

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-35>

УДК 331.101

СТРАТЕГІЇ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЕКОНОМІКИ

STRATEGIES FOR SITUATIONAL MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND ECONOMIC CRISES

Рябченко Володимир Олексійович

аспірант,

Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7728-8153>

Riabchenko Volodymyr

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Досліджено стратегії ситуаційного управління людським капіталом в умовах глобалізації та економічних криз. Аналізується вплив глобалізації на вимоги до компетенцій працівників, їхню мобільність та адаптацію до нових умов, визначаються ключові проблеми, з якими стикаються підприємства у сфері управління людським капіталом під час економічних коливань. Досліджено існуючі моделі та підходи до ситуаційного управління, порівняно традиційні та інноваційні методи. Розроблено рекомендації для вдосконалення управління персоналом та оцінено практичну реалізацію адаптивних стратегій. Результати дослідження підтверджують необхідність використання гнучких підходів до управління людським капіталом для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Перспективи подальших досліджень включають поглиблене вивчення впливу технологічних інновацій на управління людським капіталом та аналіз успішних кейсів адаптації в різних галузях.

Ключові слова: глобалізація, економічна криза, адаптація, компетенції, мобільність, стратегії, управління, персонал, конкурентоспроможність.

The article investigates strategies for situational management of human capital in the context of globalization and economic crises. The relevance of this study is underscored by the increasing competition in international markets, rapid technological changes, and unpredictable economic fluctuations. Effective management of human resources has become a critical factor for organizational survival and development under such conditions. The purpose of the study is to analyze the impact of globalization on the requirements for employee competencies, mobility, and adaptation to new conditions, and to identify key issues faced by enterprises in human capital management during economic fluctuations. The research aims to explore existing models and approaches to situational management, comparing traditional and innovative methods, and to develop recommendations for improving personnel management. The methodology includes a comprehensive analysis of external and internal factors affecting organizational activities, taking into account cultural differences in international companies. Results indicate that traditional management approaches, characterized by centralized decision-making and long-term planning, provide stability and predictability but lack flexibility. This can lead to slow responses to market changes and increased competition. In contrast, innovative approaches, marked by decentralization and flexibility, allow companies to adapt quickly to new challenges and opportunities. The use of modern technologies, such as analytical platforms for talent management and remote work tools, enables better analysis of employee performance and informed decision-making. However, such decentralization may create short-term instability as rapid changes can disrupt existing processes and require significant efforts to maintain corporate culture. Hybrid approaches, combining elements of both traditional and innovative models, attempt to balance stability and flexibility. They allow enterprises to maintain the effectiveness of traditional management methods while integrating new technologies and practices for quicker adaptation to changes. The study concludes that situational management strategies provide greater adaptability and responsiveness compared to traditional methods. Future research should focus on the in-depth study of the impact of technological innovations on human capital management and the analysis of successful adaptation cases across various industries.

Keywords: globalization, economic crisis, adaptation, competencies, mobility, strategies, management, personnel, competitiveness.



Постановка проблеми. У глобалізації та кризових умовах економіки управління людським капіталом стає важливим елементом стратегії підприємства. Це зумовлено зростаючою конкуренцією на міжнародних ринках, технологічними змінами та економічними коливаннями. Ефективне управління людськими ресурсами може стати ключовим фактором виживання та розвитку організації.

Ситуаційне управління людським капіталом передбачає адаптацію стратегій і практик до конкретних обставин, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає інноваційні підходи до навчання і розвитку персоналу, гнучкі системи мотивації та адаптацію організаційної структури до нових викликів.

Основна проблема полягає у визначенні оптимальних стратегій управління, які б відповідали специфічним умовам кожного підприємства. Це вимагає комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів. Важливо враховувати культурні відмінності у міжнародних компаніях, де персонал може мати різні цінності та мотивацію. Наукові дослідження спрямовані на вивчення впливу глобалізаційних процесів, розробку моделей адаптивного управління, та аналіз ефективності різних підходів до розвитку і мотивації персоналу.

