

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-11>

УДК 005.95:004

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-ГАЛУЗІ

CONCEPTUAL MODEL OF PROCESS MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE IT INDUSTRY

Ружи́ло Олександр І́горович

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 запропоновано концептуальну модель процесного підходу до управління розвитком персоналу в галузі інформаційних технологій. Обґрунтовано актуальність процесного підходу до управління розвитком персоналу в умовах динамічного технологічного середовища, гострої конкуренції за таланти та поширення віддаленого і гібридного формату роботи. Сформульовано основну та допоміжні дослідницькі гіпотези які доводять, що впровадження системного підходу зменшує плинність кадрів, підвищує залученість та прискорює розвиток компетенцій та позитивно на ефективність управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях. Модель включає п'ять компонентів: входи, ключові процеси управління розвитком, підтримуючі процеси та ресурси, виходи, механізми зворотного зв'язку та моніторингу. Визначено фактори успіху: інтеграція цифрових HR-технологій, гнучкість процесів та узгодженість з організаційною культурою та підтримка лідерів компанії.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, процесний підхід, ІТ-галузь, концептуальна модель, HR-технології, компетентнісний підхід, цифровізація HR-процесів, управління талантами.

The article presents a conceptual model of a process approach to personnel development management (PDM) in the IT industry. The relevance of the study is driven by the sector's rapid technological change, intense competition for talent, high employee turnover, project-based work structures, and widespread remote collaboration. These factors create a dynamic environment that requires systematic and adaptive human resource management. The research integrates systems theory, business process management (BPM), human resource management concepts, including the HR Value Chain and Standard Causal Model, and principles of conceptual modeling. Based on this theoretical foundation, the main hypothesis states that a systematic process approach to PDM, adapted to IT industry specifics, improves personnel development outcomes by reducing turnover, increasing employee engagement, and accelerating competency development. Additional hypotheses examine the effects of digital HR technologies, process flexibility, company size, and organizational culture. The proposed model consists of five interrelated components. Inputs include strategic objectives, business and project requirements, competency needs, personnel data, resources, and external factors. Core PDM processes form a continuous cycle covering talent acquisition, onboarding, learning and development, performance management, career development, motivation and retention, and offboarding. Supporting elements include HR technologies, analytics, organizational culture, leadership support, and resource provision. Expected outputs are enhanced human capital, talent pool development, organizational effectiveness, workforce stability, innovation, and business performance. Feedback mechanisms provide continuous monitoring through HR metrics, employee feedback, environmental analysis, and process improvement. The model reflects key IT industry characteristics through its cyclical design, integrated talent management processes, competency-based approach, and extensive use of digital HR solutions. Critical success factors include contextual adaptation, digital integration, a systemic view of HR processes, organizational culture alignment, and active leadership support.

Keywords: personnel development management, process approach, IT industry, conceptual model, HR technologies, competency-based approach, digital HR transformation, talent management.

Постановка проблеми. Сучасна ІТ-галузь є однією з найбільш динамічних та конкурентних сфер економіки, де людський капітал

виступає основним джерелом конкурентної переваги. Швидкі технологічні зміни, поява нових програмних мов, фреймворків та мето-



дологій розробки створюють постійну потребу в оновленні знань та навичок працівників. Глобальна конкуренція за кваліфіковані IT-кадри, високий рівень плинності персоналу та складність прогнозування майбутніх технологічних потреб ставлять перед компаніями серйозні виклики в управлінні розвитком персоналу (УРП).

Проблема ефективного управління розвитком персоналу в IT-галузі набуває особливої гостроти з кількох причин. По-перше, традиційні підходи до УРП, розроблені для стабільних галузей з передбачуваними циклами розвитку, виявляються недостатньо гнучкими для IT-середовища, де технологічний ландшафт може кардинально змінитися протягом кількох років або навіть місяців. По-друге, проектний характер роботи в IT-компаніях зумовлює необхідність швидкого формування команд із різноманітними компетенціями, що вимагає наявності актуальної інформації про навички кожного співробітника та чітких механізмів їх розвитку. По-третє, поширення віддаленої та гібридної роботи додає додатковий вимір складності, оскільки процеси навчання, оцінки та кар'єрного розвитку мають бути однаково ефективними незалежно від місцезнаходження працівника.

