

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67>

УДК 331.108.26

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНІЯХ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN UKRAINIAN IT COMPANIES BASED ON INNOVATIONS

Ванін Антон Олександрович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1272-7318>

Vanin Anton
Private Higher Education Establishment "European University"

Стаття присвячена актуальним питанням підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. В роботі систематизовано інновації в управлінні людськими ресурсами і проаналізовано їхній вплив на кадрову політику та ефективність використання кадрового потенціалу організації. Виявлено особливу значущість управління людськими ресурсами для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Проаналізовано підходи до оцінки використання кадрового потенціалу організації, і виокремлено якість кадрової політики як спільного елемента підвищення ефективності HR. Вивчено HR-тренди та виконано огляд кадрових інновацій, розкрито їхній зміст і вплив на зміну кадрової роботи. Розглянуто вплив інновацій на ефективність використання кадрового потенціалу. Виділено проблеми при впровадженні інновацій.

Ключові слова: людські ресурси, ІТ-сектор, інновації, кадровий потенціал, кадрова політика, автоматизація, HR-процеси.

The article is devoted to the topical issues of improving the efficiency of human resource management in the IT sector of Ukraine on the basis of innovations. The paper systematizes innovations in human resource management and analyzes their impact on HR policy and the efficiency of using the organization's human resources. HR-innovations are grouped to identify their impact on HR policy. Social innovations are highlighted and the impact of innovations on the human resources potential of an IT company is analyzed. The use of gamification in the selection, evaluation and training of personnel is proposed. The special significance of human resource management for increasing business competitiveness has been identified. The approaches to assessing the use of human resources potential of an organization are analyzed and the quality of HR policy as a common element of improving the efficiency of HR processes is highlighted. The HR trends are studied and a review of HR innovations is carried out, their content and impact on the change of HR work are revealed. It is determined how the digitalization of the economy and the accelerated development of technology contribute to automation. In the context of the modern development of the human resource management function, the factors influencing the development of the HR function are identified. It has been established that HR analytics is an effective tool for assessing the effectiveness of HR management using universal indicators. The difficulties that become obstacles to the automation of HR processes are outlined. The innovative changes in educational technologies as a set of methods used to collect, process, store, disseminate, display and use information are investigated. The author identifies the areas in which internal corporate training systems are determined and the learning formats used for this purpose. The division of training methods is considered and their connection with virtual reality, augmented reality, chat-bots and artificial intelligence technologies is revealed. The impact of innovations on the efficiency of human resources is studied. Problems in the implementation of innovations are highlighted. The influence of personnel innovations on improving the efficiency of human resource management in the companies of the IT sector of Ukraine is systematized and identified.

Keywords: human resources, IT sector, innovations, human resources, personnel potential, personnel policy, automation, HR processes.

Постановка проблеми. ІТ-галузь у воєнний час стала чи не єдиною галуззю економіки, яка не лише продовжує розвиватися, але й створює нові робочі місця, запускає нові проекти та приваблює інвестиції. Хоч повномасштабна війна вплинула на всі сфери економіки, ІТ-галузь в майбутньому може стати одним з головних драйверів розвитку [1]. Підтримка розвитку передових технологій, особливо у сфері ІТ, з метою використання її можливостей під час війни та в повоєнний період, може сприяти економічній трансформації країни у напрямку високотехнологічного розвитку, а також посилити конкурентоспроможність України на міжнародному рівні. ІТ-компанії швидко адаптувалися до роботи в обставинах війни, забезпечивши безперервність діяльності завдяки створенню безпечних умов праці для фахівців, наявності електрики та інтернету за допомогою Starlink і генераторів. Досягнення цих показників можливе лише за умови максимально повного використання кадрового потенціалу та інноваційних підходів до його розвитку.

Узагальнене поняття кадрового потенціалу наведено в роботі Лісогор Л., де його розглядають як «можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей» [2]. Питання ефективності управління людськими ресурсами і кадровим потенціалом мають велику практичну значущість, тому активно розробляються вітчизняними та зарубіжними фахівцями, проте досі залишаються не до кінця вивченими. Ефективне управління людськими ресурсами визначається не лише дотриманням законодавства та стандартів, але й розумінням та використанням потенціалу людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням знань та навичок персоналу. Згідно з концепцією управління людськими ресурсами, персонал розглядається як головний капітал, а його витрати розглядаються як довгострокові інвестиції [3].