Практичні завдання включають впровадження рекомендацій на основі досліджень, розробку інструментів для оцінки ефективності управління людським капіталом та створення умов для постійного професійного розвитку співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління людським капіталом в умовах глобалізації та економічних криз охоплюють широкий спектр проблем та питань. Так, дослідження Ковбас Г. І. [1], Ахновська І. та Болгов В. [2], Кудин С., Федик М. та Фурман Д. [3] аналізують стратегічні аспекти антикризового управління та вплив економіки знань на управління людським капіталом. Інші дослідження, такі як Бублик М. та ін. [4], Азарова А. та ін. [5], Гречишкіна Т. Д. [6], а також Мігус І. [7] підкреслюють значення цифрових компетенцій у сучасній економіці. Збрицька Т. та Сорока О. [8] розглядають питання управління персоналом в епоху цифрової економіки. Інноваційні системи менеджменту та інструменти для управління людським капіталом розглядаються у працях Гречишкіної Т. Д. [6], Лубкея Н. П. [9], які аналізують сучасні технології управління та їхній вплив на підпри-

ємства. Аналіз факторів впливу на управління людським капіталом та стратегічні підходи до розвитку цього капіталу розглядають Терещенко Д. А. [10] та Тюрило А. [11]. Вони акцентують увагу на формуванні механізмів державного управління та оцінки людського капіталу. Манн Р. В. та Ляшов Д. О. [12], Антохов [13] досліджують розвиток людського капіталу як детермінанту економічного зростання.

Ці дослідження показують важливість комплексного підходу до управління людським капіталом, враховуючи технологічні, економічні, стратегічні та психологічні фактори для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження впливу глобалізації та економічних криз на управління людським капіталом, недостатньо дослідженим залишається питання впровадження інноваційних технологій для довгострокової економічної ефективності підприємств. Необхідно глибше вивчити вплив економічної нестабільності на стратегічні та оперативні рішення щодо персоналу, а також розробити стратегії для підвищення адаптивності та гнучкості управління людським капіталом в умовах швидких змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою даної статті є дослідження стратегій ситуаційного управління людським капіталом в умовах глобалізації та кризових явищ економіки.

В рамках цього дослідження ставляться такі завдання:

1. Проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на управління людським капіталом. Дослідити, як глобалізація змінює вимоги до компетенцій працівників, їхньої мобільності та здатності адаптуватися до нових умов.

2. Визначити ключові проблеми, з якими стикаються підприємства у сфері управління людським капіталом в умовах економічних криз. Розглянути, як економічні коливання та нестабільність впливають на стратегічні та оперативні рішення щодо персоналу.

3. Дослідити існуючі моделі та підходи до ситуаційного управління людським капіталом. Порівняти традиційні та інноваційні підходи, визначити їх переваги та недоліки у контексті адаптації до швидких змін.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління людським капіталом на основі ситуаційного підходу. Запропонувати

конкретні заходи, які допоможуть підприємствам підвищити ефективність управління персоналом в умовах глобалізації та економічних криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізаційні процеси суттєво впливають на управління людським капіталом, змінюючи вимоги до компетенцій працівників, їхньої мобільності та здатності адаптуватися до нових умов. У сучасному світі глобалізація зумовлює зростаючу конкуренцію на ринках праці, що вимагає від працівників постійного підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок. Важливим аспектом стає здатність працівників швидко пристосовуватися до змін у технологіях і організаційних процесах. Крім того, глобалізація сприяє підвищенню мобільності працівників, оскільки зростає кількість міжнародних компаній, які пропонують роботу в різних країнах і регіонах. Це створює нові можливості для професійного розвитку, але також вимагає від працівників знання іноземних мов, міжкультурних комунікацій та вміння працювати в мультикультурному середовищі.

Глобалізаційні процеси також впливають на структуру ринку праці, зокрема, збільшується попит на висококваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій, фінансів, маркетингу та інших галузях. Водночас зростає конкуренція за такі посади, що змушує працівників постійно оновлювати свої знання та навички. Вплив глобалізаційних процесів

на управління людським капіталом, основні зміни та їх вплив на різні аспекти управління персоналом представлено на рис. 1.

Такі зміни впливають на всі етапи управління людським капіталом, від рекрутингу до розвитку та утримання персоналу.

Для більш детального аналізу необхідно порівняти вимоги до компетенцій працівників у традиційному та глобалізованому середовищі.

Глобалізаційні процеси значно впливають на управління людським капіталом, вимагаючи адаптації до нових умов праці та конкуренції. Зміни в технологічному середовищі та підвищена конкуренція на ринку вимагають від працівників високої кваліфікації, багатфункціональності та навичок міжкультурної комунікації. Компанії змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, розвивати гнучкі форми організації праці та підтримувати постійне професійне зростання співробітників. Зростання мобільності працівників створює нові виклики, пов'язані з необхідністю глобального переміщення та адаптації до різних культурних середовищ. Ефективне управління людським капіталом в умовах глобалізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організацій на світовому ринку.