Дана проблема безпосередньо пов'язана з низкою важливих наукових та практичних завдань. З наукової точки зору, існує потреба в розробці теоретичних моделей, які б інтегрували принципи процесного управління з особливостями управління людськими ресурсами в технологічно інтенсивних галузях. Більшість існуючих моделей УРП або мають занадто загальний характер, або не враховують специфіку IT-галузі – швидкість технологічних змін, особливості організаційної культури, високу автономність працівників та критичну роль цифрових інструментів у кожному HR-процесі. Відсутність комплексної концептуальної моделі, яка б системно поєднувала процесний підхід із цифровими HR-технологіями та враховувала специфіку IT-середовища, є суттєвою прогалиною в сучасній науковій літературі.

З практичної точки зору, IT-компанії потребують системного, структурованого та водночас гнучкого підходу до управління розвитком персоналу, який дозволив би систематизувати та стандартизувати HR-процеси для забезпечення їх передбачуваності та вимірюваності, забезпечити взаємозв'язок між різними процесами УРП (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка, кар'єрне планування, утримання) як

єдиної системи, інтегрувати цифрові інструменти на кожному етапі для підвищення ефективності та прийняття рішень на основі даних, забезпечити проактивний розвиток компетенцій «на випередження» технологічних змін, зменшити плинність кваліфікованих кадрів через підвищення залученості та задоволеності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління розвитком персоналу та застосування процесного підходу в HR-менеджменті досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Теоретичні засади процесного підходу до управління бізнес-процесами розглядаються в роботах Çakar F., Bititci U.S., Macbryde J. [1, с. 195-197], де досліджено методологію BPM (Business Process Management) та її застосування до HR-функцій. У роботі Чорної Л. та Гончара О. [2, с. 1] аналізується моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством, що створює методологічну основу для структурування HR-процесів.

Питання управління персоналом в IT-сфері висвітлені в дослідженнях Реверанди Н., Смірнова С. та Харатона І. [3, с. 1-2], Журан О., Лінгур Л. та Філатової Т. [4, с. 2-3], де розглядаються особливості управління IT-персоналом, включаючи проектний характер роботи, високу автономність працівників та специфіку організаційної культури.

Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу системно розглянуто в роботі Маркової Н. [5, с. 96-97], а формування структури системи УРП – у роботі Бабчинської О. та Посвалюк О. [6, с. 4-5]. Компетентнісний підхід до управління персоналом розглядається в роботі Йоргенсена Ф. та інших [7, с. 27-30] та дослідженні Гуріної О., Кошківської О. та Скрипник К. [8, с. 4-5], де обґрунтовується його значення для формування кар'єрних шляхів, оцінки та розвитку працівників. Цифровізація HR-процесів та роль технологій у трансформації управління персоналом досліджується в роботі Жанг Ж. (Zhang J.) та Чен З. (Chen Z.) [9]. Принципи концептуального моделювання, що є методологічною основою для побудови моделей складних систем, висвітлені в роботі Штрохмайєра С. [10].

Водночас аналіз літератури дозволяє виділити кілька невирішених аспектів загальної проблеми. По-перше, більшість існуючих моделей УРП мають загальний характер і не адаптовані до специфічних умов IT-галузі.

По-друге, недостатньо досліджено інтегрований взаємозв'язок між різними процесами УРП (рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка, кар'єрне планування, утримання) саме в контексті їх функціонування як єдиної процесної системи в ІТ-компаніях. По-третє, бракує комплексних концептуальних моделей, які б поєднували процесний підхід з глибокою інтеграцією цифрових HR-технологій, механізмами зворотного зв'язку та адаптивності до швидких змін середовища. По-четверте, недостатньо вивчено вплив організаційної культури та розміру компанії на ефективність процесного підходу до УРП саме в ІТ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка концептуальної моделі процесного підходу до управління розвитком персоналу в ІТ-галузі, яка інтегрує теоретичні засади процесного управління, специфіку технологічного сектору та сучасні цифрові інструменти HR-менеджменту та забезпечує системність, вимірюваність, адаптивність