В. Білорус визначає кадровий потенціал як людський ресурс у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості [4].

Варіс І. та ін. [5] для оцінки ефективності управління людськими ресурсами пропонують використовувати систему збалансованих показників (метрик), що включають HR-планування та прогнозування, залучення персоналу, навчання і розвиток персоналу,

оцінювання роботи та управління талантами, а також управління відповідністю, здоров'ям персоналу та оцінюють різні аспекти роботи HR-відділу, ефективність взаємодії персоналу з бізнес-процесами компанії тощо.

Василик А. обґрунтовує використання інтегрального показника рівня залученості персоналу, що відображає лояльність, активність і ставлення співробітників до компанії та принципів ведення бізнесу [6]. Таке розмаїття думок свідчить про складність і багатогранність проблеми, проте в усіх підходах простежується вплив кадрової політики, що визначає принципи, напрями, технології роботи на ефективність використання кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати дослідження впливу інновацій на ефективність управління персоналом, зокрема й управління людськими ресурсами знайшли відображення в роботах багатьох українських учених. Доцільність застосування інновацій для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, особливо в умовах воєнного стану і у повоєнному відновленні країни, обґрунтована в роботах Череп О. Г. і Калюжної Ю. В. [7], Продіус О. І. [8]. Перспективи впливу інновацій на управління людськими ресурсами розкривають Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. [9]. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами в компаніях ІТ сектору України розглянуто в роботах Журан О. А. і Лінгур Л. М. [10], Щьокіної Є. Ю. [11] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання підвищення ефективності управління людськими ресурсами в ІТ секторі України активно досліджується, однак є кілька важливих аспектів, що потребують уваги. Необхідність адаптації інноваційних HR-практик до українських умов залишається актуальною, оскільки багато з них розроблені для глобального ринку і не враховують специфіку місцевого ІТ сектора. Інтеграція цифрових інструментів також створює виклики в сфері безпеки даних, тому важливо дослідити способи збереження конфіденційності. Потрібен подальший аналіз довгострокового впливу гнучких моделей праці на продуктивність і задоволеність співробітників. В умовах високої конкуренції з міжнародними компаніями важливо знайти ефективні підходи до утримання кадрів і створення привабливого бренду роботодавця. Також залишається невирішеним питання точного вимірювання ефективності інновацій у HR. Комплексне вирішення цих аспектів

сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в українських ІТ-компаніях, адаптуючи їх до нових умов цифровізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета цієї статті – дослідити шляхи підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ сектора України на основі інноваційних рішень, проаналізувати їхній вплив на ключові показники діяльності та надати рекомендації щодо впровадження інноваційних практик в управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація та модернізація ІТ-галузі у повоєнний період, глобальна конкуренція, зміна умов праці під час війни та багато інших чинників призвели до появи нових тенденцій у HR, зміни кадрових технологій, появи нових інструментів в управлінні людськими ресурсами. На нашу думку, для аналізу впливу HR-інновацій на кадрову політику їх доцільно згрупувати за двома напрямками: використання кадрового потенці-

алу (реалізація персонал-технологій та автоматизація HR-процесів); розвиток кадрового потенціалу (інновації в освітніх технологіях). В окрему групу можна виділити соціальні інновації, що впливають як на поточну діяльність ІТ-компанії, так і на її стратегічний розвиток (табл. 1).

Розглянемо виокремлені групи інновацій. Інновації в технологіях управління персоналом Під персонал-технологіями (кадровими технологіями, технологіями управління людськими ресурсами) традиційно розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [12].