В умовах економічних криз підприємства стикаються з численними проблемами в управлінні людським капіталом. Економічні

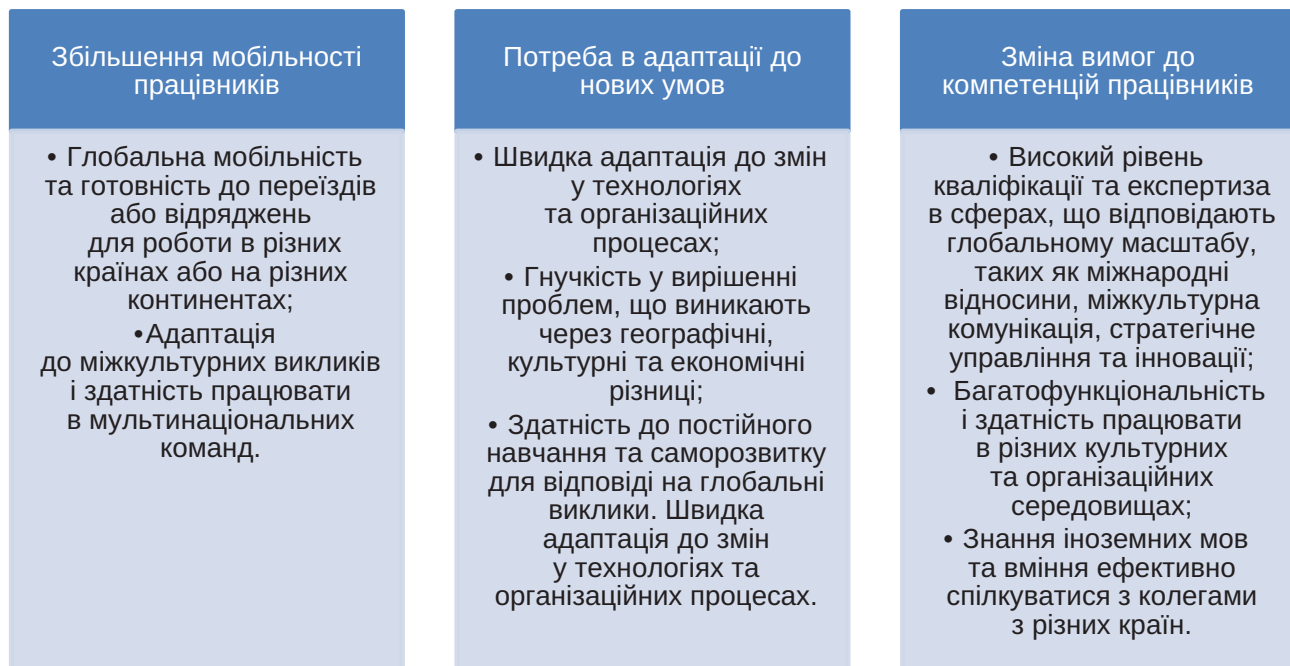


Рис. 1. Вплив глобалізаційних процесів на управління людським капіталом

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1

Вимоги до компетенцій працівників у традиційному та глобалізованому середовищі

Параметр	Глобалізоване середовище	Традиційне середовище
Кваліфікаційні вимоги	Стандартні вимоги за професією	Високий рівень кваліфікації та багатофункціональність
Знання мов	Володіння однією мовою	Необхідність знання декількох іноземних мов
Міжкультурна компетенція	Низький рівень	Високий рівень міжкультурної комунікації
Адаптація до змін	Поступове пристосування	Швидка адаптація до технологічних та організаційних змін
Мобільність	Локальна мобільність	Глобальна мобільність
Навчання та розвиток	Регулярне навчання за планом	Постійне навчання за потребою та новими викликами

Джерело: сформовано автором

коливання та нестабільність суттєво впливають на стратегічні та оперативні рішення щодо персоналу. Однією з ключових проблем є необхідність скорочення витрат, що часто призводить до зменшення чисельності персоналу, заморожування заробітних плат та скорочення інвестицій у навчання і розвиток співробітників. Це може негативно впливати на моральний стан працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Крім того, економічні кризи часто супроводжуються невизначеністю і нестабільністю, що ускладнює прогнозування і планування діяльності підприємства. В таких умовах стає важливим збереження ключових талантів та підтримка їхньої лояльності до компанії.

Економічні кризи також впливають на структуру ринку праці. З одного боку, збільшується конкуренція за робочі місця, що дозволяє підприємствам залучати висококваліфікованих працівників на більш вигідних умовах. З іншого боку, підвищується ризик втрати цінних кадрів, які можуть шукати більш стабільні та перспективні можливості в інших компаніях чи галузях (рис. 2).