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) обґрунтувати доцільність та переваги застосування процесного підходу до управління розвитком персоналу в умовах динамічного ІТ-середовища;

2) сформулювати основну та додаткові дослідницькі гіпотези щодо впливу системного процесного підходу на ефективність управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях;

3) розробити концептуальну модель процесного управління розвитком персоналу в ІТ-галузі, визначивши її ключові компоненти, їх взаємозв'язки та логіку функціонування;

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на швидкість змін та високу конкуренцію в ІТ, проактивний підхід до розвитку персоналу стає більш виправданим, ніж реактивний. Замість того, щоб реагувати на вже існуючі прогалини в навичках або проблеми з ефективністю, компаніям варто намагатися передбачати майбутні потреби та розвивати необхідні компетенції "на випередження". 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 [1, с. 195], може забезпечити необхідну основу для такого проактивного розвитку.

Крім того, цифровізація HR-процесів в ІТ є не просто бажаною опцією, а стратегічною необхідністю. Швидке зростання багатьох ІТ-компаній, поширення віддаленої роботи та потреба в аналізі великих обсягів даних роблять ручне управління HR-функціями неефективним та немасштабованим [3, с. 2]. 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 ІТ-галузі має бути розроблена з урахуванням глибокої інтеграції цифрових інструментів на кожному етапі.

Аналіз теоретичних засад процесного підходу, існуючих моделей УРП та специфіки ІТ-галузі дозволяє сформулювати обґрунтовану дослідницьку гіпотезу. Попереднє дослідження теми управління розвитком персоналу [11, с. 6] показало критичну важливість УРП для ІТ-компаній, оскільки людський капітал є основним джерелом конкурентної переваги. Швидкі технологічні зміни, висока конкуренція за таланти, плинність кадрів, проектна робота створюють складне та динамічне середовище для HR, що створює значні виклики УРП в ІТ. Загалом бачимо потенціал процесного підходу так, як цей підхід пропонує інструменти для систематизації, стандартизації, вимірювання та підвищення ефективності HR-діяльності. Також можемо чітко простежити взаємозв'язок процесів УРП-Н2: Ступінь інтеграції цифрових HR-технологій в процеси управління розвитком персоналу позитивно корелює з ефективністю цих процесів в ІТ-компаніях. (Перевіряє вплив технологічного компоненту моделі).

– Н3: Гнучкість та адаптивність процесів управління розвитком персоналу (здатність швидко реагувати на зміни потреб) є ключовим модератором зв'язку між впровадженням процесного підходу та ефективністю УРП в ІТ-компаніях. (Досліджує важливість гнучкості).

– Н4: Вплив процесного підходу на ефективність УРП є більш вираженим у великих ІТ-компаніях порівняно з малими, через більшу потребу в стандартизації та координації. (Перевіряє вплив розміру компанії).

– Н5: Ефективність процесного підходу до УРП залежить від типу організаційної культури в ІТ-компанії (наприклад, більш ефективний в культурах, що підтримують навчання

та розвиток). (Досліджує вплив культурного контексту).

Ці додаткові гіпотези дозволяють дослідити різні аспекти та умови застосування процесного підходу в УРП ІТ-компаній.

Розробка концептуальної моделі процесного підходу до УРП в ІТ-галузі ґрунтується на синтезі кількох теоретичних підходів. Теорія систем розглядає УРП як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем (ринком праці, технології) та внутрішнім середовищем організації (бізнес-стратегія, інші процеси), складається з взаємопов'язаних елементів (підпроцесів) та прагне до досягнення певних цілей [6, с. 112]. Теорія управління бізнес-процесами (BPM) надає методологію та інструменти для ідентифікації, моделювання, аналізу, вдосконалення та моніторингу бізнес-процесів, включаючи HR-процеси [1, с. 1]. Концепції управління людськими ресурсами включає моделі, що пов'язують HR-практики зі стратегією та результатами бізнесу (напр., HR Value Chain, Standard Causal Model), а також підходи, що акцентують на специфічних аспектах, важливих для ІТ. Принципи концептуального моделювання мають на меті створити високорівневе, абстрактне представлення досліджуваної системи (УРП в ІТ), що відображає ключові компоненти, їх взаємозв'язки та логіку функціонування, незалежно від конкретних деталей реалізації. Їхнє завдання – забезпечити спільне розуміння системи різними стейкхолдерами та слугувати основою для подальшого, більш детального проектування та аналізу [13].

