

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-109>

УДК 005.95:004

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

PROCESS APPROACH TO PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE IT INDUSTRY

Ружи́ло Олександр Ігорович

аспірант,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2718-4932>**Ruzhylo Oleksandr**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

У статті досліджено засади застосування процесного підходу до управління розвитком персоналу (УРП) в динамічній ІТ-галузі (ІТ). Обґрунтовано актуальність впровадження процесно-орієнтованих моделей для подолання специфічних викликів: високої плинності кадрів, дефіциту фахівців та застарівання знань. Методологія базується на систематичному огляді літератури та синтезі принципів Agile HR і компетентнісного підходу. Проаналізовано ключові HR-процеси життєвого циклу – від рекрутингу та адаптації до навчання й утримання талантів. Особливу увагу приділено цифровізації та фреймворку "Люди, Процеси, Технології" (PPT) як умові трансформації функцій управління персоналом через використання штучного інтелекту, систем LMS та HR-аналітики. Доведено, що інтеграція процесного підходу дозволяє перетворити ізольовані HR-активності на гнучку, керовану та вимірювану систему, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність, інноваційну здатність та безпосередньо впливає на досягнення бізнес-цілей ІТ-компаній у турбулентному середовищі.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, процесний підхід, ІТ-галузь, управління людськими ресурсами, цифровізація HR, управління талантами.

The rapid evolution of the global economy and the intensification of global competition impose new requirements on organizational management. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the process approach applied to personnel development management within the information technology sector. The relevance of the topic is determined by the specific challenges of the IT industry, including the unprecedented speed of technological innovation, severe talent shortages, high employee turnover rates, and the critical need for continuous skill upgrades. In this dynamic environment, human capital is not merely an asset but the primary driver of strategic competitiveness and business success. The methodology of the research is based on a systematic review of theoretical literature, comparative analysis of traditional and contemporary human resource management models, and the synthesis of process-oriented management principles. The study systematically examines the core personnel development processes, mapping the complete employee lifecycle from talent acquisition and onboarding to continuous learning, performance management, career planning, and retention. The results indicate that the integration of the process approach allows IT companies to transform isolated HR functions into a cohesive, measurable, and highly adaptable system. It is established that traditional models must be synergized with modern frameworks such as the Competency-Based Approach, Agile HR, and Employee-Centric models. Furthermore, the study highlights that digitalization is a mandatory condition for implementing the process approach, requiring the extensive use of HR tech, artificial intelligence, and learning management systems. The practical value of the article lies in providing HR professionals and IT executives with a structured understanding of how to optimize personnel development activities. By adopting the identified frameworks and criteria, companies can significantly improve their talent retention rates, enhance the adaptability of project teams, and align their human resource strategies directly with overarching business goals, thereby ensuring long-term resilience and innovation capacity.

Keywords: personnel development, IT industry, process approach, talent management, Agile HR.

Постановка проблеми. Сучасна динамічна економіка вимагає від організацій нових підходів до управління, особливо в ІТ-галузі,

де швидкість інновацій та боротьба за таланти є критичними факторами успіху. Людські ресурси в ІТ перетворюються на ключо-



вий капітал, оскільки інтелект та креативність співробітників забезпечують впровадження новітніх технологічних рішень. Однак управління розвитком персоналу (УРП) у цьому секторі стикається із серйозними викликами: швидким застаріванням знань, високою плінністю кадрів та складністю адаптації проектних команд.

Процесний підхід, що розглядає діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на результат, пропонує інструменти для структурування та оптимізації УРП у турбулентному середовищі. Його застосування дозволяє впорядкувати складні системи та забезпечити керованість, що є критично важливим для ІТ-підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукова література активно досліджує еволюцію HR-практик від аналізу змісту діяльності до вивчення процесів їх впровадження та сприйняття працівниками. Фундаментальні засади реінжинірингу корпорацій та переходу до процесно-орієнтованого управління закладено у працях Гаммера М. та Чампі Дж. [6]. У дослідженні Чакара Ф., Бітітчі У. С. та Макбрайд Дж. [7] управління людськими ресурсами розглядається як стратегічний бізнес-процес підтримки, що забезпечує критично важливу опору для основних ціннісно-орієнтованих потоків організації. Стратегічний вимір процесного підходу в управлінні персоналом та його вплив на загальну ефективність підприємства детально висвітлено у роботі Письменної О.О. та Довбні С.Б. [8].