Економічні кризи змінюють підхід підприємств до управління людським капіталом, змушуючи їх адаптувати свої стратегії та оперативні рішення до нових умов. Підприємства часто стикаються з необхідністю оптимізації витрат, що включає перегляд організаційної структури та зміну чисельності персоналу. Фінансові обмеження вимагають від компаній скорочення витрат на заробітні плати, бонуси та пільги, а також на навчання і розвиток працівників. Це може мати негативні психологічні наслідки для персоналу, включаючи зниження

морального стану, зростання стресу та підвищення ризику професійного вигорання.

Крім того, нестабільність ринку праці, викликана економічними кризами, змінює баланс між попитом і пропозицією робочої сили. Це створює нові виклики для підприємств у збереженні ключових талантів і залученні нових працівників. В таких умовах важливою стає здатність компанії швидко реагувати на зміни, забезпечуючи стабільність і можливість для професійного зростання своїх співробітників.

Стратегічні рішення в умовах економічної нестабільності передбачають перегляд довгострокових планів розвитку компанії та її персоналу. Підприємства змушені оптимізувати організаційну структуру, зменшуючи чисельність персоналу та переходячи до гнучкіших моделей праці, таких як аутсорсинг та контрактна зайнятість. Фінансові обмеження змушують переглядати стратегії мотивації та утримання працівників, акцентуючи увагу на нематеріальних стимулах, таких як можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Оперативні рішення в умовах економічної нестабільності зосереджуються на підтримці ефективності роботи команди та збереженні морального стану працівників. Це включає впровадження заходів для зниження рівня стресу та тривожності, надання психологічної підтримки, а також розробку програм адаптації для нових умов праці. Компанії повинні бути готовими до швидких змін у ринковій ситуації, забезпечуючи гнучкість і адаптивність своїх працівників через постійне навчання та розвиток. Вплив економічних коливань на

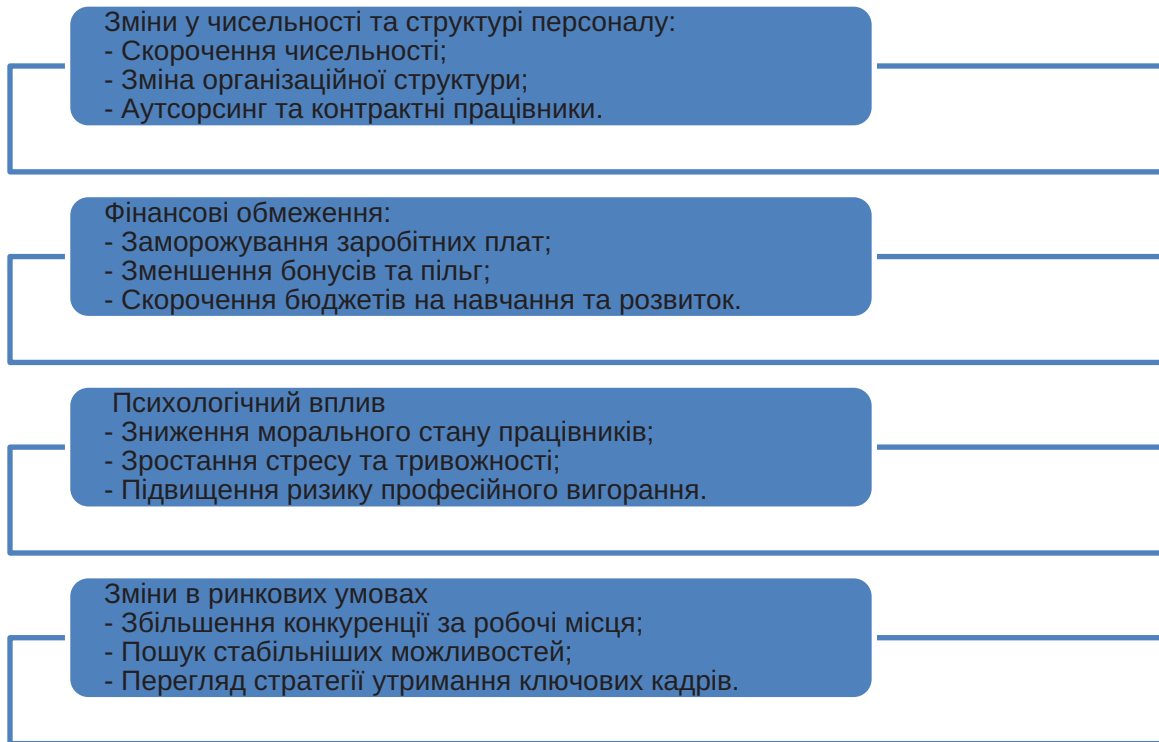


Рис. 2. Вплив економічних криз на управління людським капіталом

Джерело: сформовано автором

стратегічні та оперативні рішення щодо персоналу узагальнено в таблиці 2.

