

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-16>

УДК 005.95/96:004:316.77

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ КАДРОВИХ РИЗИКІВ

INTEGRATED MODEL OF COMMUNICATIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN IT COMPANIES UNDER HUMAN RESOURCE RISK CONDITIONS

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Сумець Олександр Михайлович

доктор економічних наук, професор кафедри управлінських технологій,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Alkema Victor, Sumets Oleksandr

«KROK» University

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування моделі управління персоналом ІТ-компаній в умовах кадрових ризиків на основі принципів комунікативного менеджменту. Проаналізовано сучасні виклики у сфері людських ресурсів ІТ-галузі, що пов'язані з воєнним станом в Україні, глобальними трендами цифровізації та загостренням конкуренції за таланти. Встановлено критичне значення розуміння двосторонньої природи зв'язку між комунікативними процесами в ІТ-компаніях та кадровими ризиками. Запропоновано інтегровану семикомпонентну модель комунікативного управління персоналом з вбудованими механізмами адаптації до кризових умов. Представлено практичні рекомендації щодо впровадження комунікативних стратегій для мінімізації кадрових ризиків та забезпечення ефективної взаємодії в розподілених командах ІТ-сектору.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, управління персоналом, ІТ-компанії, кадрові ризики, управління ризиками, цифрові комунікації, трансформація HR-процесів, автоматизація комунікацій.

The article examines theoretical and practical aspects of forming a personnel management model for IT companies under staffing risks based on communicative management principles, addressing contemporary challenges in IT industry human resources. The main methodology combines systematic analysis of communicative management theoretical foundations with empirical case studies from Ukrainian and international IT companies, employing content analysis, comparative analysis of HR practices. The study investigates communicative management specificity in IT companies, determined by intellectual activities, agile project orientation, geographical team distribution, and openness culture. The research systematizes six main personnel risk types and corresponding communicative tools for minimization, including losing key specialists, ineffective adaptation, communicative fragmentation, motivation loss, technological lag, and information security breaches. The paper proposes seven-component communicative personnel management model including environmental analysis, communication objectives definition, audience segmentation, message formation, channel selection, implementation, and evaluation. The model features cyclical structure with adaptation mechanisms ensuring integration of preventive and reactive communication strategies. Special attention addresses HR communications automation, encompassing recruitment automation, learning systems, performance management, personnel analytics with predictive modeling, and internal platforms. It creates synergistic effects enabling IT companies to effectively respond to personnel risks and form sustainable communication systems. Agile approaches adapted from software development enable organizations to quickly test and implement innovative communication solutions. Practical application contributes to optimizing personnel management processes, improving employee adaptation, enhancing staff retention, and reducing personnel risks, providing actionable framework for implementing risk-oriented communication strategies in distributed environments.

Keywords: communicative management, personnel management, IT companies, personnel risks, risk management, digital communications, HR process transformation, communication automation, agile methodologies, distributed teams.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій та наявних викликів, зумовлених воєнним станом в Україні, швидким розвитком цифрових технологій та нестабільною економічною ситуацією, ефективна комунікація в межах та поза межами організації набуває важливого значення для ІТ-компаній. Особливо це стосується сфери управління персоналом, де процеси комунікацій безпосередньо впливають на здатність компаній залучати, утримувати та розвивати кваліфікованих спеціалістів. За аналітичними даними Interfax-Ukraine, внаслідок кризи більше 30% спеціалістів змушені були змінити своє місце проживання, серед них близько 20% виїхали за кордон [1], що в поєднанні з глобальною конкуренцією за «ІТ-таланти» створило критичну ситуацію в галузі кадрового забезпечення.

Критично важливим є розуміння двосторонньої природи зв'язку між комунікативними процесами та кадровими ризиками. З одного боку, неефективна комунікація породжує кадрові ризики через зниження довіри, створення невизначеності та демотивацію персоналу. З іншого боку, кадрові ризики погіршують комунікативні процеси через підвищення стресу, порушення комунікативних зв'язків та географічне розосередження команд. Така негативна спіраль може призвести до колапсу системи управління персоналом, що робить комунікативний менеджмент не просто корисним інструментом, а життєво необхідною стратегічною компетенцією сучасних компаній.