Запропонована концептуальна модель процесного підходу до УРП в ІТ-галузі включає наступні основні компоненти:

- Входи – елементи, що ініціюють процеси УРП: (стратегічний контекст, потреби бізнесу та проєктів, вимоги до компетенцій, дані про персонал, зовнішні фактори, ресурси).

- Ключові процеси управління розвитком персоналу – взаємопов'язаний та циклічний набір основних процесів, спрямованих на розвиток співробітників (залучення та відбір талантів, адаптація, навчання та розвиток, управління ефективністю та оцінка, кар'єрне планування та просування, управління мотивацією та утриманням, звільнення).

- Підтримуючі процеси та ресурси - елементи, що забезпечують ефективне функціонування ключових процесів (HR-технології (HRM-системи, LMS, ATS, інструменти для оцінки, комунікації та аналітики), HR-аналітика

та метрики, організаційна культура, лідерство та підтримка менеджменту, фінансові та часові ресурси).

- Виходи – очікувані результати функціонування системи УРП (людський капітал, кадровий резерв, організаційна ефективність, стабільність персоналу, інноваційність, досягнення бізнес-цілей).

- Механізми зворотного зв'язку та моніторингу – елементи, що забезпечують адаптивність та постійне вдосконалення системи (оцінка ефективності УРП, аналіз HR-метрик, зворотний зв'язок від співробітників, моніторинг зовнішнього середовища, коригування процесів та стратегії).

Для наочного представлення моделі використано графічну схему, що відображає основні компоненти та їх взаємозв'язки (Рисунок 1).

Запропонована модель враховує специфіку ІТ-галузі у кількох ключових вимірах, які органічно пов'язані між собою.

Насамперед, модель відповідає високій швидкості змін, характерній для технологічного середовища. Її циклічна побудова та наявність контурів зворотного зв'язку й моніторингу дозволяють системі постійно оновлюватися. Процеси навчання та розвитку в межах моделі мають бути гнучкими, з акцентом на швидкому засвоєнні нових технологій та розвитку здатності до навчання. Водночас інтеграція цифрових платформ, таких як LMS та бази знань, забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації [14].

Модель враховує гостру конкуренцію за таланти, що є визначальною рисою ІТ-ринку. Для цього вона інтегрує процеси залучення, адаптації, мотивації та утримання персоналу в єдину систему. Особлива увага приділяється кар'єрному плануванню та персоналізованому розвитку через компетентнісний підхід, що спрямовано на підвищення лояльності працівників [7, с. 8].

Додатково HR-аналітика допомагає виявляти причини плинності кадрів та вживати превентивних заходів для її зменшення.

Не менш важливим є врахування проєктного характеру роботи в ІТ-компаніях. Акцент на компетентнісному підході дозволяє гнучко формувати команди під конкретні проєкти. Процеси навчання та розвитку при цьому охоплюють не лише технічні знання, а й розвиток командних та комунікативних навичок. Підтримуючі процеси, зокрема управління знаннями, забезпечують ефективний обмін досвідом між проєктами.

