

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-157>

УДК 331.4

ЧИННИКИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

FACTORS OF USING THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN VIEW OF THE REQUIREMENTS OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE NATIONAL ECONOMY

Франт Юрій Васильович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>**Frant Yurii**

Lviv Polytechnic National University

У статті виокремлено й охарактеризовано чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Зазначені чинники запропоновано розглядати у розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища. До переліку чинників внутрішнього такого середовища віднесено стан системи розвитку і навчання персоналу, розвиток мотиваційних інструментів для працівників, використання дієвих інструментів управління, розвиток лідерства в організації, стан корпоративної культури та відкритість компанії до змін. Своєю чергою, чинники зовнішнього середовища включають економічні умови у післявоєнний період, політичну ситуацію, технологічні зміни, зміни у соціокультурних факторах та демографічні тенденції. Знання, розуміння і прогнозування цих чинників створює передумови для успішного функціонування суб'єкта господарювання на ринку та досягнення його стратегічних і тактичних цілей у повоєнний період.

Ключові слова: війна, кадровий потенціал, національна економіка, персонал, післявоєнна відбудова, працівник, HR-менеджмент.

The period of post-war reconstruction of the national economy will not bypass the development of the human resources potential of business entities. This potential should be used efficiently and with limited resources. Companies must develop and implement strategies to retain their existing staff, not just attract new employees. Organisations should also focus on strengthening the ability of their staff to innovate, generate new ideas, implement change and seize opportunities. We must carefully study and understand the factors driving human resource use to ensure that employees become a strategic resource for organisations in the post-war economic recovery period. In this article, using the methods of scientific abstraction, deduction, systematisation and generalisation, the author identifies and characterises the factors of use of the enterprise's human resources potential with due regard for the requirements of the post-war reconstruction of the national economy. We propose to consider these factors in the internal and external environment context. The internal environment factors include the state of the personnel development and training system, development of motivational tools for employees, use of practical management tools, development of leadership in the organisation, state of the corporate culture and openness of the company to changes. In turn, external environmental factors include economic conditions in the post-war period, the political situation, technological changes, changes in sociocultural factors and demographic trends. Knowledge, understanding and forecasting of these factors create prerequisites for enterprises to successfully operate in the market and achieve strategic and tactical goals in the post-war period. This set of factors of human resource potential use in the context of post-war national economic reconstruction allows us to understand their wide range and diversity. This set also provides an opportunity to consider these factors in the context of using the skills, knowledge and experience of each employee of the organisation.

Keywords: war, human potential, national economy, personnel, post-war reconstruction, employee, HR management.

Постановка проблеми. Період післявоєнної відбудови національної економіки пов'язаний із чималою кількістю викликів та завдань у багатьох сферах, які стосуються політичного, економічного, соціального, культурного та інших аспектів. Відбудовуватиметься зруйноване, появлятиметься нове, ефективно використовуватиметься наявне. Неминучим є те, що українська економіка тісніше інтегруватиметься у європейський економічний простір, стаючи щораз більш прозорою та орієнтованою на кращі західні практики. Розвиватиметься інфраструктура, господарство та соціальні системи.

Не омине період післявоєнної відбудови національної економіки і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, який повинен максимально ефективно використовуватись в умовах обмеженості наявних ресурсів. Компанії будуть вимушені розробляти й імплементувати стратегії збереження наявного персоналу, а не лише залучати нових працівників. Зусилля повинні бути спрямовані і на посилення здатності персоналу продукувати інновації, генерувати нові ідеї, впроваджувати зміни й використовувати можливості.

Неминучим для українського бізнесу у період післявоєнної відбудови національної економіки буде й формування сприятливого внутрішнього середовища для роботи персоналу. Справа в тому, що період війни пов'язаний із втомою, виснаженням, стресом, втратами, проблемами психологічного характеру тощо, а відтак це повинно бути враховане керівниками і власниками під час роботи з персоналом. Працівники потребуватимуть психологічної підтримки, позитивних соціальних контактів, гнучких умов роботи, взаєморозуміння та підтримки. Крім того, посилюватиметься увага до розширення практичного використання сучасних інструментів роботи з персоналом.