Кадрова криза в українській ІТ-галузі має комплексний характер і тісно пов'язана з комунікативними викликами. Географічне розосередження команд ускладнює процеси координації, передачі знань та підтримки корпоративної культури. Віддалена робота, яка стала нормою для більшості ІТ-компаній, вимагає кардинально нових підходів до комунікації між співробітниками, менеджментом та різними підрозділами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікативного менеджменту в управлінні персоналом досліджується на перетині кількох наукових дисциплін: менеджменту, комунікативістики, соціальної психології та організаційної поведінки. Фундаментальні засади комунікативного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством розкрито в роботі Чередниченко В. В. [2], яка визначає комунікативний менеджмент як «процес взаємодії суб'єктів ринкової інф-

раструктури, скоординованих у рамках спеціалізованої управлінської діяльності» та обґрунтовує стратегію розвитку підприємства як систему принципів досягнення конкурентних переваг через ускладнення структури комунікацій.

Комплексний підхід до стратегічних комунікацій представлено в роботі Педченко Н. С., Шимановської-Діанич Л. М., Гусаковської Т. О., Рибалко-Рак Л. А. та Кужель Н. Л. [3], які визначають стратегічні комунікації як «комплексну систему внутрішньо корпоративних та зовнішніх комунікацій для здійснення комунікативного впливу на цільові аудиторії та забезпечення реалізації стратегії підприємства». Системний аналіз комунікаційного складника в управлінні персоналом здійснено Захарчин Г. М. [4; 5], яка розглядає синтез комунікативного менеджменту, комунікативної культури та компетентності персоналу. Дослідниця виділяє вплив комунікативної культури на формування корпоративної творчості, підтримання психологічної стійкості персоналу та командної єдності, особливо підкреслюючи проблеми комунікування в умовах війни. Практичні аспекти ефективної комунікації в управлінні персоналом досліджує Делія О. [6], яка аналізує особливості вертикальної та горизонтальної комунікації, основні шляхи формування комунікативної стратегії та форми комунікативної взаємодії в організації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз фахових джерел свідчить, що комплексного дослідження комунікативного менеджменту персоналу саме в умовах кадрових ризиків для ІТ-компаній у науковій літературі не представлено. Недостатньо вивченою залишається двостороння природа зв'язку між комунікативними процесами та кадровими ризиками, системні підходи до розірвання негативних спіралей взаємного посилення цих явищ, а також питання формування моделі комунікативного управління персоналом з урахуванням специфіки воєнного стану та глобальних трансформацій, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка науково обґрунтованої інтегрованої моделі комунікативного управління персоналом ІТ-компанії в умовах кадрових ризиків з урахуванням двосторонньої природи зв'язку між комунікативними процесами та кадровими загрозами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікативний менеджмент як наукова категорія формується на перетині менеджменту, комунікативістики, соціальної психології та організаційної поведінки. У широкому сенсі, це процес планування, організації, реалізації та контролю комунікативних процесів в організації з метою досягнення стратегічних цілей через ефективне управління інформаційними потоками та взаємодією між різними рівнями та підрозділами [7].

На відміну від класичних підходів до менеджменту, де комунікація виступає лише інструментом взаємодії, комунікативний менеджмент розглядає її як самодостатній управлінський ресурс, що формує довіру, репутацію, організаційну культуру і забезпечує ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Специфіка ІТ-галузі кардинально трансформує традиційні підходи до комунікативного менеджменту. Інтелектуальний характер ІТ-діяльності, що базується на безперервному обміні знаннями та колективному вирішенні складних технічних завдань, робить комунікацію центральним бізнес-процесом організації. Високі вимоги до точності передачі технічних вимог, проектна орієнтованість з використанням гнучких методологій розробки, географічна розподіленість команд та постійні технологічні зміни формують унікальні комунікативні виклики. Культура відкритості, приналежності ІТ-спільноті, створює специфічні очікування персоналу щодо прозорості та доступу до стратегічної інформації, що вимагає адаптації комунікативних стратегій до цих культурних особливостей.

Комунікативні процеси та кадрові ризики в ІТ-компаніях характеризуються складним двостороннім взаємозв'язком, розуміння якого є критично важливим для ефективного управління персоналом.