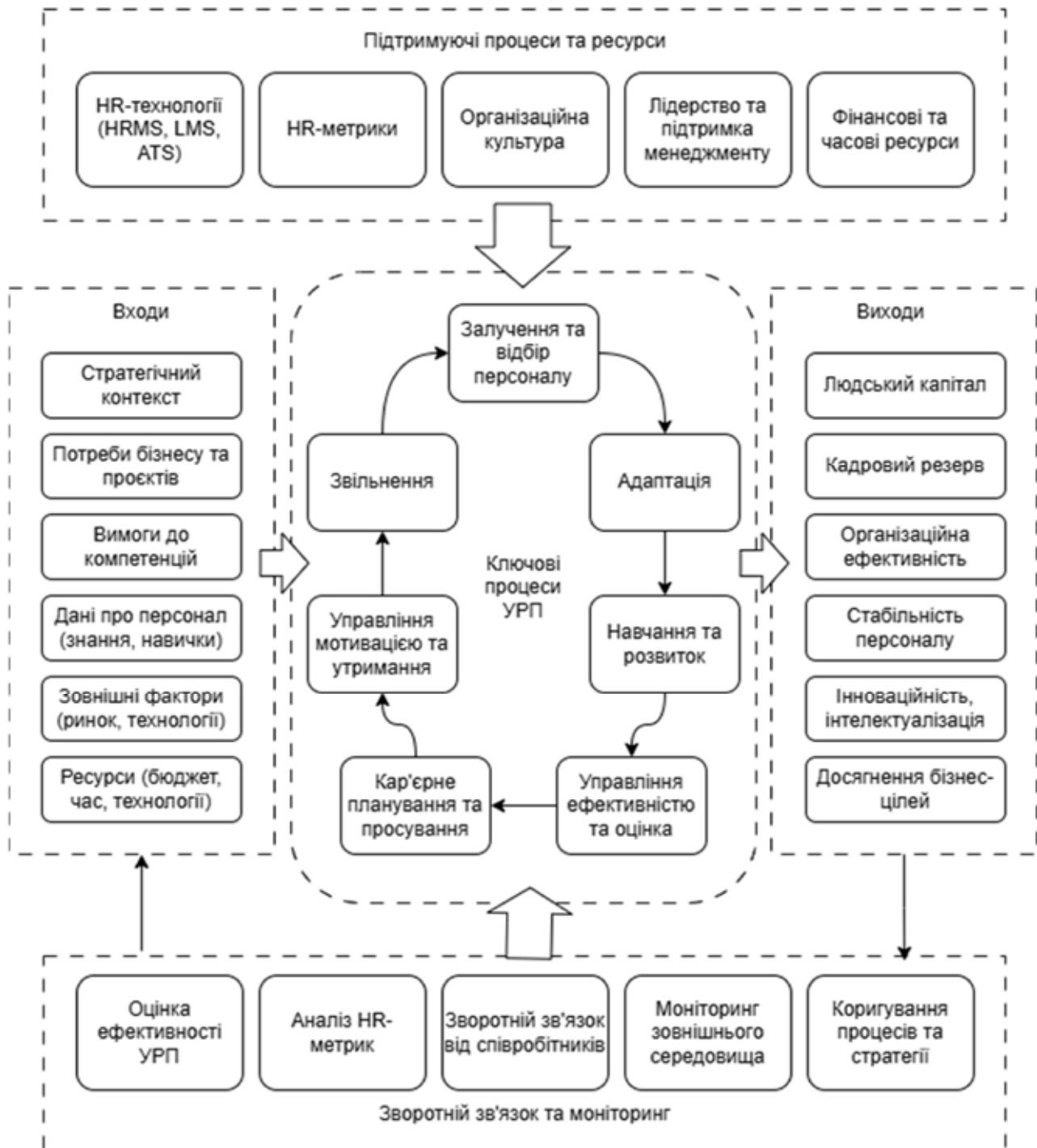


Рис. 1. Модель процесного підходу до УРП

Джерело: сформовано авторами

І нарешті, модель органічно інтегрує вимір цифровізації та віддаленої роботи. HR-технології є її невід'ємним компонентом, забезпечуючи повноцінне функціонування всіх процесів – від рекрутингу до оцінки – у цифровому та/або віддаленому форматі.

Загалом ефективність запропонованої моделі значною мірою залежить від її здатності бути не статичною схемою, а динамічною та

адаптивною системою. Вона повинна постійно «навчатися» на основі даних моніторингу та зворотного зв'язку, коригуючи процеси та пріоритети відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1, с. 1]. Це, своєю чергою, вимагає наявності вбудованих механізмів аналізу та прийняття рішень [12, с. 3].