Щоб у період післявоєнної відбудови національної економіки працівники дійсно стали стратегічним ресурсом організацій для відновлення та розвитку бізнесу, слід ретельно вивчати і чітко розуміти чинники використання кадрового потенціалу, тобто ключові рушійні сили, які забезпечують ефективність зазначеного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики управління кадровим потенціалом підприємства зробило чимало вітчизняних та іноземних науковців, зокрема, В. Астахова, В. Без-

смертна, В. Бех, О. Василюк, Н. Гавкалова, Н. Гебер, А. Головка, С. Давидов, І. Дашко, А. Дискіна, К. Дядюра, Д. Заїка, І. Застрожнікова, Г. Зубарева, Н. Іванова, І. Козлова, Н. Корнійчук, К. Машіко, Л. Михалевська, І. Мосійчук, Г. Норд, Т. Носуліч, Л. Оболенцева, В. Пенюк, В. Світлична, В. Смачило, О. Хоменко, О. Шаповал, І. Шумакова та чимало ін. У працях цих та інших науковців розглянуто сутність поняття кадрового потенціалу, його види, принципи, складові елементи, чинники формування. Крім того, розглянуто місце цього виду потенціалу в системі економічного потенціалу сучасного суб'єкта господарювання тощо.

Проблематику післявоєнної відбудови національної економіки ретельно досліджують у своїх працях Н. Аверчева, С. Березюк, І. Біла, Т. Богдан, А. Дука, А. Єфремов, С. Кислинська, В. Клочковська, О. Клочковський, А. Кострубіцька, О. Лесик, М. Миколайчук, Т. Новик, О. Охріменко, Р. Попов, В. Посна, В. Сень, Д. Токарчук, О. Трегубов, О. Шевченко та ін. Ці та інші автори за окресленою тематикою звертають увагу на виклики інституційної модернізації національної економіки в повоєнний період, на управлінський аспект зазначених процесів з урахуванням досвіду інших країн, на фінансове забезпечення процесів відновлення, на роль і можливості залучення при цьому міжнародної технічної допомоги, на інструментарій повоєнного відновлення територій та ін.

Попри чималу увагу наукової спільноти до проблематики і управління кадровим потенціалом підприємств, і післявоєнної відбудови національної економіки, залишається все ж нерозв'язаною проблема виокремлення й характеристики чинників використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог такої післявоєнної відбудови.

Мета статті. Метою статті є виокремлення й характеристика чинників використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як свідчить вивчення теорії і практики, роль кадрового потенціалу суб'єктів господарювання у період післявоєнної відбудови національної економіки є як ніколи важливою [1–4]. Чинники, що впливають на використання такого потенціалу, варто класифікувати у розрізі внутрішніх і зовнішніх. Розглянемо їх ретельно.

Першим внутрішнім чинником, який слід брати до уваги у контексті тематики дослідження, є стан системи розвитку і навчання персоналу. Доцільно наголосити на тому, що високий рівень розвитку такої системи дає змогу суб'єктам господарювання оперативно покращувати компетентності персоналу у післявоєнний час відповідно до нових реалій. Мова йде і про нові знання, і про нові методи роботи, і про нові напрямки активізування бізнесу, і про нові технології тощо. Крім того, дієва система розвитку і навчання персоналу уможливує формування кадрового резерву, який надалі у післявоєнний час можна задіяти у різних напрямках діяльності організації, забезпечуючи тим самим стійкість та неперервність управління.

Стан системи розвитку і навчання персоналу прямим чином впливає теж на розвиток лідерських якостей працівників як керівної, так і керованої підсистеми. Ці якості будуть потрібні для вироблення стратегічних та тактичних планів відновлення підприємств, для мобілізації кадрового ресурсу у післявоєнний час, для допомоги працівникам у напрямку адаптації до нових вимог ринку та умов ведення бізнесу.

Маючи змогу розвиватись і навчатись в організації, працівники суб'єкта господарювання у післявоєнний час будуть мати більше аргументів залишитись на своєму поточному робочому місці, де для них створені умови для розвитку.