З одного боку, неефективна комунікація призводить до зростання кадрових ризиків через низку причинно-наслідкових зв'язків. Недостатня прозорість у комунікації знижує довіру співробітників та призводить до підвищення плинності кадрів. Нечітке формулювання цілей і завдань спричиняє дезорієнтацію працівників і зниження їх продуктивності. Відсутність ефективного зворотного зв'язку зумовлює демотивацію та ризик втрати ключових спеціалістів, а неефективна кризова комунікація породжує паніку, невизначеність і, як наслідок, масові звільнення.

З іншого боку, самі кадрові ризики негативно впливають на якість комунікації. Високий рівень стресу, плинність кадрів, географічне розосередження команд і перевантаження працівників погіршують міжособистісні комунікативні процеси, порушують усталені зв'язки та створюють проблеми в координаційній взаємодії.

Цей двосторонній зв'язок утворює самопідсилювальну негативну спіраль: погана комунікація підсилює кадрові ризики, а ті, в свою чергу, ще більше погіршують комунікацію. Розірвання цієї негативної спіралі можливе лише за умови системного комунікативного менеджменту, який проактивно адресує та взаємопов'язано вирішує обидва напрями цієї проблематики.

Кадрові ризики в ІТ-галузі мають багатofакторну природу [8] та потребують системного аналізу для розробки ефективних комунікативних стратегій їх мінімізації. На основі узагальнення досвіду українських та міжнародних ІТ-компаній можна виділити п'ять основних груп кадрових ризиків, які представлено в табл. 1.

Переосмислення ролі комунікативних технологій в управлінні персоналом зумовлює необхідність системного підходу до автоматизації. Комплексний підхід охоплює п'ять ключових напрямів, кожен з яких відповідає на специфічні виклики, ідентифіковані в процесі аналізу кадрових ризиків (рис. 1).

Автоматизація рекрутингових комунікацій включає впровадження систем відстеження кандидатів з інтегрованими комунікаційними модулями, що забезпечують персоналізовану взаємодію з кандидатами на всіх етапах відбору [9; 10]. Чат-боти для первинного скринінгу дозволяють автоматизувати рутинні комунікації та звільнити час фахівців з управління персоналом для більш складних завдань. Автоматизовані відео-співбесіди з функціями аналізу емоційного стану та технічних компетенцій кандидатів дозволяють покращити якість відбору та скоротити час прийняття рішень.

Автоматизовані системи навчання та розвитку включають персоналізовані навчальні траєкторії, адаптивні програми адаптації для нових співробітників, мікронавчання через мобільні додатки. Ігрофікація навчальних процесів підвищує залученість співробітників та ефективність засвоєння нових знань. Системи взаємного навчання та внутрішнього наставництва допомагають зберігати

Таблиця 1

Кадрові ризики ІТ-компаній та комунікативні інструменти їх мінімізації

Тип кадрового ризику	Причини виникнення	Вплив на ІТ-компанію	Комунікативні інструменти мінімізації
Ризик втрати ключових спеціалістів	Військові дії, релокація, конкуренція за таланти, відсутність перспектив	Втрата експертних знань, затримка проєктів, зниження продуктивності	Персоналізовані програми утримання, зустрічі формату 1:1, прозоре спілкування, stay-інтерв'ю
Ризик неефективної адаптації	Віддалена робота, відсутність особистого контакту	Тривала адаптація новачків, зниження швидкості інтеграції	Інтерактивні онбординг-платформи, віртуальні ментор-програми
Ризик комунікативної фрагментації	Географічне розосередження, різні часові пояси, культурні відмінності	Втрата синхронізації команд, дублювання роботи, конфлікти	Структуровані комунікаційні протоколи, синхронізовані підходи до задач, стандартизована документація
Ризик втрати мотивації та залученості	Ізоляція при віддаленій роботі, стрес від невизначеності	Зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів, емоційне вигорання	Ігрові елементи, платформи взаємного визнання, прозорі системи постановки цілей, регулярні експрес-опитування
Ризик технологічного відставання персоналу	Швидкі зміни в технологічному наборі, недостатнє навчання, відсутність обміну знаннями	Зниження якості продукту, втрата конкурентоспроможності	Автоматизовані траєкторії навчання, внутрішні бази знань, автоматизація технічних презентацій, спільноти практиків
Ризик порушення інформаційної безпеки	Віддалена робота, недостатня обізнаність про кібер-загрози	Витік даних, репутаційні втрати, фінансові збитки	Кампанії обізнаності з безпеки, автоматизоване навчання безпеки, протоколи комунікації інцидентів

Джерело: сформовано авторами

та передавати експертні знання в межах компанії.