Основними сферами HR в організації є кадрове планування, рекрутинг, адаптація, оцінка, стимулювання, розвиток персоналу, формування організаційної культури тощо. У межах кожного з напрямків з'являються нові тенденції, використовуються нові методи та

Таблиця 1

Аналіз впливу інновацій на кадровий потенціал ІТ-компанії

Інновації	Призначення	Вплив на кадровий потенціал
Персонал-технології	Оптимізація HR-процесів організації	- підвищення якості кадрового потенціалу (ефективне формування, навчання, розвиток); - залучення й утримання цінних спеціалістів; - залучення працівників покоління Z; - підвищення мотивації, зниження плинності кадрів; - створення інноваційного середовища в організації; - поліпшення морально-психологічного клімату; - оптимізація витрат на персонал, зарплатовіддача.
Автоматизація HR-процесів		- управління витратами і зниження витрат на управління персоналом; - дотримання правових норм; - ведення кадрового діловодства; - подання статистичної та податкової звітності; - кадрова аналітика; - оцінка ефективності управління персоналом та ін.
Інноваційні освітні технології	Підвищення якості освітніх послуг для особистісного та професійного розвитку тих, хто навчається;	- розвиток працівників, підвищення якості кадрового потенціалу; - підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; - оптимізація витрат на розвиток і навчання та ін.
Соціальні інновації well-being of employees	Розв'язання соціально значущих завдань в організації, підвищення соціальної ефективності	- відтворення кадрового потенціалу; - підвищення якості трудового життя; - зниження рівня стресу, збереження здоров'я працівників; - зниження плинності кадрів та ін.

Джерело: складено автором за [12, с. 159-194; 13; 14]

інструменти. Так, для залучення та відбору перспективних кандидатів використовуються такі нові інструменти рекрутингу, як віртуальні тури офісом, відеоінтерв'ю, оцінка претендентів за голосом, психозондування (тестування підсвідомості), перевірка на поліграфі, аналіз цифрового сліду та репутації в соціальних мережах тощо. Ці системи вже успішно запроваджені в Amazon, Google, IBM, Deloitte, Microsoft та інших компаніях-гігантах. Наприклад, в Amazon за допомогою ATS автоматизували процес первинного відсіювання кандидатів (за такими критеріями – вік, регіон, досвід роботи, кваліфікація), розміщення вакансій, взаємодія з заявниками. Так у рекрутерів з'явився час на більш важливі процеси, що підвищило їхню ефективність роботи [16].

Зростаюча мобільність персоналу та мережеве спілкування дають змогу створювати глобальний ринок праці. Краудсорсинг, що є методом обробки великих даних (Big Data), ініціював появу нового методу формування персоналу – краудрекрутингу. Це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних конкретному підприємству, на основі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті, шляхом спостереження та оцінювання діяльності учасників у ситуації, що імітує робочий процес [17].

В Україні багато компаній активно впроваджують чат-боти для підбору персоналу та оптимізації інших HR-процесів. Наприклад, компанія UKRSIBBANK BNP Paribas Group використовує рішення, створене на базі чат-ботів для автоматизації рекрутингу, що допомагає оптимізувати процес підбору співробітників [18].

«EPAM Ukraine» – найбільша IT-компанія в Україні та «SoftServe» провідна IT-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій, використовують LinkedIn для пошуку кваліфікованих спеціалістів за допомогою ширшої мережі та стратегій рекрутингу.

Помітною тенденцією HR-практики стала практика формування elastic staffing, або гнучкого штату, коли під кожен проєкт створюється своя команда. Поширенню такого формату сприяє розвиток гіг-економіки, або економіки фрілансу, коли незалежний фахівець приходить у компанію тільки на час вирішення конкретного завдання в конкретний термін [19]. IT-фріланс та гіг-контракти стають нормою для багатьох компаній, які шукають ефективні та гнучкі способи найму та співпраці з професіоналами в цій галузі. Гіг-економіка

(так прийнято називати нову модель трудових відносин, що ґрунтується на короткострокових контрактах або неформальних домовленостях) дає не лише неймовірну гнучкість – як працівникам, так і компаніям. До 2025-го року обсяг робіт, що виконуватимуться в рамках гіг-економіки, зросте до близько \$2,7 трлн. [20].