Вплив економічних коливань на стратегічні та оперативні рішення щодо персоналу можна простежити через адаптацію підприємств до змінних умов ринку. Стратегічні рішення у таких умовах зазвичай включають перегляд організаційної структури та політики компенсацій, акцентуючи увагу на утриманні ключових кадрів і забезпеченні можливостей для їх професійного розвитку. Оперативні рішення,

навпаки, спрямовані на швидке реагування на фінансові обмеження, що часто передбачає скорочення чисельності персоналу та зниження витрат на навчання і бонуси. Важливою складовою є також підтримка морального стану працівників, забезпечення психологічної підтримки та зниження рівня стресу, що допомагає зберегти ефективність команди у складних умовах. Приклади стратегічних та оперативних рішень в умовах економічної нестабільності систематизовано у табл. 3.

Таблиця 2

Вплив економічних коливань на стратегічні та оперативні рішення щодо персоналу

Аспект	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
Чисельність персоналу	Оптимізація чисельності та структури	Управління скороченнями, аутсорсинг
Заробітні плати та пільги	Перегляд політики компенсацій	Заморожування зарплат, зменшення бонусів
Навчання та розвиток	Скорочення інвестицій у навчання	Фокус на внутрішніх ресурсах
Моральний стан працівників	Підтримка лояльності та мотивації	Психологічна підтримка, заходи для зниження стресу
Конкуренція на ринку праці	Залучення та утримання ключових кадрів	Гнучкі умови праці, індивідуальний підхід

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Приклади стратегічних та оперативних рішень в умовах економічної нестабільності

Підприємство	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
Виробничий сектор	Оптимізація виробничих процесів, аутсорсинг	Скорочення персоналу, заморожування зарплат
ІТ-компанії	Вкладення в автоматизацію та цифрові технології	Гнучкі умови праці, інвестиції у внутрішнє навчання
Торгівельні мережі	Перегляд асортименту, скорочення витрат	Зменшення бонусів, тимчасове закриття магазинів
Фінансовий сектор	Диверсифікація послуг, оптимізація витрат	Скорочення чисельності персоналу, заморожування бонусів

Джерело: сформовано автором

Приклади стратегічних та оперативних рішень у різних галузях показують, як підприємства можуть реагувати на економічну нестабільність. Виробничі компанії, наприклад, часто переходять до аутсорсингу, оптимізуючи виробничі процеси, тоді як ІТ-компанії інвестують в автоматизацію та цифрові технології, створюючи гнучкі умови праці для своїх працівників. Торгівельні мережі змушені переглядати свій асортимент і скорочувати витрати, тимчасово закриваючи магазини, а фінансові установи диверсифікують свої послуги і оптимізують витрати, скорочуючи чисельність персоналу та заморожуючи бонуси. Кожен сектор реагує по-різному, але загальна тенденція вказує на необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні людським капіталом під час економічних криз.

Ситуаційне управління людським капіталом передбачає використання різних моделей та підходів для адаптації до змінних умов.

Порівняння традиційних та інноваційних підходів, їхні основні характеристики, переваги та недоліки зумовлено необхідністю адаптації підприємств до стрімких змін у зовнішньому середовищі (табл. 4).

Порівняння традиційних та інноваційних підходів до управління людським капіталом показує еволюцію методів адаптації підприємств до швидких змін.

Традиційні підходи характеризуються централізованим прийняттям рішень і довгостроковим плануванням. Вони забезпечують стабільність і передбачуваність, знижують ризики, але мають обмежену гнучкість, що може сповільнювати реакцію на зміни ринку та зростання конкуренції.

Інноваційні підходи відзначаються децентралізацією та гнучкістю, дозволяючи швидко адаптуватися до нових викликів. Використання сучасних технологій, таких як аналітичні платформи та інструменти для віддаленої

Таблиця 4

Порівняння підходів до управління людським капіталом

Характеристика	Традиційні підходи	Інноваційні підходи
Організаційна структура	Ієрархічна, централізована	Децентралізована, гнучка
Планування	Довгострокове, стандартизоване	Короткострокове, адаптивне
Технології управління	Обмежене використання технологій	Використання сучасних технологій
Гнучкість	Низька	Висока
Прийняття рішень	Повільне, централізоване	Швидке, децентралізоване
Стабільність	Висока в довгостроковій перспективі	Висока у короткостроковій перспективі
Залучення та утримання талантів	Традиційні методи, фокус на стабільності	Інноваційні методи, фокус на розвитку
Корпоративна культура	Стабільна, консервативна	Динамічна, інноваційна

Джерело: сформовано автором на підставі [14; 15]

роботи, сприяє кращому аналізу ефективності працівників і прийняттю обґрунтованих рішень. Ці підходи залучають висококваліфікованих фахівців, але можуть створювати нестабільність у короткостроковій перспективі через швидкі зміни.

