтегрувати різні складові університетської діяльності та створює основу для подальшого підвищення ефективності та прозорості управлінських рішень.

ДИСКУСІЯ

Отримані результати дослідження підтвердили, що цифрова трансформація системи управління університетом є складним, багаторівневим процесом, який вимагає узгодженої взаємодії стратегічних, організаційних, технологічних та управлінських компонентів. Запропонована мо-

дель цифрової трансформації управління університетом відображає системний характер змін і демонструє, що ключовим чинником успішності трансформації є інтеграція цифрових інструментів у всі рівні управління, а не лише у технічну чи організаційну складову.

Отримані результати узгоджуються з висновками В.Гужви [1], який підкреслює важливість використання системних фреймворків цифрової трансформації, орієнтованих на послідовний перехід до цифрової екосистеми. Проте, на відміну від підходів, заснованих переважно на аналізі міжнародних моделей цифрової зрілості, запропонована у цій статті модель інтегрує не лише технологічні, але й управлінські та освітні складові, що дає змогу адаптувати її безпосередньо до потреб українських університетів.

Порівняння результатів дослідження з концептуальними підходами О.Ніколюк та О.Коваленка [2] підтверджує, що цифрова трансформація невід'ємно пов'язана зі стратегічним управлінням університетом. Однак запропонована модель розширює їхню концепцію завдяки структурному відображенню взаємозв'язків між стратегічними цілями, цифровими інструментами та управлінськими процесами. У моделі наголошено на необхідності інтеграції цифрових технологій у систему моніторингу результативності та прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження частково корелюють з висновками Ю.Грицай [3], яка аналізує цифрові інструменти управління в закладах освіти. Проте у проведеному дослідженні цифровізація управління розглядається у значно ширшому контексті – не як набір окремих сервісів (електронний документообіг, комунікаційні платформи тощо), а як елемент цілісної управлінської екосистеми, що впливає на стратегічні, адміністративні та освітні процеси університету.

Отримані результати також узгоджуються з позицією Д.Кодочигова [4], який розглядає цифровізацію як чинник підвищення стійкості університетського управління в умовах кризових викликів. У межах запропонованої моделі підтверджено, що цифрові інструменти дозволяють оптимізувати управління ресурсами, забезпечувати безперервність освітнього процесу та підвищувати гнучкість управлінських рішень, що є особливо актуальним для українських реалій.

Результати дослідження також співзвучні із висновками О.Калініченко [5], яка розглядає цифрову трансформацію як основу формування університетської цифрової екосистеми. У нашій моделі цю ідею розвинуто – запропоновано структуровану систему взаємопов'язаних управлінських блоків, що забезпечують цілісність цифрової екосистеми та узгодженість її функціонування.

Таким чином, проведене дослідження не лише підтвердило ключові тенденції, окреслені в сучасних публікаціях українських науковців, але й усунуло наявну наукову прогалину, запропонувавши комплексну модель цифрової трансформації управління університетом. На відміну від попередніх робіт, де цифровізація розглядалася переважно як сукупність інструментів, технологій чи стратегічних підходів, запропонована модель демонструє її як цілісний управлінський процес, що інтегрує всі рівні функціонування університету та може бути використаний як практичний інструмент управління трансформаційними змінами.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розроблено науково обґрунтовану модель цифрової трансформації системи управління університетом, що інтегрує управлінські, технологічні та освітні компоненти та забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів у сучасному освітньому середовищі. Модель чітко відображає передумови цифрової трансформації, ключові процеси управління, складові цифрової інфраструктури та очікувані результати, що дозволяє забезпечити системний підхід до організації діяльності університету.

Розроблена модель демонструє можливість оптимізації управлінських рішень, підвищення прозорості та ефективності освітніх і наукових процесів, формування цифрової екосистеми університету та інтеграції міжнародних практик у національний контекст. Встановлено, що впровадження цифрових рішень у стратегії управління університетом створює передумови для підвищення якості освітніх послуг, розвитку компетентностей студентів і персоналу, а також зміцнення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Модель є практично придатною для адаптації в українських університетах, оскільки враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, чинний досвід вітчизняних закладів вищої освіти та світові тенденції цифрової трансформації. Отримані результати науково обґрунтовують доцільність системного підходу до цифровізації управлінських процесів і створюють методологічну основу для подальших досліджень у сфері цифрової трансформації освіти та управління університетами.



БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Huzhva, V. (2025). Tsyfrova transformatsiia akademichnykh ustanov: pidkhody ta freimvorky [Digital transformation of academic institutions: approaches and frameworks]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 9, 83-90. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-11> [in Ukrainian].
2. Nikoliuk, O., & Kovalenko, O. (2025). Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu zakladiv vyshchoi osvity v umovakh transformatsii osvitnoho seredovyscha [Strategic management of the efficiency of higher education institutions in the conditions of transformation of the educational environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2> [in Ukrainian].
3. Hrytsai, Yu. (2025). Tsyfrovi instrumenty v upravlinskii diialnosti zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Digital tools in the management of secondary education institutions]. *ScienceRise: Pedagogichna osvita – ScienceRise: Pedagogical education*, 2(63), 10-14. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.331116> [in Ukrainian].
4. Kodochyhov, D. (2024). Tsyfrova transformatsiia upravlinskykh rishen u zakladakh vyshchoi osvity: vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of management decisions in higher education institutions: challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-73> [in Ukrainian].
5. Kalinichenko, O. (2022). Tsyfrova transformatsiia zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Digital Transformation of Higher Education Institutions of Ukraine]. *Cientia ructuosa. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Scientia ructuosa. Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 6, 147-154. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)12](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)12) [in Ukrainian].
6. Mokhnenko, A., Haidychuk, A., & Serhienko, M. (2025). Mekhanizm innovatsiinoho rozvytku deokkupovanykh terytorii. [Mechanism of innovative development of deoccupied territories]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 56, 37-42. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-56-5> [in Ukrainian].
7. Yakushko, I. (2022). Peredumovy vynyknennia tsyfrovoy transformatsii ta faktory yii rozvytku v ekonomichnykh systemakh [Prerequisites for the emergence of digital transformation and factors of its development in economic systems]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05> [in Ukrainian].
8. Kozynets, A. (2024). Napriamy stratehichnoho upravlinnia systemoiu akademichnoi dobrochesnosti v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvitnoho seredovyscha. [Directions of strategic management of the academic integrity system in the conditions of digital transformation of the educational environment]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-09> [in Ukrainian].
9. Levinets, N., Lohvytska, L., & Yakuba, V. (2025). Tsyfrovizatsiia upravlinskykh protsesiv yak stratehiia orhanizatsii roboty v zakladi doshkilnoi osvity [Digitalization of management processes as a strategy for organizing work in a preschool educational institution]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pedahohika ta psykholohiia – Problems of modern transformations. Series: pedagogy and psychology*, 9. <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-9-04-01> [in Ukrainian].
10. Mokhnenko, A., & Ostrous, H. (2025). Model upravlinnia personalom dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Human Resources Management Model to Increase Enterprise Competitiveness]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05> [in Ukrainian].

Отримано: 07.12.2025

Прийнято: 30.12.2025

Опубліковано: 31.12.2025

© Copyright 2025 by the author(s)

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