Цифрові інструменти управління ефективною автоматизують процеси постановки цілей, збору зворотного зв'язку, проведення оцінки результативності. Системи постійного зворотного зв'язку замінюють традиційні річні оцінки на регулярний діалог між керівником та підлеглим, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи.

Аналітика управління персоналом та прогнозне моделювання надають можливість виявляти ранні сигнали кадрових ризиків через аналіз поведінкових патернів співробітників, їх активності в корпоративних системах, результатів регулярних експрес-опитувань. Системи аналізу тональності допомагають

моніторити настрій команди та своєчасно реагувати на негативні тенденції. Прогнозування ризиків звільнення співробітників дозволяє проактивно вживати заходи для їх утримання.

Цифрові платформи внутрішніх комунікацій стають критично важливими для підтримки корпоративної культури та забезпечення ефективної координації в розподілених командах. Корпоративні соціальні мережі, інтегровані системи миттєвих повідомлень, віртуальні простори для неформального спілкування допомагають компенсувати втрату особистого контакту між співробітниками. Платформи для проведення віртуальних заходів (командо-утворення, корпоративні свята, тренінги) забезпечують підтримку командного духу та організаційної культури.



Рис. 1. Ключові напрями автоматизації HR-комунікацій як відповідь на кадрові ризики

Джерело: сформовано авторами [9; 10]

Розглянуті напрями автоматизації комунікацій управління персоналом потребують не фрагментарного впровадження окремих інструментів, а системного підходу, що передбачає інтеграцію всіх компонентів у цілісну модель комунікативного управління персоналом. Запропонована модель (рис. 2) є цілісною циклічною системою яка передбачає реалізацію семи взаємопов'язаних етапів, де кожен компонент безпосередньо спрямова-

ний на мінімізацію конкретних кадрових ризиків через комунікативні механізми.

Структурна організація моделі базується на принципі безперервного циклу, де результати кожного етапу формують вхідні дані для наступного, забезпечуючи у такий спосіб динамічну адаптацію до змін у кадровій ситуації. Особливістю запропонованого підходу є інтеграція превентивних та реактивних комунікативних стратегій, що дозволяє не лише