Питання цифрової трансформації HR-функцій та інтеграції новітніх технологій у процеси управління досліджено Чжаном Дж. та Ченем З. [9]. Дослідницький фокус на «силі HR-системи» та аналізі сприйняття персоналом управлінських ініціатив представлено у працях Йоргенсена Ф. та Сандерса К. [10]. Цей напрям поглиблено у роботі Кітта А. та Сандерса К. [11], де автори аналізують HR-атрибуції як ключовий фактор впливу на поведінку та ставлення співробітників.

Важливе значення для методології дослідження мають праці Чорної Л. та Гончара О. [12], присвячені моделюванню бізнес-процесів для вдосконалення систем управління. Еволюцію підходів до розвитку людини в організації та зміну парадигм управління висвітлено у працях Маркової Н. С. [13] та Бабчинської О. і Посвалюк О. [14]. Моделювання динаміки процесів розвитку персоналу в умовах змін досліджено у роботі Гуриної О. В., Кишківської О. Л. та Скрипника К. М. [15].

Специфіку управління персоналом саме в ІТ-галузі проаналізовано у працях Корнелюк О. [1] щодо особливостей мотивації та залучення фахівців, а також Щепілової О. І. [2], яка досліджує розвиток персоналу ІТ-компаній в умовах глобалізації. Проектний характер роботи в галузі та відповідні підходи до менеджменту висвітлено Реверендою Н., Смірновим С. і Харатон І. [4] та Івановою Н. С. і Лижником Ю. Б. [5]. Сучасні моделі навчання, актуальні для технологічного сектору, систематизовано у праці Бейкер З. [16], а використання компетентнісного підходу в управлінні ІТ-проектами – у дослідженні Петрової І. та Осташевського Б. [18].

Невирішеною частиною проблеми залишається відсутність єдиної інтегрованої моделі УРП, яка б враховувала специфічний симбіоз проектної роботи, цифрової трансформації та потреби у високій адаптивності саме для ІТ-компаній.

Цілі статті. В пошуках ефективних рішень для систематизації та підвищення результативності УРП в умовах турбулентності, все більшої уваги набуває процесний підхід. Цей підхід потенційно може запропонувати інструменти для структурування, оптимізації та контролю діяльності з розвитку персоналу. Обґрунтуванням актуальності дослідження є здатність процесного підходу впорядковувати складні системи, що є критично важливим для ІТ-середовища.

Сучасна економіка, що характеризується високою динамічністю та глобальною конкуренцією, висуває нові вимоги до управління організаціями. Особливо гостро ці виклики постають перед галуззю інформаційних технологій (ІТ), де швидкість інновацій, постійні технологічні зміни та боротьба за таланти визначають успіх компаній. У таких умовах людські ресурси стають не просто важливим активом, а ключовим капіталом, що забезпечує конкурентоспроможність та стратегічний розвиток ІТ-підприємств [1, с. 1]. Інтелект, креативність та здатність співробітників створювати та впроваджувати новітні технологічні рішення є основою функціонування ІТ-компаній [2, с. 6].

Однак управління розвитком персоналу (УРП) в ІТ-секторі стикається зі специфічними труднощами. Галузь характеризується надзвичайно швидкою зміною технологій, що вимагає від фахівців постійного оновлення знань та навичок [3]. Висока конкуренція за кваліфікованих спеціалістів призводить до значної плінності кадрів та ускладнює їх залучення та утримання [3]. Проектний характер

роботи вимагає гнучкості, швидкої адаптації команд та ефективного управління знаннями [5, с. 2]. Ці фактори роблять завдання УРП в ІТ-компаніях особливо складними та ресурсозатратними [1, с. 2].

В пошуках ефективних рішень для систематизації та підвищення результативності УРП в умовах такої турбулентності, все більшої уваги набуває процесний підхід. Цей підхід, що фокусується на управлінні діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, потенційно може запропонувати інструменти для структурування, оптимізації та контролю діяльності з розвитку персоналу в ІТ-компаніях. Обґрунтуванням актуальності дослідження саме процесного підходу є його здатність впорядковувати складні системи, забезпечувати прозорість та керованість, що є критично важливим для динамічного ІТ-середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Проаналізувати наукові публікації, дисертації, монографії, що стосуються процесного підходу в управлінні персоналом, зокрема у сфері ІТ.