Щоб мінімізувати недоліки фрілансу як для працівників, так і для роботодавців і держави загалом, необхідно здійснити комплекс організаційно-правових заходів. При підборі, оцінюванні, навчанні персоналу дедалі активніше використовують гейміфікацію – спосіб нематеріальної мотивації персоналу, за допомогою використання методів та інструментів, аналогічних тим, що застосовуються в комп'ютерних іграх. Гейміфікація залученість співробітників на 48%, а 72% співробітників вважають, що завдяки гейміфікації вони працюють старанніше та продуктивніше. За даними дослідження TalentLMS 30% співробітників хотіли б гейміфікувати корпоративні тренінги на відповідність займаній посаді, 18% – тренінги з продуктів та сервісів, 16% – тренінги для розвитку технічних навичок [21]. Це дозволяє HR-фахівцям оцінити потенціал персоналу через моделювання робочих ситуацій. Практичне використання перерахованих інноваційних інструментів у рамках єдиної технології дає змогу оптимізувати процес ухвалення кадрових рішень і підвищити їхню якість.

Завдання оптимізації витрат і підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зміни в законодавстві, цифровізація економіки та прискорений розвиток технологій сприяють автоматизації HR-процесів. Поширеним позначенням автоматизованих систем управління персоналом є термін «HRM-системи». HRMS або Human Resources Management System – приклад програмного забезпечення для HR-фахівців, система, яка об'єднує в одній платформі різноманітні функції (автоматизація розрахунку заробітної плати, кадрового обліку, управління трудовими ресурсами, ведення штатного розпису, облік кадрів, кадровий документообіг, табельний облік) управління рекрутингом, аналітикою тощо. Практично будь-яка HRMS дає змогу використовувати свої переваги і звичайним співробітникам у компанії, об'єднуючи їх в одному місці, де люди можуть комунікувати між собою, уточнювати будь-які питання, пов'язані з роботою, залишати запити, знаходити інформацію, документи, довідки, шаблони тощо [22].

У контексті сучасного розвитку функції управління людськими ресурсами доцільно звернути увагу на розглянуті вище тенденції, що будуть властиві змінам у HR-менеджменті (рис. 1).

Ефективним інструментом оцінки ефективності управління персоналом виступає HR-аналітика, що дає змогу оцінити рекрутингові процеси. Універсальні показники, які використовуються при цьому: коефіцієнт плинності кадрів, вартість плинності кадрів (охоплює всі витрати на супровід співробітника), ціна закриття вакансії, час закриття вакансії, джерела отримання кандидата, середній термін перебування на посаді, вікова структура персоналу, залучення і задоволеність персоналу тощо.

Перешкодами для автоматизації HR-процесів є відсутність бюджету, незнання та низька поінформованість щодо наявності на ринку необхідної системи автоматизації, незацікавленість керівництва, складнощі впровадження та тривалий термін переходу на роботу в новій системі.

Наступна група інновацій спрямована на розвиток кадрового потенціалу компанії, тому виділена в окремий напрям. Надзвичайно важлива роль навчання та розвитку людських ресурсів в підвищенні ефективності праці, а також суттєві зміни в технологіях навчання, підвищують актуальність напряму HR. Розвиток людських ресурсів включає в себе навчання (перенавчання, підвищення кваліфікації), планування і розвиток кар'єри, формування кадрового резерву.

Досить новим інструментом прогнозування потреб у галузевих компетенціях на середньо- та довгостроковий період є «Атлас нових професій», заснований на методології Skills Technology Foresight (STF). У ньому майже 90% відсотків спеціальностей пов'язано з наявними навичками роботи з ІТ. Атлас професій – це не довідник і не офіційний перелік професій, що з'являться в майбутньому [24].

Атлас розробляється для окремих сфер економіки та дає змогу бізнесу здійснювати підготовку фахівців з урахуванням перспективних потреб, а працівник, своєю чергою,