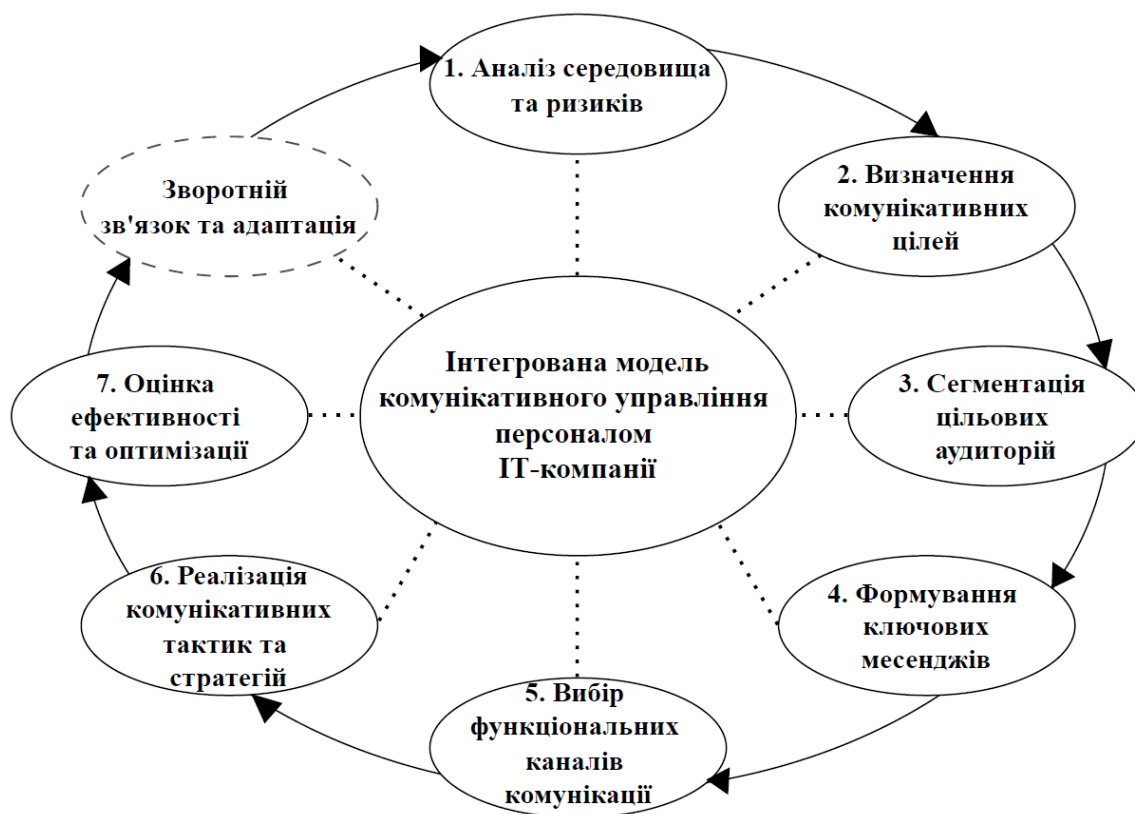


Рис. 2. Інтегрована модель комунікативного управління персоналом ІТ-компанії

Джерело: сформовано на основі [8-10]

реагувати на наявні ризики, а й передбачати їх виникнення.

Початковий етап аналізу середовища та ризиків передбачає систематичний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для раннього виявлення кадрових загроз. Цей процес реалізується через використання аналітичних систем управління персоналом для відстеження показників плинності, задоволеності персоналу та ефективності команд. Мінімізація ризиків на цьому етапі досягається через раннє виявлення сигналів про можливе звільнення ключових спеціалістів шляхом аналізу їх активності в корпоративних системах, участі у внутрішніх комунікаціях та результатів швидких опитувань персоналу.

Етап визначення комунікативних цілей характеризується формулюванням конкретних, вимірюваних цілей комунікативної стратегії, прив'язаних до мінімізації виявлених ризиків. Особливістю цього процесу є формування цілей як антитези виявлених ризиків, коли, наприклад, виявлення ризику втрати мотивації трансформується у ціль підвищення показника залученості персоналу на визначений відсоток за конкретний період через реалізацію цільових комунікативних ініціатив.

Сегментація цільових аудиторій відбувається на основі рівня ризику, технічних компетенцій та географічного розташування персоналу. Цей підхід надає можливість створювати персоналізовані комунікативні стратегії для співробітників високого ризику, формувати адаптовані повідомлення для різних технічних команд та розробляти локалізовані підходи для географічно розосереджених груп.

Процес формування ключових звернень спрямований на розробку основних комунікативних повідомлень, що безпосередньо адресують ідентифіковані ризики. Зміст повідомлень може включати інформацію про стабільність компанії для зниження тривоги персоналу, деталі кар'єрних можливостей для зменшення ризику відтоку талантів, технічні дорожні карти для зменшення ризику відставання в професійному розвитку співробітників.

Вибір каналів комунікації передбачає оптимізацію комунікативних платформ для максимального охоплення та ефективності впливу на цільові аудиторії. Мінімізація ризиків досягається через використання найбільш ефективних каналів для кожної групи персоналу, створення резервних каналів для кризових ситуацій та впровадження автоматизованих сповіщень для критичних повідомлень.

Етап реалізації комунікативних тактик характеризується практичною імплементацією комунікативної стратегії з акцентом на проактивності підходів. Ефективність цього етапу забезпечується через проактивну комунікацію, що запобігає ескалації проблем, регулярні перевірки стану персоналу для виявлення проблем на ранній стадії, та використання протоколів антикризової комунікації для забезпечення швидкого реагування на критичні ситуації.

Завершальний етап оцінки ефективності та оптимізації включає моніторинг ключових показників ефективності та корекцію стратегії на основі отриманих результатів. Мінімізація ризиків забезпечується через постійні цикли зворотного зв'язку, що дозволяють швидко виявляти нові ризики та адаптувати стратегію, а також використання прогнозової аналітики для передбачення потенційних проблем. Ефективність запропонованої моделі забезпечується не лише якістю реалізації окремих етапів, а й системною інтеграцією всіх її компонентів. Зворотні зв'язки між етапами створюють можливості для постійного вдосконалення процесів: результати оцінки ефективності інформують про необхідність корекції цілей та тактик, зміни в зовнішньому середовищі вимагають перегляду сегментації аудиторій та ключових повідомлень, а досвід реалізації тактик надає можливість оптимізувати вибір комунікативних каналів.