2. Дослідити існуючі моделі управління розвитком персоналу та визначити їхню застосовність до ІТ-галузі.

3. Визначити ключові процеси розвитку персоналу в ІТ-компаніях.

4. Проаналізувати специфіку ІТ-галузі, яка впливає на розвиток персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесний підхід є фундаментальною концепцією сучасного менеджменту, що розглядає діяльність організації як мережу взаємопов'язаних та взаємодіючих процесів. В основі підходу лежить ідентифікація, розуміння та управління цими процесами для досягнення поставлених цілей. Ключовими термінами процесного підходу є:

- Процес: сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи [6, с. 46].

- Власник процесу: особа або підрозділ, відповідальний за проєктування, виконання, моніторинг та вдосконалення процесу. [6, с. 118]

- Вхід: ресурси (матеріальні, інформаційні, людські), що споживаються або трансформуються в процесі [6, с. 47].

- Вихід: результат процесу (продукт, послуга, інформація), що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача [6, с. 47].

- Ресурс: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інші засоби, необхідні для виконання процесу [6, с. 96].

Застосування процесного підходу в управлінні людськими ресурсами (УЛР) означає розгляд функцій HR не як ізольованих завдань, а як взаємопов'язаних процесів, що мають свої входи, виходи, власників та ресурси. Це дозволяє систематизувати діяльність HR-підрозділу, підвищити її прозорість, керованість та орієнтацію на конкретні результати, що сприяють досягненню загальних бізнес-цілей організації [6, с. 120].

Важливим аспектом є зв'язок процесного підходу зі стандартами управління якістю, зокрема ISO 9001, який вимагає від організацій ідентифікувати процеси, необхідні для системи менеджменту якості, та керувати ними. Це підкреслює орієнтацію процесного підходу на ефективність, стандартизацію та постійне вдосконалення.

Наукова література активно досліджує застосування процесного підходу в УЛР [7, с. 198-204]. Спостерігається еволюція дослідницького фокусу: якщо раніше переважав інтерес до змісту HR-практик ("що робиться"), то зараз зростає увага до процесу їх впровадження ("як робиться") та сприйняття працівниками ("чому це робиться і як сприймається") [10, с. 115]. Це свідчить про розуміння того, що ефективність HR залежить не лише від формального дизайну практик, але й від того, як вони реалізуються лінійними менеджерами та інтерпретуються співробітниками.

Однією з ключових моделей є розгляд УЛР як бізнес-процесу підтримки, що забезпечує критично важливу підтримку для основних, ціннісно-орієнтованих процесів організації [7, с. 191]. Така модель часто включає три основні підпроцеси [7, с. 200]: розробка (або перегляд) стратегії УЛР (визначення цілей та напрямків HR-діяльності відповідно до загальної бізнес-стратегії), впровадження стратегії УЛР (реалізація запланованих HR-практик та ініціатив), моніторинг впливу на бізнес-результати (оцінка ефективності HR-діяльності та її внеску в досягнення цілей організації).

Ця модель підкреслює стратегічну роль УЛР та необхідність вимірювання його внеску в успіх бізнесу.

Подальший розвиток розуміння процесного підходу в УЛР пов'язаний з дослідженнями в рамках "HR process research" [11, с. 2058]. Цей напрям вивчає, як HR-практики комунікуються в організації, як вони сприй-

маються працівниками (сила HR-системи, "HR strength") та які причини їх впровадження приписують співробітники (атрибуції HR, "HR attributions"). Дослідники стверджують, що саме ці аспекти сприйняття та атрибуції значною мірою визначають вплив HR-практик на ставлення та поведінку працівників, а отже, і на результати бізнесу [11, с. 2089]. Це виводить розуміння процесного підходу за межі простого опису послідовності дій, вказуючи на важливість комунікації, прозорості та врахування психологічних аспектів сприйняття.

Впровадження процесного підходу вимагає не лише формального опису кроків, але й глибокої інтеграції зі стратегією компанії та врахування людського фактору. Це не просто набір інструкцій, а філософія управління, що передбачає зміну організаційної культури, фокусування на взаємозв'язках між різними видами діяльності та орієнтацію на кінцеві результати, що мають цінність для бізнесу та клієнтів [7, с. 205].