Гібридні підходи поєднують елементи традиційних та інноваційних моделей, прагнучи знайти баланс між стабільністю і гнучкістю. Вони дозволяють зберігати ефективність традиційних методів управління та впроваджувати нові технології й практики, що сприяють швидкій адаптації до змін. Гібридні моделі забезпечують гнучкість в управлінні персоналом, знижують ризики та використовують переваги обох підходів, що є критичним для успіху в сучасній економіці. Управління людським капіталом в умовах глобалізації та економічних криз вимагає застосування ситуаційного підходу для адаптації до швидких змін і збереження конкурентоспроможності. Вдосконалення цього процесу включає розвиток гнучкої організаційної структури, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і економічної ситуації. Це передбачає децентралізацію прийняття рішень, сприяючи оперативності та адаптивності. Використання сучасних технологій, таких як аналітичні інструменти, системи управління талантами

і платформи для дистанційної роботи, підвищує ефективність управління людським капіталом. Важливо також враховувати специфіку галузі та ринку, на якому діє підприємство, що впливає на вибір конкретних заходів та інструментів управління людським капіталом (рис. 3).

Науковий аналіз показує, що ефективне управління людським капіталом в умовах глобалізації та економічних криз передбачає комплексний підхід, орієнтований на гнучкість та адаптивність. Основні заходи, що відображені у схемі, вказують на необхідність інтеграції технологічних інновацій та розширення можливостей працівників через безперервний професійний розвиток. Це включає використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації управлінських процесів. Крім того, створення сприятливого робочого середовища є критично важливим для підтримки високої продуктивності та зниження рівня стресу серед працівників. Підприємства мають зосередитися на формуванні культурно відповідального середовища, яке стимулює інноваційність та відкритість до змін. Переваги ситуаційного підходу полягають у здатності швидко адаптуватися до нових викликів, що виникають через економічні коливання та нестабільність. Інтегра-