Структурні характеристики моделі та специфіка їх застосування в ІТ-компаніях систематизовано в табл. 2, що дозволяє конкретизувати теоретичні положення через призму практичного застосування.

Запропонована модель створює синергійний ефект від інтеграції превентивних і реактивних комунікативних стратегій, дозволяючи ІТ-компаніям не лише ефективно реагувати на наявні кадрові ризики, а й формувати стійкі комунікативні системи, здатні запобігати їх виникненню в майбутньому. Ефективність моделі забезпечується через вбудовані механізми адаптації, що включають автоматизовані системи моніторингу кадрової ситуації, заздалегідь розроблені протоколи реагування на кризові ситуації та залучення персоналу до стратегічного планування комунікацій.

Використання гнучких підходів у комунікативному менеджменті, адаптованих з методологій розробки програмного забезпечення, надає можливість організації швидко тестувати та впроваджувати інноваційні комунікативні рішення через цифрові панелі ефектив-

Таблиця 2

**Структурні компоненти інтегрованої моделі
комунікативного управління персоналом ІТ-компанії**

Компонент	Ключові елементи	Інструменти та методи	Специфіка для ІТ-компаній
Аналіз середовища та ризиків	SWOT-аналіз кадрової ситуації, PESTEL-аналіз, аудит комунікаційних каналів	Експрес-опитування, моніторинг цифрових слідів, аналіз конкурентного середовища	Відстеження технологічних трендів, аналіз ринку ІТ-талантів
Визначення комунікативних цілей	Короткострокові та довгострокові цілі, узгодження зі стратегією компанії	SMART-цілі, KPI комунікацій, система метрик	Адаптація до agile-методологій, швидкість реагування на зміни
Сегментація цільових аудиторій	Внутрішні та зовнішні аудиторії, диференціація за досвідом та спеціалізацією	Персонування, створення профілів аудиторій, карта зацікавлених сторін	Врахування технічних компетенцій, географічного розосередження команд
Формування ключових месенджів	Унікальна пропозиція роботодавця, можливості розвитку, корпоративні цінності	Сторітелінг, брендинг роботодавця, адаптація до культури	Технологічні виклики, інноваційність, професійне зростання в ІТ
Вибір каналів комунікації	Цифрові та традиційні канали, оптимізація охоплення	Оmnіканальний підхід, інтеграція платформ, аналіз ефективності каналів	GitHub, Stack Overflow, Slack, професійні ІТ-спільноти
Реалізація комунікативних тактик та стратегій	Планування активностей, розподіл ролей, бюджетування	Календар комунікацій, протоколи кризових комунікацій, автоматизація	Спринти комунікацій, гнучкість планування, швидке реагування
Оцінка ефективності та оптимізація	Кількісні та якісні показники, зворотний зв'язок, постійне вдосконалення	Аналітичні дашборди, A/B тестування, регулярні аудити	Відстеження показників залученості персоналу, коефіцієнта утримання кадрів, швидкості закриття вакансій

Джерело: сформовано на основі [8; 9]

ності та регулярні ретроспективи процесів. Така інтеграція створює самонавчальну систему, що еволюціонує разом із змінами організаційного середовища, формуючи стійку конкурентну перевагу у сфері управління персоналом через передові комунікативні технології.

Висновки. Таким чином виявлено критичне значення розуміння двосторонньої природи зв'язку між комунікативними процесами та кадровими ризиками, що дозволяє розірвати негативні спіралі взаємного посилення цих явищ. До того ж кадрові ризики в ІТ-секторі мають комплексний характер та потребують системного підходу до управління комунікативними процесами, що дає змогу компаніям проактивно реагувати на кадрові

виклики та перетворювати потенційні загрози на можливості для розвитку більш гнучких систем управління персоналом.