Застосування процесного підходу в УЛР має низку потенційних переваг. Серед них підвищення ефективності і продуктивності, покращення прозорості та керованості [12, с. 17], стандартизація та узгодженість, краща координація, орієнтація на результат [8, с. 21], основа для автоматизації [9, с. 3], Постійне вдосконалення.

Водночас, існують і потенційні обмеження та ризики: ризик надмірної формалізації та бюрократизації, складність і ресурсоемність впровадження, опір змінам, необхідність відповідних інструментів, потреба у зміні культури.

Ключовими інструментами для реалізації процесного підходу є стандартизація (наприклад, на основі ISO 9001 [6, с. 7]) та моделювання бізнес-процесів [7, с. 191]. Моделювання дозволяє візуалізувати процеси, аналізувати їх ефективність, виявляти проблеми та проектувати покращення [12, с. 17]. Однак, важливо, щоб ці інструменти використовувалися гнучко. В ІТ-галузі, де адаптивність є критичною, стандарти та моделі мають слугувати не жорсткими рамками, а скоріше основою для постійної адаптації та вдосконалення процесів відповідно до мінливих умов.

Розуміння сучасних підходів до управління розвитком персоналу (УРП) вимагає розгляду їх еволюції. Історично, підходи до управління людьми в організаціях пройшли кілька етапів: від простого "використання трудових ресурсів" до концепцій "управління персоналом",

"управління людськими ресурсами" (УЛР) та "управління людиною", де акцент зміщувався на стратегічну роль персоналу та його розвиток [13, с. 2].

З точки зору методології, для УРП пропонувалися різні моделі:

- Системний підхід: розглядає УРП як систему з взаємопов'язаними підсистемами: цільовою (цілі, завдання), керуючою, керованою, забезпечуючою (ресурси) та функціональною [14, с. 120].

- Імітаційні моделі: дозволяють моделювати динаміку процесів розвитку персоналу, наприклад, поведінку в умовах кризи або ефективність системи мотивації, та перевіряти різні сценарії [15, с. 3].

- Моделі динамічного програмування: враховують фактор часу при оптимізації рішень щодо розвитку персоналу [15, с. 4].

- Класичні моделі навчання та розвитку: п'ятифазна модель ADDIE [16, с. 2], модель Кіркпатріка [16, с. 2], модель 70-20-10 [16, с. 2], цикл Колба [16, с. 2].

Специфіка ІТ-сектору зумовлює підвищений інтерес до певних моделей УРП, які краще відповідають його динаміці та викликам. Тож варто звернути увагу на наступні моделі:

- Компетентнісний підхід: дозволяє чітко визначити та розвивати специфічні знання, навички (як технічні – hard skills, так і нетехнічні – soft skills) та поведінкові характеристики, необхідні для успішної роботи [17, с. 1]. Компетенції мають бути пов'язані з конкретними бізнес-процесами та завданнями [18, с. 75]. Важливими є не лише професійні знання, але й комунікативність, аналітичні здібності, адаптивність, креативність, вміння працювати в команді та в умовах невизначеності. Розробка асоціативної моделі компетенцій, що групує їх за блоками (професійні, бізнесові, особистісні), може бути ефективним інструментом для управління талантами в сфері ІТ [18, с. 74].

- Agile HR: принципи Agile, запозичені з розробки програмного забезпечення (адаптивність, гнучкість, швидкість, ітеративність, фокус на цінності, співпраця), активно застосовуються і в HR. Agile HR передбачає роботу короткими циклами (спринтами), постійне отримання зворотного зв'язку, швидку реакцію на зміни бізнес-потреб та ринку талантів. Це добре узгоджується з динамічним та часто невизначеним середовищем ІТ.

- Модель, орієнтована на співробітника в умовах жорсткої конкуренції за ІТ-таланти, утримання співробітників стає пріоритетом.

Ця модель ставить у центр уваги досвід співробітника, його залученість та добробут.

– Модель управління талантами: ця модель інтегрує процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання ключових співробітників, які є критично важливими для успіху компанії. В ІТ, де дефіцит певних спеціалізацій є постійною проблемою [3, с. 1], системний підхід до управління талантами є необхідністю [1, с. 2]

– Цифрова модель HR: ця модель передбачає активне застосування технологій – систем управління людськими ресурсами (HRM), систем управління навчанням (LMS), штучного інтелекту (AI) для персоналізації навчання чи аналізу даних, платформ для оцінки та зворотного зв'язку, інструментів для аналітики (HR Analytics) та самообслуговування співробітників (Employee Self-Service).