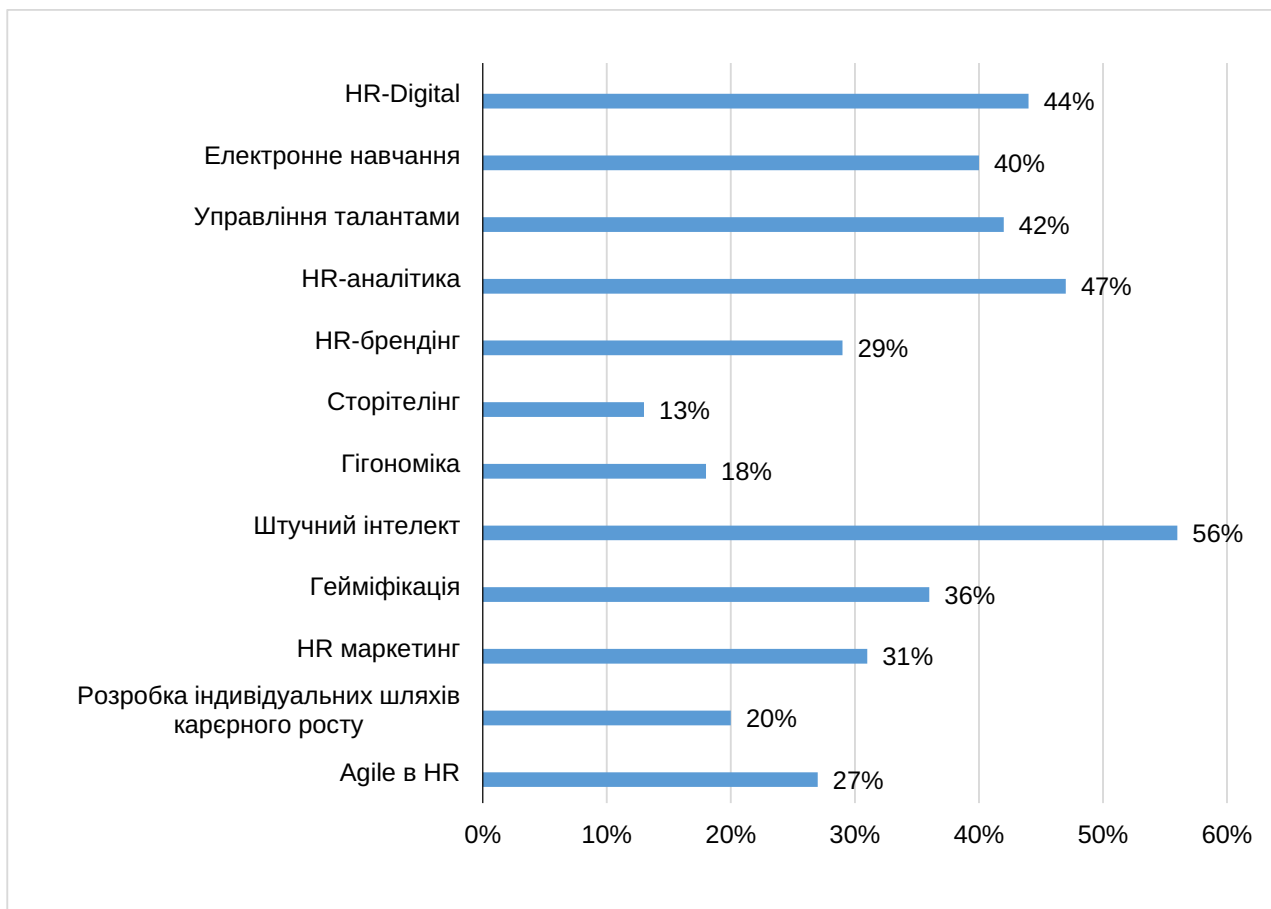


Рис. 1. Фактори впливу на розвиток функції HR

Джерело: складено автором за [23]

може вибудувати індивідуальну траєкторію кар'єрно-професійного розвитку.

Найбільшою ж мірою інноваційні зміни торкнулися освітніх технологій як сукупності методів, що використовуються для збору, обробки, зберігання, поширення, відображення та використання інформації. Багато великих компаній мають власні центри дистанційного навчання, використовуючи різні платформи та сервіси – AcademyOcean LMS, Moodle, SmartExpert, Kwiga тощо. Співробітники можуть відкривати курси з будь-яких пристроїв у будь-який зручний час.

Зміст внутрішніх корпоративних систем навчання визначається двома напрямками. По-перше, це розвиток так званих experience platforms («платформи знань» або «платформи досвіду»), а по-друге, розвиток індивідуальних траєкторій навчання і зростання, формування необхідних для конкретної посади (професії) компетенцій.

В останні кілька років новим форматом онлайн-освіти стає microlearning або мікронавчання – це метод навчання, що передбачає розподіл складних тем на частини для кращого сприйняття. Людина отримує невеликий обсяг інформації протягом короткого проміжку часу. Для цього можуть використовуватися різноманітні формати: короткі відео, презентації, вікторини та тести, інфографіки, подкасти або навіть ігри [25].