Розвиток мотиваційних інструментів для персоналу є ще одним вагомим внутрішнім чинником використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Як і у випадку попереднього чинника, мотивовані працівники здебільшого більш лояльні до компанії як до роботодавця і у складний повоєнний час надаватимуть перевагу залишитись працювати саме тут, особливо враховуючи вразливість бізнесу після війни. Крім того, високі стандарти мотивування приваблюватимуть на підприємство і нових працівників, покращуючи кадровий потенціал, що в повоєнний період є важливо.

Широкий спектр можливих інструментів мотивування (KPI, матеріальні заохочення, гнучкі графіки роботи, слова подяки, компенсаційні пакети, можливості професійного зростання тощо) у складний повоєнний час теж піднімають настрій працівникам, підвищують їхню мотивацію, збільшують ефективність

колективу, призводять до зберігання талантів, формують командний дух та ін.

Як свідчить вивчення теорії і практики, мотиваційні інструменти як чинники використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання мають загалом чималий вплив на такий потенціал, особливо з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки, коли виникає потреба швидкої відбудови бізнесу та коли pojawiaються нові виклики.

Наступним внутрішнім чинником, який слід брати до уваги у контексті використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки, є використання дієвих інструментів управління в організаціях. Завдяки цьому формується перш за все сприятливе робоче середовище, що у післявоєнний складний період гуртує разом працівників. Крім того, чіткі, правильні та зрозумілі інструменти управління уможливають цілеспрямованість дій управлінського характеру, з огляду на що працівники розуміють, в якому напрямку розвивається надалі суб'єкт господарювання. Ці аспекти можуть стосуватись і адаптування до нових умов ведення бізнесу, і перегляду наявних стратегій, і впровадження інноваційних рішень, і зміни методів роботи на зовнішньому ринку, і вдосконалення асортиментної політики тощо.

Як свідчить вивчення іноземного досвіду, період післявоєнної відбудови національної економіки нерідко пов'язаний із втратою цінних кадрів та необхідністю посилення певних позицій в організаційній структурі управління більш кваліфікованими працівниками. За цих умов рівень використання дієвих інструментів управління, зокрема й HR-менеджменту, дає змогу розв'язати ці проблеми, залучивши, як приклад, талановитий та мотивований персонал.

Розвиток лідерства в організаціях теж слід вважати вагомим внутрішнім чинником, який слід брати до уваги у контексті використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [5–6], у складний післявоєнний час саме формальні та неформальні лідери є тими суб'єктами, хто повинен мотивувати, вести за собою, допомагати переборювати труднощі, інспірувати, мобілізувати працівників тощо, сприяючи максимально ефективному використанню нерідко кардинально обмеженого кадрового потенціалу підприємств.

До переліку внутрішніх чинників варто віднести і стан корпоративної культури на підприємстві. Як свідчить досвід вітчизняного та іноземного бізнесу, у період повоєнної відбудови національної економіки створення сприятливої та відкритої корпоративної культури сприяє утриманню наявних працівників і залученню нових. Високий рівень такої культури позитивно впливає на саморозвиток персоналу, на поширення принципів командної роботи, взаємодопомоги, обміну ідеями, на відкритість до змін, на утримання талантів, на ефективну комунікацію серед персоналу, на можливості кар'єрного розвитку тощо. Загалом це все стимулює розвиток кадрового потенціалу та ефективно його використання. Крім того, створюється певний простір для самореалізації працівників та творчості.

Відкритість компанії до змін також значною мірою впливає на розвиток кадрового потенціалу підприємств у період повоєнної відбудови національної економіки з позиції внутрішніх змінних. Завдяки цьому організації стають адаптивними та гнучкими як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Тим самим створюються можливості для своєчасних технологічних зрушень, генерування інноваційних ідей серед персоналу та оперативного реагування на зміни. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [7-9], у повоєнний період нерідко ситуація може змінюватись кардинально швидко, відтак відкритість організації до змін сприяє відстеженню й своєчасному реагуванню на них. Разом із цим розвиватимуться й працівники та їхній кадровий потенціал.