– Фреймворк PPT (Люди, Процеси, Технології): цей фреймворк пропонує цілісний погляд на організаційні зміни та вдосконалення, наголошуючи на необхідності гармонізації трьох ключових елементів: людей (їхні навички, мотивація, культура), процесів (робочі потоки, процедури) та технологій (інструменти, системи).

Аналіз показує, що для ІТ-галузі не існує єдиної ідеальної моделі УРП. Найбільш ефективним буде гібридний підхід, який інтегрує сильні сторони різних моделей. Наприклад, процесний підхід може забезпечити структуру та ефективність [7, с. 204], компетентнісний – фокус на необхідних навичках [17, с. 1], Agile HR – гнучкість та адаптивність, а employee-centric – увагу до утримання та досвіду співробітників. Фреймворк PPT може слугувати орієнтиром для збалансування цих компонентів та інтеграції технологій.

Важливо також відзначити загальну тенденцію зміщення фокусу моделей УРП від чисто функціонального виконання завдань до інтеграції з бізнес-стратегією та створення цінності [7, с. 191]. Моделі все частіше намагаються продемонструвати, як інвестиції в персонал та його розвиток безпосередньо впливають на досягнення бізнес-цілей, таких як прибутковість, частка ринку чи інноваційність. Процесний підхід, який за своєю суттю пов'язує діяльність (включаючи HR) зі стратегією та результатами [7, с. 203], добре відповідає цьому тренду.

При виборі або розробці моделі УРП для ІТ-компанії доцільно керуватися наступними критеріями: гнучкість та адаптивність, інтеграція технічного та особистісного розви-

тку, підтримка проектної роботи, сприяння утриманню талантів, інтеграція з цифровими інструментами, масштабованість, вимірюваність результатів.

Цифровізація HR відіграє особливу роль. Вона не просто автоматизує існуючі процедури, а фундаментально трансформує процеси УРП. Використання AI для персоналізованого навчання [9, с. 5], Big Data для аналізу ефективності та прогнозування потреб [9, с. 6], онлайн-платформ для гнучкого доступу до знань – все це змінює суть розвитку персоналу. Це посилює потребу в добре продуманих, структурованих (завдяки процесному підходу), але водночас гнучких процесах, які можуть максимально ефективно використовувати можливості сучасних технологій.

Управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях охоплює цілий спектр взаємопов'язаних процесів, що супроводжують співробітника протягом усього його життєвого циклу в організації: рекрутинг, адаптація, навчання та розвиток, управління ефективністю та оцінка, кар'єрне планування та розвиток, мотивація та утримання, управління талантами, звільнення.

Ці процеси не існують ізольовано. Вони глибоко взаємопов'язані та утворюють цикл. Наприклад, результати оцінки ефективності впливають на планування навчання та кар'єрне просування. Якість онбордингу безпосередньо впливає на подальшу залученість та утримання співробітника. Неefективність одного процесу може суттєво знизити результативність інших. Саме ця взаємозалежність робить процесний підхід, який розглядає ці активності як єдину систему, особливо доцільним для управління розвитком персоналу в ІТ [7, с. 93].

Розуміння цих процесів і управління їхніми зв'язками та потоками інформації між процесами є ключем до створення цілісної та ефективної системи УРП.

Ефективність УРП в ІТ-компаніях значною мірою залежить від врахування унікальних характеристик цієї галузі: швидка зміна технологій, висока конкуренція за таланти, проектний характер роботи, глобалізація та віддалена робота [10, с. 117], високі вимоги до нетехнічних навичок, особливості мотивації ІТ-спеціалістів.

З огляду на швидкість змін та високу конкуренцію в ІТ, проактивний підхід до розвитку персоналу стає більш виправданим, ніж реактивний [3, с. 1]. Замість того, щоб реагу-

вати на вже існуючі прогалини в навичках або проблеми з ефективністю, компаніям варто намагатися передбачати майбутні потреби та розвивати необхідні компетенції "на випередження" [3, с. 1]. Очікування, поки виникне гостра потреба в нових навичках, може призвести до втрати конкурентних переваг або неможливості швидко знайти потрібних фахівців на ринку. Процесний підхід, що включає етапи моніторингу зовнішнього середовища, аналізу трендів та стратегічного планування робочої сили [7, с. 193], може забезпечити необхідну основу для такого проактивного розвитку.