Нові освітні технології пов'язані з віртуальною реальністю, доповненою реальністю, чат-ботами тощо. Значно більшого поширення в навчанні набули технології штучного інтелекту (Artificial intelligence, AI), що ґрунтуються на використанні комп'ютерних алгоритмів для імітації різних аспектів людського мислення (чат-бот). Їх також використовують під час адаптації нових співробітників і навчання корпоративної культури, що особливо актуально для великих компаній. Крім цього, чат-бот може виконувати роль віртуального наставника.

Сучасним інструментом управління знаннями є і корпоративні соціальні мережі - портал для певної цільової аудиторії компанії, побудований за принципом соціальної мережі, що містить розширений функціонал для спілкування і взаємодії між учасниками. Велике значення для розвитку кадрового потенціалу має створення сприятливого мікроклімату в колективі, підвищення залученості людських ресурсів в реалізацію корпоративних завдань, що неможливо без соціальних інновацій. Найважливішим трендом останніх років серед

соціальних інновацій well-being of employees (добробут співробітників) можна назвати розвиток здоров'язберезувальних технологій і формування здорового способу життя. Згідно з ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці, «Організація несе відповідальність за здоров'я й безпеку своїх працівників і тих, на кого так чи інакше впливає діяльність організації. Ця відповідальність поширюється на підтримку й захист їхнього фізичного та психічного здоров'я» [26]. Здоров'язберезувальні технології можуть містити найрізноманітніші заходи залежно від галузевих, виробничих, технологічних, регіональних, кліматичних та інших особливостей підприємства.

Для здійснення будь-яких інновацій необхідне формування в організації інноваційної сприйнятливості, інноваційної культури. Дослідження українських компаній показало, що інноваційно активними є переважно великі компанії, які впроваджують як технічні, так і організаційно-управлінські інновації. Як правило, HRM-системи в них є частиною ERP-систем (англ. Enterprise Resource планування ресурсів підприємства).

Впровадження кадрових інновацій як разових заходів менш ефективно і часто стикається з труднощами фінансового, організаційного, технічного характеру.

Найпоширенішими проблемами під час впровадження інновацій є:

- з боку персоналу: незрозуміння переваг інновації, інертність і безініціативність, недостатня кваліфікація або відсутність виконавців, опір змінам, острах скорочення в результаті оптимізації бізнес-процесів, відсутність матеріальної зацікавленості тощо;

- з боку керівництва: брак фінансування, відсутність односторонніх, консерватизм, авторитарність, закритість новому, незрозуміння ролі управлінських змін, бюрократія, заорганізованість, відсутність організаційних механізмів реалізації інновацій.

Висновки. Таким чином, здійснене у статті дослідження кадрових інновацій дало змогу їх систематизувати та виявити вплив на використання кадрового потенціалу. Інновації в персонал-технологіях та автоматизація HR-процесів дають змогу оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами і підвищити ефективність HR-процесів, поліпшити як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу тощо. Інновації в освітніх технологіях спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, підвищують конкурентоспро-

можність і мотивацію працівників. Соціальні інновації допомагають поліпшити якість трудового життя, сприяють відтворенню кадрового потенціалу, зниженню рівня стресу працівників тощо. Таким чином, розвитку та ефективного використанню кадрового потенціалу сприятиме комплексне та системне викорис-