Запропонована семикомпонентна інтегрована модель комунікативного управління персоналом забезпечує комплексний підхід до мінімізації кадрових ризиків через оптимізацію комунікативних процесів на кожному етапі реалізації. Практичне застосування цієї моделі може сприяти оптимізації комунікативних процесів управління персоналом, покращенню адаптації нових співробітників, підвищенню утримання ключових кадрів та зниженню кадрових ризиків в ІТ-компаніях.

Перспективними напрямками подальших досліджень є емпіричне тестування ефективності запропонованої моделі на вибірці україн-

ських ІТ-компаній різного масштабу, розробка галузевих стандартів цифрової комунікації в процесах управління персоналом, дослідження впливу штучного інтелекту та машин-

ного навчання на комунікативні процеси, а також вивчення міжкультурних особливостей комунікативного менеджменту в міжнародних ІТ-командах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ukrainian IT industry faces staff and venture capital losses. *The New Voice of Ukraine. Business*. 20.06.2024. URL: <https://english.nv.ua/business/ukrainian-it-industry-suffers-outflow-of-personnel-and-investments-for-the-first-time-in-13-years-50428801.html> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Чередниченко В. В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
3. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства / Н. С. Педченко та ін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (106). С. 26–30. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4>
4. Захарчин Г. М. Комунікаційна складова у системі управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 88. <https://doi.org/10.32782/bses.88-13>
5. Захарчин Г. М. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>
6. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 36–40. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf>
7. Сумець, О. Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1 (77). С. 246–256. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-246-256>
8. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. Вип. 16. С. 234–241. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182606>
9. Трансформація HR: майбутнє за автоматизацією. *Lviv IT Cluster*. 29.06.2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/itid/transmacziya-hr-majbutnye-za-avtomatyzacziyeyu> (дата звернення: 24.05.2025).
10. Леонова О. Автоматизація HR-процесів в ІТ: проблеми та рішення за допомогою HRM-системи. *HURMA*. 04.09.2019. URL: <https://hurma.work/blog/avtomatyzacziya-hr-proczesiv-v-it-problemy-ta-rishennya-za-dopomogoyu-hrm-systemy/> (дата звернення: 25.05.2025).

REFERENCES:

1. Ukrainian IT industry faces staff and venture capital losses. *The New Voice of Ukraine. Business*. 20.06.2024. Available at: <https://english.nv.ua/business/ukrainian-it-industry-suffers-outflow-of-personnel-and-investments-for-the-first-time-in-13-years-50428801.html> (accessed May 25, 2025).
2. Cherednychenko V. V. (2022) Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communicative management in enterprise development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
3. Stratehichni komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstva [Strategic communications in enterprise management system] / N. S. Pedchenko et al. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, 2022, no. 2 (106), pp. 26–30. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4>
4. Zakharchyn H. M. (2024) Komunikatsiina skladova u systemi upravlinnia personalom [Communication component in personnel management system]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 88. <https://doi.org/10.32782/bses.88-13>
5. Zakharchyn H. M. (2023) Rol komunikatsiinoi kultury v upravlinni personalom [The role of communication culture in personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>
6. Delia O. (2012) Efektyvna komunikatsiia v upravlinni personalom [Effective communication in personnel management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, vol. 1 (6), pp. 36–40. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf>
7. Sumets O. (2025) Kharakterystychni momenty suchasnoi paradyhmy komunikatyvnoho menedzhmentu [Characteristic aspects of the modern paradigm of communication management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1 (77), pp. 246–256. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-246-256>

8. Vorzhakova Yu. P. (2019) Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pokolinnia Z [Classification of personnel risks of generation Z]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 16, pp. 234–241. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182606>
9. Transformatsiia HR: maibutnie za avtomatyzatsiieiu [HR transformation: the future is automation]. *Lviv IT Cluster*. 29.06.2023. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/itid/transformacziya-hr-majbutnye-za-avtomatyzacziyeyu> (accessed May 24, 2025).
10. Leonova O. (2019) Avtomatyzatsiia HR-protsesiv v IT: problemy ta rishennia za dopomohoiu HRM-systemy [Automation of HR processes in IT: problems and solutions using HRM system]. *HURMA*. 04.09.2019. Available at: <https://hurma.work/blog/avtomatyzacziya-hr-proczesiv-v-it-problemy-ta-rishennya-za-dopomogoyu-hrm-systemy/> (accessed May 25, 2025).