Окрім внутрішніх чинників, на використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки впливають і зовнішні чинники, тобто ті рушійні сили, що перебувають поза межами організації. Першим таким чинником слід назвати економічні умови у післявоєнний період, що включають доступність інвестицій, стан економіки загалом, стабільність фінансових ринків тощо. Як приклад, за умови відносно економічної стабільності суб'єктам господарювання буде набагато легше управляти роботою з персоналом, залучати нових працівників й розвивати наявних. І навпаки: в умовах економічної нестабільності і підприємству складно функціонувати, і виникають доволі складні виклики для розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, такі виклики можуть стосуватись необхідності зменшення інвестицій у розвиток працівників,

зменшення бюджетів мотиваційних програм, скорочення штатних розписів, необхідності звільнення персоналу і т.д. Вочевидь, загалом економічна нестабільність негативно впливає на атмосферу всередині організацій, посилення невпевненості серед працівників та скорочення можливостей для розвитку кадрового потенціалу. З іншого, як свідчить вивчення теорії і практики, така нестабільність може бути і вимушеним поштовхом для пошуку оптимізаційних рішень і нових можливостей, чого теж не слід відкидати.

Політична ситуація у післявоєнний період також є вагомим чинником зовнішнього середовища, що впливає на використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. У цьому контексті слід перш за все наголосити на тому, що стабільність політичної ситуації позитивно впливає на бізнес, а це в подальшому (через непрямі механізми) позитивно вплине і на можливості щодо розвитку персоналу. За стабільної і прогнозованої політичної ситуації організації можуть планувати податкове навантаження, процеси управління заробітною платою, створення сприятливих умов праці, роботу із іноземними бізнес-партнерами тощо.

Наступний зовнішній чинник – технологічні зміни. Сьогодні очевидним є те, що швидкі такі зміни, з одного боку, формують нові можливості для подальшого розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, а з іншого – зумовлюють необхідність бути готовими до роботи із новими технологічними рішеннями, що нерідко вимагає додаткових витрат ресурсів, необхідності перепідготовки персоналу тощо. Наприклад, лише за останній час технологічні зміни в HR-менеджменті стосувались оптимізування процесів управління кадрами, HR-аналітики, використання електронних систем навчання, застосування хмарних рішень, впровадження електронних систем рекрутингу, у т.ч. на базі штучного інтелекту, тощо [10–14].

Зміни у соціокультурних факторах теж значною мірою впливають на використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Мова йде, зокрема, про зміни в уявленнях про розвиток працівників, про цінності в організації, про функціонування робочого середовища, про соціокультурні цінності, про забезпечення балансу між роботою й особистим життям, про інклюзивність тощо. Це все впливає на

те, як працівники у повоєнний час сприйматимуть суб'єктів господарювання як роботодавців і які вимоги ставитимуть до них.

Надалі варто виокремити зовнішній чинник демографічних тенденцій. Очевидним є те, що у воєнний та повоєнний період демографічна структура населення певним чином видозмінюється (наприклад, може збільшуватися кількість пенсіонерів, зменшуватися чисельність чоловіків, мають місце зміни в розподілі вікових груп тощо). Відтак, ці зміни впливають на очікування щодо умов праці, щодо попиту

на робочу силу, щодо кар'єрних цілей, щодо географічного розподілу працездатного населення, щодо балансу між особистим життям і кар'єрою та ін. Знання і розуміння демографічних тенденцій дає змогу підприємствам у повоєнний період не лише зберігати свій кадровий потенціал, а й примножувати його.

Узагальнена інформація про виокремлені чинники використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки наведена на рис. 1. Усі ці виокрем-