тання кадрових інновацій. Розглянуті у статті кадрові інновації реалізовано насамперед у великих вітчизняних компаніях, що використовують західні методики управління, в українських представництвах зарубіжних компаній, а також у компаніях із великою плінністю кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Федоров М. IT під час війни: виклики, досягнення, перспективи // Interfax Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>
2. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
3. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 93–99. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf>
4. Калюжна Ю. В., Рєпка К. Р. Управління внутрішнім та зовнішнім кадровим потенціалом організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 48. С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-26>
5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165. (Дата звернення: 07.11.2024).
6. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398–403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_50 (дата звернення: 07.11.2024).
7. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
8. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
9. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>
10. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в IT-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
11. Щьокіна Є. Ю., Балан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. Вип. 43. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/63.pdf.
12. Вартанова О. Well-Being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
13. Збрицька, Т. П., Савченко, Г. О., Татаревська, М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
14. Підвищення благополуччя на робочому місці: інноваційне лідерство, спільне створення нашого майбутнього з Кемероном Стокдейлом. 12 вересня 2023 р. URL: https://ilaglobalnetwork.org/podcasts/boosting-workplace-well-being/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAire5BhCNARIsAM53K1j5D2reXe-WNgoXOx4wAVV9wlTCNYuR7V2xcAL6E7ezk2RibMC0aAaAoJ3EALw_wcB
15. Чат-бот для спілкування з кандидатами в Deloitte, ПЗ для аналізу співбесід в Google. Як шукають працівників компанії-гіганти [Електронний ресурс] // MC.today : вебсайт. URL: <https://mc.today/uk/blogs/tips-and-tricks-yak-zrobyty-rekrutyng-efektyvnym/amp/>
16. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_6
17. Петлін І. Переваги та недоліки використання крауд-технологій в розвитку підприємницьких структур. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 44. С. 152–160. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2020.44.0.3407>

18. Ефективна HR-стратегія як драйвер змін. PSM7. URL: https://psm7.com/uk/interview/effektivnaya-hr-strategiya-kak-drajver-izmenenij-intervyyu-s-natalej-galunko-ukrsibbank-bnp-paribas-group-chast-2.html#google_vignette
19. Elastic Staffing URL: <https://infocepts.ai/pdf/datasheets/Datasheet-Elastic-Staffing.pdf>
20. Аллон Г. Гіг-економіка: ризики і переваги. Management.com.ua. 2019. 6 червня. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int562.html>
21. Команда HURMA. Кейси з гейміфікації: як залучають у світових компаніях. Команда HURMA. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/kejsi-z-gejmifikaczii-yak-zaluchayut-u-svitovih-kompaniyah/>
22. Що таке HRM-система? URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resources-management-system>
23. Балуюєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12
24. Хараджян Н., Закарлюка І., Кулінка Ю. Формування soft skills як основного складника конкурентоспроможного фахівця. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки : зб. наук. пр.* Бердянськ: БДПУ, 2021. Вип. 3. С. 223–233.
25. Microlearning: як просто та ефективно організувати навчання для команди. URL: <https://cases.media/en/article/microlearning-yak-prosto-ta-efektivno-organizuvati-navchannya-dlya-komandi>
26. ДСТУ ISO 45001:2019. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 42 с.

REFERENCES:

1. Fedorov, M. (2022). IT pid chas viiny: vyklyky, dosiahnennia, perspektyvy [IT during the war: Challenges, achievements, prospects]. *Interfax-Ukraine*. Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>
2. Lisohor, L., & Rudenko, N. (2022). Kadrovyi potentsial zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v suchasnykh umovakh. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 2022(4), 19–26. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
3. Batsenko, L. M., & Andriash, M. Y. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy pidpriemstv yak konkurentna perevaha orhanizatsii [Human resources and knowledge management as a competitive advantage of the organization]. *Naukovyj Visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3–4(316–317), 93–99. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf>
4. Kaliuzhna, Y. V., & Rieпка, K. R. (2020). Upravlinnia vnutrishnim ta zovnishnim kadrovym potentsialom orhanizatsii [Management of internal and external personnel potential of the organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and Enterprise Management], (48), 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infra-struct48-26>
5. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., & Konovalova, V. O. (2023). Otsiianie efektyvnosti HR biznes-protsesiv [Evaluation of the effectiveness of HR business processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165
6. Vasylyk, A. V., & Kravchenko, A. Y. (2020). Suchasni praktyky formuvannya zaluchenosti personalu v kompaniyakh. *Biznes Inform*, 4, 398–403. Available at: https://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_50
7. Cherep, O., Kaluzhna, Y., & Mykhailychenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
8. Prodius, O., Afanasenko, M., & Lemeshko, M. (2024). Napryamy udoskonalennya systemy upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
9. Chornodid, I. C., Vasylets, N. M., & Fedotov, O. O. (2024). Innovatsiyni stratehiyi upravlinnya liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovyzatsiyi. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>
10. Zhuran, O., Lingur, L., & Filatova, T. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-sferi na zasadakh korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Features of personnel management in the IT field based on corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (30). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
11. Shchokina, Y. Yu., Balan, L. Yu., & Martynenko, K. A. (2020). Suchasni tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy [Modern technologies of human resource management]. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika*, (43). Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/63.pdf
12. Vartanova, O. (2022). Well-Being u korporativnomu upravlinni: kliuchovi modeli ta vplyv na ekonomichnu povedinku [Well-Being in corporate governance: key models and impact on economic behavior]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>