Крім того, цифровізація HR-процесів в IT є не просто бажаною опцією, а стратегічною необхідністю. Швидке зростання багатьох IT-компаній, поширення віддаленої роботи та потреба в аналізі великих обсягів даних роблять ручне управління HR-функціями неефективним та немасштабованим [4, с. 3]. Сучасні HRM-системи, LMS, ATS, платформи для оцінки та аналітики дозволяють автоматизувати рутинні завдання, забезпечити доступність процесів для всіх співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження, персоналізувати розвиток та приймати рішення на основі даних. Тому будь-яка модель процесного УРП для IT-галузі має бути розроблена з урахуванням глибокої інтеграції цифрових інструментів на кожному етапі, як це передбачає, наприклад, PPT-фреймворк.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження обґрунтовано, що впровадження процесного підходу в IT-компаніях дозволяє трансформувати управління розвитком персоналу (УРП) із набору розрізнених HR-функцій у цілісну динамічну систему, здатну гнучко адаптуватися до мінливих умов ринку. Встановлено, що для досягнення максимальної ефективності традиційні моделі УРП у високотехнологічному секторі мають синергувати з сучасними фреймворками, зокрема Agile HR та компетентнісним підходом.

Визначено, що стратегічною умовою успіху є глибока цифровізація та використання фреймворку «Люди, Процеси, Технології» (PPT) для гармонізації людського капіталу з інноваційними інструментами (AI, LMS, HR-аналітика). Такий підхід забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління талантами, що є вирішальним чинником у подоланні дефіциту фахівців та швидкого застарівання знань.

Практичне значення результатів полягає у створенні методичної бази для оптимізації життєвого циклу співробітника, що сприяє підвищенню рівня утримання кадрів та інноваційної спроможності бізнесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою специфічних KPI для оцінки ефективності підпроцесів розвитку персоналу в умовах повністю віддаленої або гібридної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Корнелюк О., *Особливості управління IT-персоналом*. Вінницький технічний університет, <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/download/12096/10067> (дата звернення: 09.04.2026)
2. Щепілова О.І. *Управління розвитком персоналу IT-компанії в умовах інтернаціоналізації бізнесу*. Пояснювальна записка, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24375/3/%D0%A9%D0%B5%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E.I.....2.pdf (дата звернення: 09.04.2026)
3. *Common HR Issues That Arise In Tech Hiring & Best Practices To Solve Them*, <https://www.revelo.com/blog/navigating-hr-issues-in-tech-hiring> (дата звернення: 10.04.2026)
4. Реверенда, Н., Смірнов, С., Харатон, І. (2024). Особливості управління персоналом підприємств IT-сфери. *Економіка та суспільство*, (62), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80> (дата звернення: 10.04.2026)
5. Іванова Н.С., Лижник Ю.Б., *Проектний підхід до управління персоналом організації. Підприємницька діяльність, маркетинг, менеджмент*. 2022, https://www.researchgate.net/publication/363319089_PROEKTNIJ_PIDHID_DO_UPRAVLINNA_PERSONALOM_ORGANIZACII (дата звернення: 12.04.2026)
6. Hammer M., Champy J. (2001) " Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution". John Murray, 272p.
7. Cakar F., Bititci U.S., Macbryde J., *Business Process Management Journal*, 9(2), 2003, pp. 190-207. *A business process approach to human resource management*
8. https://www.researchgate.net/publication/242336318_A_business_process_approach_to_human_resource_management (дата звернення: 10.04.2026)