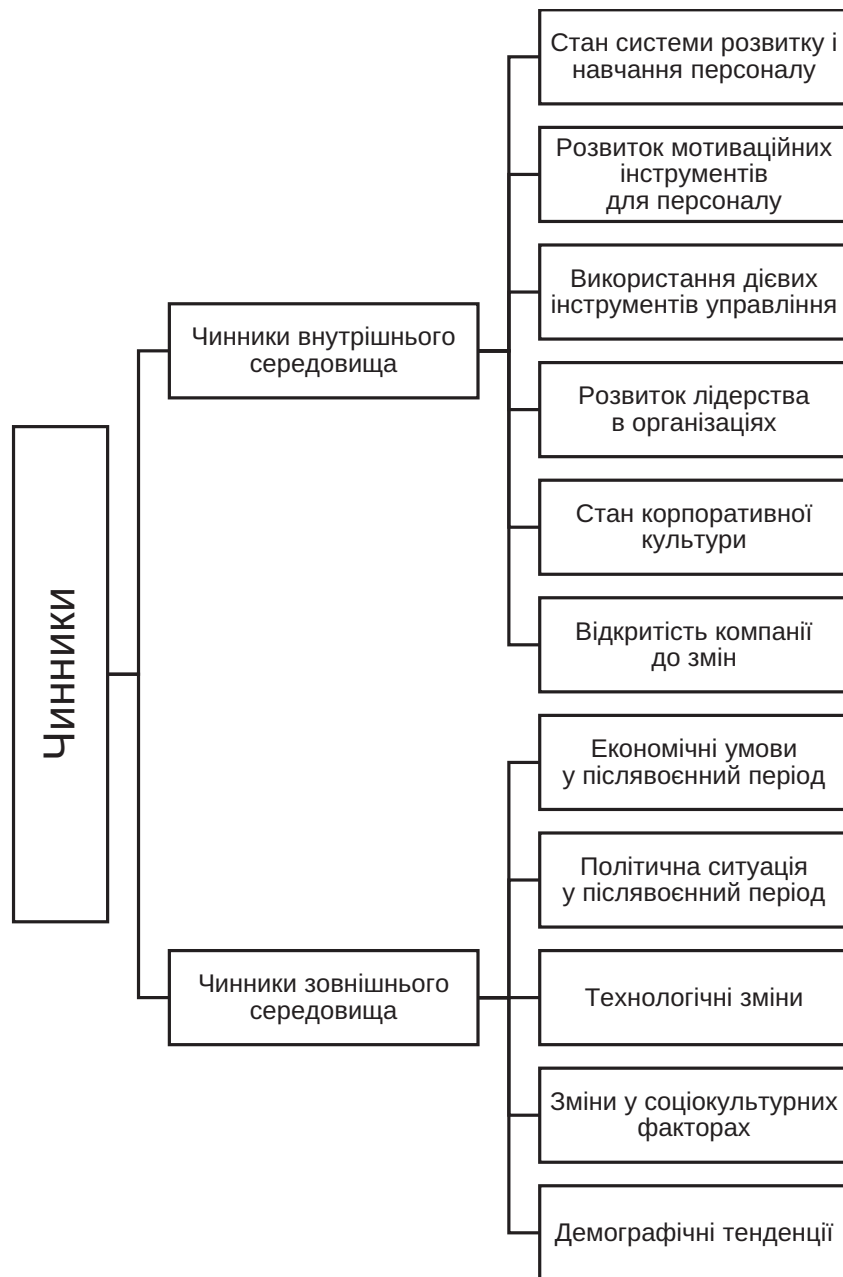


Рис. 1. Чинники використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки

Джерело: виокремлено автором

лені чинники слід брати до уваги під час розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу та загалом управління ним. Врахування цих чинників дає змогу компаніям досягати успіху у складних реаліях повоєнної відбудови бізнесу завдяки кадровій складовій, забезпечуючи економічне зростання. Багатоваріантність зазначених чинників та їх систематизація дає змогу визначити взаємозв'язки між ними, а також бачити усю їхню різноманітність.

Висновки. Таким чином, у контексті післявоєнної відбудови національної економіки суб'єкти господарювання повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники використання кадрового потенціалу. До переліку таких чинників внутрішнього середовища віднесено стан системи розвитку і навчання персоналу, розвиток мотиваційних інструментів для працівників, використання дієвих інструментів управління, розвиток лідерства в організаціях, стан корпоративної культури та відкри-

тість компанії до змін. Своєю чергою, чинники зовнішнього середовища включають економічні умови у післявоєнний період, політичну ситуацію, технологічні зміни, зміни у соціокультурних факторах та демографічні тенденції.