Успіх впровадження та функціонування моделі неможливий без її узгодженості з орга-

нізаційною культурою та активної підтримки з боку керівництва. Процесний підхід вимагає дисципліни, прозорості та готовності до змін, що може суперечити існуючим неформальним практикам або стилю управління. Тому впровадження моделі має супроводжуватися комунікаційними зусиллями, навчанням та демонстрацією цінності з боку лідерів [6, с. 116]. Технічно досконала модель, що ігнорує культурний контекст, приречена на невдачу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило розробити концептуальну модель процесного підходу до управління розвитком персоналу в ІТ-галузі, яка становить теоретичну основу для системного та структурованого управління людським капіталом у технологічних компаніях.

Основні результати дослідження полягають у наступному. По-перше, обґрунтовано, що проактивний процесний підхід до УРП є більш виправданим для ІТ-галузі, ніж реактивний, оскільки дозволяє передбачати майбутні потреби в компетенціях та розвивати їх «на випередження». Цифровізація HR-процесів визнана не просто бажаною опцією, а стратегічною необхідністю для ІТ-компаній, що обумовлено швидким зростанням, поширенням віддаленої роботи та потребою в аналізі великих обсягів даних.

По-друге, сформульовано основну дослідницьку гіпотезу (H1), яка встановлює очікуваний позитивний зв'язок між впровадженням адаптованого процесного підходу до УРП та ефективністю управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях, що проявляється у зниженні плинності кваліфікованих кадрів, підвищенні рівня їхньої залученості та прискоренні розвитку ключових компетенцій. Додаткові гіпотези (H2–H5) деталізують вплив технологічного компоненту, гнучкості процесів, розміру компанії та організаційної культури.

По-третє, розроблена концептуальна модель включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: входи (стратегічний контекст, потреби бізнесу та проектів, вимоги до компетенцій, дані про персонал, зовнішні фактори, ресурси); ключові процеси УРП (залучення та відбір талантів, адаптація, навчання та розвиток, управління ефективністю та оцінка, кар'єрне планування та просування, управління мотивацією та утриманням, звіль-

нення); підтримуючі процеси та ресурси (HR-технології, HR-аналітика, організаційна культура, лідерство, фінансові та часові ресурси); виходи (людський капітал, кадровий резерв, організаційна ефективність, стабільність персоналу, інноваційність, досягнення бізнес-цілей); механізми зворотного зв'язку та моніторингу. Модель враховує специфіку ІТ-галузі: високу швидкість змін через циклічну побудову та контури зворотного зв'язку, конкуренцію за таланти через інтеграцію процесів залучення та утримання, проектний характер роботи через компетентнісний підхід, цифровізацію через глибоку інтеграцію HR-технологій.

Визначено ключові фактори успіху впровадження моделі: ітеративність процесу впровадження з адаптацією до конкретного контексту компанії; критична роль цифрових технологій як невід'ємного компоненту моделі; необхідність інтегрованого підходу, де різні процеси УРП розглядаються як взаємопов'язані частини єдиної системи управління талантами, узгодженої зі стратегією компанії.

Серед обмежень дослідження слід відзначити його переважно теоретичний характер – запропонована модель потребує масштабної емпіричної верифікації через кількісне дослідження. Також кейс-аналіз охоплює обмежену кількість компаній, що не дозволяє робити широкі статистичні узагальнення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз практичних прикладів впровадження процесно-орієнтованих підходів до управління розвитком персоналу в українських та міжнародних ІТ-компаніях для ілюстрації та попередньої валідації запропонованої моделі, емпірична перевірка основної та додаткових гіпотез шляхом порівняння показників ефективності УРП в ІТ-компаніях з різним ступенем впровадження процесного підходу, розробка детальних операційних моделей для кожного з ключових процесів УРП з використанням нотації BPMN, дослідження впливу штучного інтелекту та машинного навчання на трансформацію процесів управління розвитком персоналу, порівняльний аналіз ефективності моделі в компаніях різного розміру, типу (продуктові, аутсорсингові, аутстафінгові) та географічного розташування, розробка системи KPI для оцінки зрілості процесного управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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*, https://www.researchgate.net/publication/242336318_A_business_process_approach_to_human_resource_management (дата звернення: 10.05.2026).
2. 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) (звернення: 10.06.2026)
3. Реверенда Н., Смірнов С., & Харатон, І. (2024) Особливості управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*, (62), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80>. (дата звернення: 10.05.2026).
4. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. (2021) Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, (30), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Маркова Н.С. (2010) Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка* №9, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення: 10.05.2026).
6. 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)
7. 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)
8. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. (2019) Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. № 12, с. 4-5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.11 (дата звернення: 26.06.2026)
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> (дата звернення: 11.04.2026)
10. S. Strohmeier, F. Röhrs (2017). Conceptual Modeling in Human Resource Management – A Design Research Approach. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction* 9(1): pp.34-58 https://www.researchgate.net/publication/316665827_Conceptual_Modeling_in_Human_Resource_Management_-_A_Design_Research_Approach (дата звернення: 10.05.2026).
11. Ружи́ло, О. (2026) Процесний підхід до управління розвитком персоналу в галузі інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-109> (дата звернення: 26.06.2026)
12. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. (2010) Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*, <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20107/1/Suhorukov%20A.M.%2C%20Ljashok%20N.Ju.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
13. Agar R. (2025). What is Conceptual Data Modeling? *ER/Studio*, <https://erstudio.com/blog/conceptual-data-modeling/> (дата звернення: 12.06.2026)
14. Best 12 Employee Development Examples For 2024 – *Lingio*, <https://www.lingio.com/blog/best-employee-development-examples> (дата звернення: 19.06.2026)