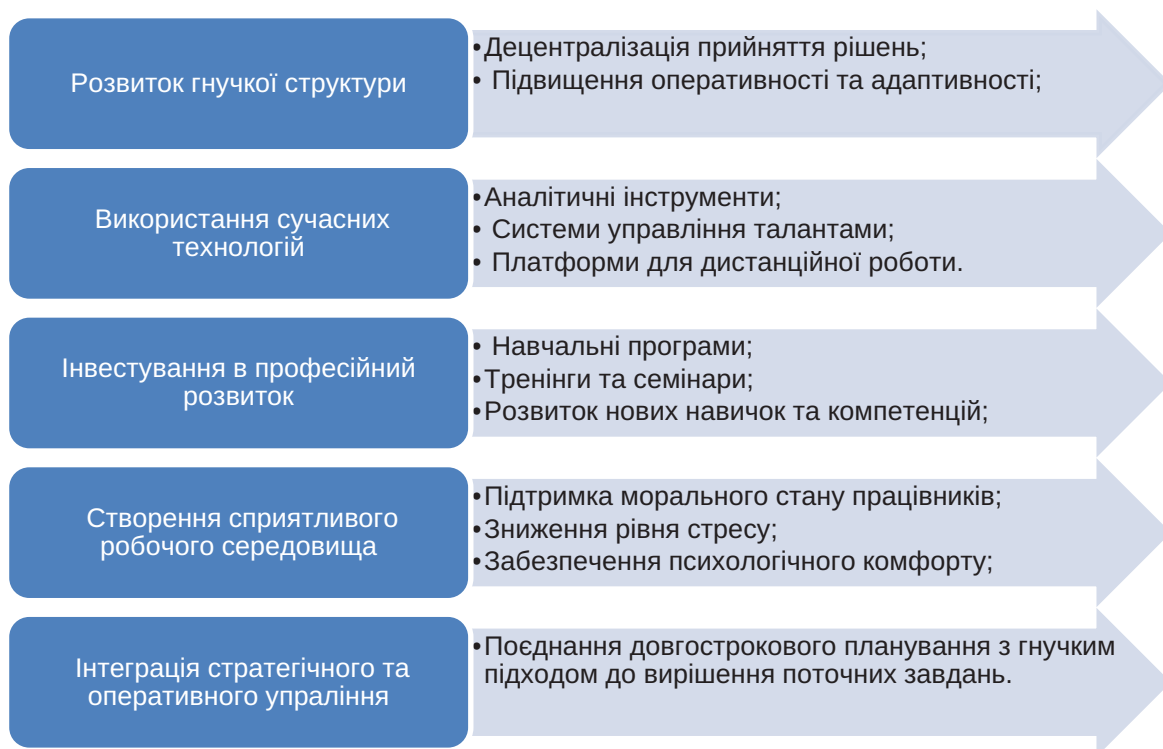


Рис. 3. Основні заходи щодо вдосконалення управління людським капіталом

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Кроки впровадження ситуаційного підходу	Опис
Аналіз поточної ситуації	Оцінка існуючих процесів та визначення слабких місць
Визначення цілей та завдань	Формулювання конкретних цілей управління людським капіталом
Розробка стратегії	Створення плану дій з урахуванням ситуаційного підходу
Впровадження сучасних технологій	Використання аналітичних інструментів та платформ
Організація навчання та професійного розвитку	Запуск навчальних програм та тренінгів
Моніторинг та оцінка ефективності	Постійне оцінювання результатів та коригування стратегії
Створення сприятливого робочого середовища	Підтримка морального стану працівників та забезпечення комфорту

Джерело: сформовано автором

ція стратегічного та оперативного управління дозволяє поєднувати довгострокове бачення з гнучким реагуванням на поточні потреби. Це забезпечує можливість швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, зберігаючи при цьому стратегію розвитку організації.

Для впровадження цих заходів підприємствам слід розробити чіткий алгоритм дій, що допоможе оптимізувати управління людським капіталом (табл. 5).

Таким чином, впровадження комплексного ситуаційного підходу до управління людським капіталом є критично важливим для підприємств, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність та стійкість в умовах глобалізації та економічних криз. Це потребує поєднання стратегічного бачення з гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати довгостроковий успіх.

Висновки. В умовах глобалізації та економічних криз підприємства стикаються з численними викликами у сфері управління людським капіталом. У статті досліджено стратегії

ситуаційного управління, що дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін та зберігати конкурентоспроможність. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління людським капіталом, включаючи розвиток гнучкої організаційної структури та децентралізацію прийняття рішень для підвищення оперативності та адаптивності. Аналізовано використання сучасних технологій, таких як аналітичні інструменти та системи управління талантами, для підвищення ефективності управління. Підкреслено важливість інвестування в професійний розвиток працівників та створення сприятливого робочого середовища для збереження їхньої ефективності та добробуту. Інтеграція стратегічного та оперативного управління розглянута як необхідний елемент для поєднання довгострокового планування з гнучким підходом до вирішення поточних завдань. Реалізація цих заходів дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільний розвиток в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 21. С. 45–50.
- Ахновська І., Болгов В. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>
- Кудин С., Федик М., Фурман Д. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 4 (22). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1474>
- Бублик М., Копач Т., Піхняк Т. Інноваційні системи менеджменту та їх інструменти для управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022.

№ 32.2. С. 277–285. URL: https://www.researchgate.net/profile/Myroslava-Bublyk-2/publication/367067877_INNOVATIVE_MANAGEMENT_SYSTEMS_AND_THE_TOOLS_FOR_HUMAN_CAPITAL_MANAGEMENT_IN_THE_MARKET_OF_INFORMATION_AND_COMMUNICATION_TECHNOLOGIES/links/63c60cdd6fe15d6a57255e17/Innovative-management-systems-and-the-tools-for-human-capital-management-in-the-market-of-information-and-communication-technologies.pdf

5. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1205>

6. Гречишкіна Т. Д. Аналіз факторів впливу на управління людським капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки*. 2022. № 1124. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1\(302\).pdf#page=124](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1(302).pdf#page=124)

7. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 131–138. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/554>

8. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2790>

9. Терещенко Д. А. Формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 103–108. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7056&i=17>

10. Тюрло А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2019. № 2.18. С. 44–50. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/447>

11. Лубкей Н. П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 1.1. С. 38–45. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20450/management-38-45.pdf>

12. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 59. С. 17–25. URL: <http://tipus.khpi.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/219480>

13. Антохов А. А. Взаємовпливи людського капіталу та інноваційного розвитку економіки. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1 (2). С. 32–35. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_2_2018/07.pdf

14. Яїлмаз А. Інноваційне лідерство в контексті міжнародних моделей управління. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9490>