9. Письменна О.О., Довбня С.Б., *Процесний підхід у стратегічному правлінні персоналом*. Причорноморські економічні студії, с. 18-25. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=mERRBgEAAAAJ&citation_for_view=mERRBgEAAAAJ:kNdYIx-mwKoC (дата звернення: 10.04.2026)
10. Zhang, J., Chen, Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy* 15, pp. 1482–1498 (2024). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> (дата звернення: 11.04.2026)
11. Jorgensen F., and others. *Academy of Management Proceedings*, 2017. HRM Process Approach: Advancing the Field. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10509symposium> (дата звернення: 12.04.2026)
12. Kitt, A., & Sanders, K. (2024). Imprinting in HR process research: a systematic review and integrative conceptual model. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(12), 2057–2100. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2131457> (дата звернення: 10.04.2026)
13. Чорна, Л., & Гончар, О. (2022). Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 304(2(1), 14-18. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2) (дата звернення: 10.04.2026)
14. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. Н.С. Маркова, *Ефективна економіка* № 9, 2010,
15. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення: 9.04.2026)
16. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(2), 2023, с. 110-123. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12> (дата звернення: 12.04.2026)
17. Гуріна О.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. *Ефективна Економіка* №12, 2019. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11> (дата звернення: 12.04.2026)
18. Baker Z. Essential Employee Development Models For Workplace. Edstellar, <https://www.edstellar.com/blog/employee-development-models> (дата звернення 10.04.2026)
19. Моделювання компетенцій персоналу: як створити модель, що працює?, <https://indigo.co.ua/ua/blog/modelyuvannya-kompetencyi-personalu-yak-stvoriti-model-shcho-pracyuye> (дата звернення 12.04.2026)
20. Петрова І., Осташевський Б., Асоціативна модель компетенцій в управлінні ІТ проектом. *Вчені записки Університету «КРОК»* №1 (69), 2023, <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/560/593/1414> (дата звернення: 12.04.2026)

REFERENCES:

1. Korneliuk, O. *Features of IT personnel management*. Vinnytsia National Technical University. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/download/12096/10067> (accessed April 9, 2026)
2. Shchepilova, O. I. *Management of IT company personnel development under business internationalization conditions*. Explanatory note. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24375/3/%D0%A9%D0%B5%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E.I....2.pdf (accessed April 9, 2026)
3. *Common HR Issues That Arise in Tech Hiring & Best Practices to Solve Them*. <https://www.revelo.com/blog/navigating-hr-issues-in-tech-hiring> (accessed April 10, 2026)
4. Reverenda, N., Smirnov, S., & Kharaton, I. (2024). Features of personnel management in IT enterprises. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80> (accessed April 10, 2026)
5. Ivanova, N. S., Lyzhnyk, Yu. B. (2022). Project approach to personnel management of an organization. *Entrepreneurship, Marketing, Management*. https://www.researchgate.net/publication/363319089_PROEKTNIJ_PIDHID_DO_UPRAVLINNA_PERSONALOM_ORGANIZACII (accessed April 12, 2026)
6. Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. John Murray.
7. Cakar, F., Bititci, U. S., & Macbryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), pp. 190–207. https://www.researchgate.net/publication/242336318_A_business_process_approach_to_human_resource_management (accessed April 10, 2026)
8. Pysmenna, O.O., & Dovbnia, S.B. Process approach in strategic personnel management. *Black Sea Economic Studies*, pp. 18–25. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=mERRBgEAAAAJ&citation_for_view=mERRBgEAAAAJ:kNdYIx-mwKoC (accessed April 10, 2026)
9. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, pp. 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> (accessed April 11, 2026)

10. Jorgensen, F., and others (2017). HRM process approach: Advancing the field. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10509symposium> (accessed April 12, 2026)
11. Kitt, A., & Sanders, K. (2024). Imprinting in HR process research: A systematic review and integrative conceptual model. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(12), pp. 2057–2100. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2131457> (accessed April 10, 2026)
12. Chorna, L., & Honchar, O. (2022). Business process modeling for improving enterprise management systems. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 304(2(1)), pp. 14–18. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2) (accessed April 10, 2026)
13. Markova, N.S. (2010). Principles, functions, and models of personnel development management. *Efficient Economy*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (accessed April 9, 2026)
14. Babchynska, O., & Posvaliuk, O. (2023). Formation of the structure of the personnel development management system of an enterprise. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(2), pp. 110–123. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12> (accessed April 12, 2026)
15. Hurina, O.V., Kyshkovska, O.L., & Skrypnyk, K.M. (2019). *Efficient Economy*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11> (accessed April 12, 2026)
16. Baker, Z. Essential employee development models for workplace. Edstellar. <https://www.edstellar.com/blog/employee-development-models> (accessed April 10, 2026)
17. *Competency modeling of personnel: How to create an effective model?* <https://indigo.co.ua/ua/blog/mode-lyuvannya-kompetencyi-personalu-yak-stvoriti-model-shcho-pracyuye> (accessed April 12, 2026)
18. Petrova, I., & Ostashevskyi, B. (2023). Associative competency model in IT project management. *Scientific Notes of KROK University*, 1(69). <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/560/593/1414> (accessed April 12, 2026)

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026