REFERENCES:

1. Cakar, F., Bititci, U. S., & Macbryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190–207. https://www.researchgate.net/publication/242336318_A_business_process_approach_to_human_resource_management (accessed May 10, 2026)
2. Chorna, L., & Honchar, O. (2022). Modeliuvannia biznes-protsesiv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Business process modeling for enterprise management system improvement]. *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) (accessed June 10, 2026)
3. Reverenda, N., Smirnov, S., & Kharaton, I. (2024). Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv IT-sfery. [Specific features of personnel management in IT-enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62, pp. 1-2. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80> (accessed May 10, 2026)
4. Zhuran, O., Linhur, L., & Filatova, T. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-sferi na zasadakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. [Special features of personnel management in the IT sector based on

the principles of corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (30), pp. 2-3. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26> (accessed May 12, 2026)

5. Markova, N. S. (2010). Pryntsypy, funktsii ta modeli upravlinnia rozvytkom personalu [Principles, functions, and models of personnel development management]. *Efektivna Ekonomika – Efficient Economy*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (accessed May 10, 2026)

6. 14. Babchynska, O., & Posvaliuk, O. (2023). Formuvannia struktury systemy upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva [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)

7. Jorgensen F., and others. Academy of Management Proceedings, 2017. HRM Process Approach: Advancing the Field. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10509symposium> (accessed April 12, 2026)

8. Hurina, O. V., Kyshkovska, O. L., & Skrypnyk, K. M. (2019). Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy [Personnel management models and methods under crisis conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 12, pp. 4-5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11> (accessed June 26, 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. S. Strohmeier, F. Röhrs (2017). Conceptual Modeling in Human Resource Management – A Design Research Approach. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction* 9(1): pp. 34-58. https://www.researchgate.net/publication/316665827_Conceptual_Modeling_in_Human_Resource_Management_-_A_Design_Research_Approach (accessed May 10, 2026).

11. Ruzhylo, O. (2026). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom personalu v haluzi informatsiinykh tekhnolohii [Process approach to personnel development management in the information technology industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-109> (accessed June 26, 2026)

12. Sukhorukov, A. M., & Liashok, N. Y. (2010). Analiz vidomykh modelei upravlinnia personalom pidpriemstva [Analysis of well-known enterprise personnel management models]. *Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu – Actual Problems of Economic and Social Development of the Region*, pp. 96-97. <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20107/1/Sukhorukov%20A.M.%2C%20Ljashok%20N.Ju.pdf> (accessed April 15, 2026)

13. Agar, R. (2025). *What is conceptual data modeling?* ER/Studio. <https://erstudio.com/blog/conceptual-data-modeling/> (accessed June 12, 2026)

14. Lingio. (2024). *Best 12 employee development examples for 2024*. <https://www.lingio.com/blog/best-employee-development-examples> (accessed June 19, 2026)

Дата надходження статті: 11.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026

Дата публікації статті: 15.10.2026