15. Осадча О., Галян Д. Трансформація управління людським капіталом з урахуванням переходу України до індустрії 5.0. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. № 3.103. С. 156–164. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1324>

REFERENCES:

1. Kovbas G. I. (2019) Stratehichni aspekty antykryzovoho upravlinnia u konteksti usunenja zahroz motyvatsii personalu pidpriemstv [Strategic aspects of crisis management in the context of eliminating threats to employee motivation at enterprises]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 21, pp. 45–50. (in Ukrainian)

2. Akhnovska I., & Bolhov V. (2023) Upravlinnia liudskym kapitalom biznes-spilnoty v umovakh ekonomiky znan [Human capital management in the business community under the knowledge economy]. *Ekonomika ta Sotsium*, no. 52. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>

3. Kudin S., Fedyuk M., & Furman D. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh pandemichnoi nestabilnosti [Human capital management under pandemic instability]. *Naukovi Perspektyvy*, no. 4(22). Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1474>

4. Bublyk M., Kopach T., & Pikhnya T. (2022) Innovatsiini systemy menedzhmentu ta yikh instrumenty dlia upravlinnia liudskym kapitalom na rynku informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Innovative management systems and tools for human capital management in the ICT market]. *Ekonomicnyi Analiz*, no. 32.2, pp. 277–285. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Myroslava-Bublyk-2/publication/367067877_INNOVATIVE_MANAGEMENT_SYSTEMS_AND_THE_TOOLS_FOR_HUMAN_CAPITAL_MANAGEMENT_IN_THE_MARKET_OF_INFORMATION_AND_COMMUNICATION_TECHNOLOGIES/links/63c60cdd6fe15d6a57255e17/Innovative-management-systems-and-the-tools-for-human-capital-management-in-the-market-of-information-and-communication-technologies.pdf

5. Azarova A., Ostapchuk Y., & Pugach V. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v umovakh innovatsiinoi ekonomiky [Human capital management in enterprises under innovative economy conditions]. *Ekonomika ta Sotsium*, no. 37. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1205>
6. Hrechishkina T. D. (2022) Analiz faktoriv vplyvu na upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva [Analysis of factors affecting human capital management at enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences*, no. 1124. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1\(302\).pdf#page=124](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N1(302).pdf#page=124)
7. Mighus I. (2023) Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv na osnovi tsyfrovyyh kompetentsii [Strategic management of enterprise human resources based on digital competencies]. *Vcheni Zapysky Universytetu «KROK»*, no. 2(70), pp. 131–138. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/554>
8. Zbrytska T., & Soroka O. (2021) Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomiky [Personnel management in the era of digital economy]. *Ekonomika ta Sotsium*, no. 31. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2790>
9. Tereshchenko D. A. (2020) Formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Formation of state management mechanisms for human capital development]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, no. 4, pp. 103–108. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7056&i=17>
10. Tyurylo A. (2019) Kontseptsiiia otsinky i upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva [Concept of evaluation and management of enterprise human capital]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, no. 2(18), pp. 44–50. Available at: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/447>
11. Lubkei N. P. (2019) Teoretychni zasady upravlinnia kapitalom pidpriemstva [Theoretical principles of enterprise capital management]. *Menedzhment ta Pidpriemnytstvo v Ukraini: Etapy Stanovlennia ta Problemy Rozvytku*, no. 1.1, pp. 38–45. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20450/management-38-45.pdf>
12. Mann R.V., & Lyashov D.O. (2020) Rozvytok liudskoho kapitalu pidpriemstva yak determinant ekonomichnoho zrostantia suspilstva [Development of enterprise human capital as a determinant of societal economic growth]. *Zbirnyk Naukovykh Prats Cherkaskoho Derzhavnoho Tekhnolohichnoho Universytetu. Seria: Ekonomichni Nauky*, no. 59, pp. 17–25. Available at: <http://tipus.khpi.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/219480>
13. Antokhov A. A. (2018) Vzaiemovplyvy liudskoho kapitalu ta innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Interrelations of human capital and innovative economic development]. *Biznes-Navigator*, no. 1(2), pp. 32–35. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_2_2018/07.pdf
14. Yailmaz A. (2024). Innovatsiynе liderstvo v konteksti mizhnarodnyh modeley ypravlinnia [Innovative Leadership in the Context of International Management Models]. *Scientific Perspectives*, no. 2 (44). Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9490>
15. Osadcha O., & Halian D. (2023) Transformatsiya upravlinnia liudskym kapitalom z urakhuvanniam perekhody Ukrainy do industriyi 5.0 [Transformation of human capital management considering Ukraine's transition to Industry 5.0]. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, no. 3.103, pp. 156–164. Available at: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1324>