Наведена множина чинників використання кадрового потенціалу у контексті післявоєнної відбудови національної економіки дає змогу зрозуміти широкий їхній спектр та різноманітність, а також забезпечує можливість їхнього врахування у контексті використання навичок, знань і досвіду кожного працівника організації. Загалом це створює передумови для успішного функціонування суб'єкта господарювання на ринку та досягнення його стратегічних і тактичних цілей у повоєнний період.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати в оцінюванні впливу кожного чинника використання кадрового потенціалу у період післявоєнної відбудови на прикладі вітчизняних суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
2. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55–79.
3. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
4. Ареф'єва О. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36).
5. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
6. Чумакова Г., Пасічник В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1 (1).
7. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
8. Новікова О., Залознава Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 21 (4). С. 407–427.
9. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130.
10. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156.
11. Василик А. В., Кушнір А. І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 2. № 28. С. 119–122.
12. Надточій І. І., Крамаренко І. С., Гришина Н. В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 187–191.
13. Черничко Т., Стегней М., Проскура В. Блокчейн у HR: нові горизонти безпеки та прозорості в цифровій економіці. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326. № 1. С. 52–57.
14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9.

REFERENCES:

1. Leskova, S. V. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpriemstva [Competence-based approach to managing the human resource potential of a modern enterprise]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, no. 3, pp. 26–31.
2. Antoniuk, V. P. (2024). Problemy rozvytku promyslovosti Ukrainy ta yii kadrovoho zabezpechennia v umovakh viiny [Problems of the development of Ukrainian industry and its staffing in the conditions of war]. *Ekonomika promyslovosti – Industrial economics*, no. 1 (105), pp. 55–79.
3. Posvaliuk, O. (2024). Vyklyky ta kontseptsiiia zmin suchasnoi paradyhmy upravlinnia personalom pidpriemstva dlia povoiennoi ekonomiky Ukrainy [Challenges and concept of changes in the modern paradigm of enterprise human resource management for the post-war economy of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 59.
4. Arefieva, O. (2024). Teoretychne pidgruntia formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh posylennia transparentnosti rozvytkovykh protsesiv [Theoretical basis for the formation of economic potential of an enterprise in the context of enhanced transparency of development processes]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, no. 18 (36).
5. Tymoshenko, V. (2024). Liderstvo v umovakh suspilnykh transformatsii [Leadership in the context of social transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 59.
6. Chumakova, H., & Pasichniuk, V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Leadership in a crisis: public administration during martial law]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi – Successes and achievements in science*, no. 1 (1).
7. Yatskevych, I. (2022). Innovatsiina polityka Ukrainy u pislivoienni period [Ukraine's innovation policy in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 39.
8. Novikova, O., Zaloznova, Yu., & Azmuk, N. (2022). Vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy u pislivoienni period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsii [Restoring Ukraine's human capital in the post-war period using the benefits of digitalisation]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economics*, no. 21 (4), pp. 407–427.
9. Babii, I., Baksalova, O., & Ostapchuk, O. (2022). Mekhanizm formuvannia konkurentnoi polityky maloho pidpriemnytstva v pislivoienni period [The mechanism of formation of the small business competition policy in the post-war period]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 123–130.
10. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Ya. (2020). Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiiakh [Digitalisation of HR processes in modern realities]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Galician Economic Herald of Ternopil National Technical University*, vol. 64, no. 3, pp. 147–156.
11. Vasylyk, A. V., & Kushnir, A. I. (2018). Kompetentsii HR-fakhivtsia v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii [Competencies of an HR specialist in the digital age]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 2, no. 28, pp. 119–122.
12. Nadtochii, I. I., Kramarenko, I. S., & Hryshyna, N. V. (2024). Khmarni tekhnolohii yak instrument efektyvnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu ta HR-tekhnolohiiamy v umovakh tsyfrovizatsii [Cloud technologies as a tool for effective management of financial and economic security and HR technologies in the context of digitalisation]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 190, pp. 187–191.
13. Chernychko, T., Stehnei, M., & Proskura, V. (2024). Blokchein u HR: novi horyzonty bezpeky ta prozorosti v tsyfrovii ekonomitsi [Blockchain in HR: new horizons of security and transparency in the digital economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, vol. 326, no. 1, pp. 52–57.
14. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Potoskuieva, A. D. (2023). Tsyfrovii tekhnolohii HR marketynhu [Digital technologies for HR marketing]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, no. 9.