13. Zbrytska, T. P., Savchenko, H. O., & Tatarevska, M. S. (2013). *Upravlinnia rozvytkom personalu: Navchalnyi posibnyk* [Personnel development management: Textbook] (M. S. Tatarevska, Ed.). Odesa: Atlant.
14. Stockdale, C. (2023, September 12). Boosting workplace well-being: Innovative leadership, co-creating our future with Cameron Stockdale [Audio podcast]. ILA Global Network. Available at: https://ilaglobalnetwork.org/podcasts/boosting-workplace-well-being/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAire5BhCNARIsAM53K1j5D2reXe-WN-goXOX4wAVV9wITCNYuR7V2xcAL6E7ezk2RibMC0aAaAoJ3EALw_wc
15. MC.today. (n.d.). Chat-bot dlia spilkuvannia z kandidatamy v Deloitte, PZ dlia analizu spivbesid v Google. Yak shukaiut pratsivnykiv kompanii-hihanty [Chatbot for communication with candidates at Deloitte, software for interview analysis at Google. How giant companies search for employees]. MC.today. Available at: <https://mc.today/uk/blogs/tips-and-tricks-yak-zrobyty-rekrutyng-efektyvnyy/amp/>
16. Volianska-Savchuk, L. V., & Matsyshyna, M. V. (2019). Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnologii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh [The use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization*, (1), 33-42. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1
17. Petlin, I. (2020). Perevahy ta nedoliky vykorystannia kraud-tekhnologii v rozvytku pidpriemnytskykh struktur [Advantages and disadvantages of using crowd technologies in the development of entrepreneurial structures]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini – Formation of Market Economy in Ukraine*, (44), 152–160. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2020.44.0.3407>
18. PSM7. (n.d.). Efektyvna HR-stratehiia yak draiver zmin [Effective HR strategy as a driver of change]. PSM7. Available at: https://psm7.com/uk/interview/effektivnaya-hr-strategiya-kak-drajver-izmenenij-intervyu-s-natalej-galunko-ukrsibbank-bnp-paribas-group-chast-2.html#google_vignette
19. InfoCepts. (n.d.). *Elastic Staffing*. Available at: <https://infocepts.ai/pdf/datasheets/Datasheet-Elastic-Staffing.pdf>
20. Allon, G. (2019, June 6). Gig economy: Risks and benefits [Elektronnyi resurs]. Management.com.ua. Available at: <https://www.management.com.ua/interview/int562.html>
21. HURMA Team. (2020, July 29). Cases of gamification: How global companies engage [Elektronnyi resurs]. Hurma.work. Available at: <https://hurma.work/blog/kejsi-z-gejmifikaczii-yak-zaluchayut-u-svitovih-kompaniyah/>
22. What is an HRM system? (n.d.). [Elektronnyi resurs]. PeopleForce. Available at: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resources-management-system>
23. Baluieva, O. V., & Snopenko, H. V. (2020). Transformation of the personnel management function: Current trends. *Effektivna Ekonomika*, (12). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12
24. Kharadzhan, N., Zakarlyuka, I., & Kulinka, Y. (2021). Formation of soft skills as a key component of a competitive specialist. *Scientific Notes of Berdyansk State Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, (3), 223–233.
25. *Microlearning: yak prosto ta efektyvno organizuvaty navchannya dlya komandy*. (n.d.). Cases. Available at: <https://cases.media/en/article/microlearning-yak-prosto-ta-efektivno-organizuvati-navchannya-dlya-komandi>
26. UkrNDNC. (2019). DSTU ISO 45001:2019. Systemy upravlinnia okhoronoï zdorovia ta bezpekoïu pratsii. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia (ISO 45001:2018, IDT) [DSTU ISO 45001:2019. Occupational health and safety management systems. Requirements and guidelines for implementation (ISO 45001:2018, IDT)]. Kyiv: DP "UkrNDNC".