

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>**Чернікова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0079-6411>

**Nataliia Chernikova**

Poltava State Agrarian University

**Вороніна В.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2434-4591>

**Viktoriia Voronina**

Poltava State Agrarian University

**Чеботарьов К.Г.**

магістрант,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4590-0344>

**Kyryll Chebotarov**

Poltava State Agrarian University

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ HR-ПРОЦЕСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF HR PROCESSES AT DOMESTIC ENTERPRISES

**Анотація.** У статті представлено результати дослідження існуючих підходів до управління HR-процесами на вітчизняних підприємствах, а також сучасних трендів, спричинених цифровими трансформаціями, що відбуваються у країні та світі й було прискорено в умовах надзвичайних подій, які відбуваються останніми роками. Встановлено перелік завдань щодо управління персоналом, які має бути вирішено завдяки використанню інноваційних підходів та новітні тенденції у цьому напрямку діяльності підприємств, серед яких: HR-технології, аутсорсинг, нові моделі управління кар'єрою, автоматизація HR-процесів, формування культури навчання та сучасні тренди на ринку праці. Визначено основні функції управління персоналом на сучасному етапі, які є поєднанням функцій традиційного менеджменту та функцій HR. Серед позитивних ефектів від їх впровадження слід відмітити управління персоналом на підставі не лише кількісних показників, але й якісних, як-то: оцінка компетенцій персоналу та його ефективності; управління кар'єрою кожного працівника; управління системою мотивації персоналу; управління навчанням, підвищенням кваліфікації; планування потреби у персоналі та формування кадрового резерву. Серед негативних моментів можна виділити: необхідність додаткових витрат на встановлення та обслуговування автоматизованих систем, а також нерозуміння керівництвом більшості вітчизняних підприємств переваг від їх застосування. У ході дослідження визначено основні чинники, що впливають на цифровізацію підприємства: технічну готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій; рівень програмного забезпечення на підприємстві; надання високошвидкісного Інтернету; кваліфікація персоналу. Також, запропоновано критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах. Авторами доведено, що вибір та впровадження в діяльність вітчизняних підприємств сучасних систем автоматизації кадрових процесів (HRM та ERP-систем) сприятиме ефективному вирішенню питань, пов'язаних з управлінням кадровими процесами з урахуванням індивідуальних досягнень кожного працівника.

**Ключові слова:** інноваційні підходи, HR-процеси, управління, вітчизняні підприємства, цифровізація.

**Abstract.** The article presents the results of the research of existing approaches of HR management processes at domestic enterprises, as well as modern trends caused by digital transformations taking place in the country and the world and accelerated in the context of extreme events that have occurred in recent years. A list of tasks related to personnel management has been established, which must be solved through using of innovative approaches and the latest trends in this area of enterprise activity, including: HR technologies, outsourcing, new models of career management, automation of HR processes, establishing of a learning culture and modern trends in the labor market. The main functions of personnel management at the current stage are defined, as a combination of traditional management functions and HR functions. The main positive effects of their implementation should be considered personnel management on the basis of not only quantitative in metrics, but also qualitative indicators, such as: assessment of personnel competencies and their effectiveness; career management of each employee; management of the personnel motivation system; management of education, professional development; planning the need for personnel and forming a personnel reserve. Among the negative points, we can highlight: the need for additional costs for the installation and maintenance of automated systems, as well as the lack of understanding by the management of most domestic

*enterprises about the benefits of their use. In the course of the study, the main factors influencing the digitization of the enterprise were established: the technical readiness of the enterprise for the introduction of information technologies; software level at the enterprise; provision of high-speed Internet; personnel qualification. Also, criteria for assessing the level of digital transformation of HR processes at domestic enterprises are proposed. The authors proved that the selection and implementation of modern HR process automation systems (HRM and ERP systems) in the activities of domestic enterprises will help to effectively solve issues related to the management of HR processes, taking into account the individual achievements of each employee.*

**Keywords:** innovative approaches, HR processes, management, domestic enterprises, digitalization.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання характеризується необхідністю ефективного використання всіх наявних ресурсів, що уможливує досягнення прогресивного розвитку та покращення результатів діяльності. Використання інформаційних систем і технологій, а також сучасних підходів до управління персоналом є важливим напрямом такого розвитку та дає змогу визначити ефективність діючого менеджменту та заходів, які розробляються на підприємстві. Тому, з метою створення системи управління персоналом, яка буде відповідати сучасним тенденціям та існуючим вимогам ринку праці, необхідно забезпечити високий рівень цифровізації та автоматизації HR-процесів на підприємстві. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною та потребує додаткових розробок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань управління персоналом приділено увагу у роботах таких науковців як: Бей Г.В., Борисяк О.В., Брич В.Я., Жежуха В.І., Жуковська В.М., Захарчин Г., Здрок О.В., Поплавська Ж.В., Семів Л.К., Середа Г.В. та ін. Однак на сьогодні ще недостатньо уваги приділено дослідженню можливостей застосування інформаційних технологій та інноваційних підходів в управлінні HR-процесами на підприємствах, сучасних методів стимулювання високопродуктивної праці й розвитку персоналу, що впливає на ефективність управління ним.

**Мета статті** полягає у визначенні інноваційних підходів в управлінні HR-процесами, які може бути рекомендовано до впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств.

**Вклад основного матеріалу.** Розвиток технологій, зростаюча конкуренція, швидкоплинність змін зовнішнього середовища, кризи та глобальні виклики сьогодення – все це потребує формування сучасних систем управління персоналом, які, навіть у надскладних умовах, здатні будуть забезпечити не тільки стабільне функціонування підприємства, але й його сталий розвиток. Тому, застосування на практиці сучасних інноваційних технологій управління людськими ресурсами та HR-систем є дуже актуальним для підприємств будь-яких сфер та галузей.

На вітчизняних підприємствах, як правило, використовують або застарілі методики управління персоналом, або взагалі не приділяють достатньо уваги такій важливій функції. Здебільшого в полі зору діяльності підприємств залишаються проблеми підвищення ефективності використання матеріальних факторів виробництва, тоді як питання управління людськими ресурсами детально не розглядаються [3].

Сучасні системи управління персоналом виступають сьогодні, по-перше, як нові інноваційні технології, які значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал організації); по-друге, як нововведення,

які впроваджуються в кадрову роботу підприємства за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання якогось нового компонента за незмінних умов) [4].

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямовано на вирішення наступних завдань:

- покращення здатності персоналу адаптуватись до змін;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток персоналу за рахунок здатності швидко та ефективно навчатись та підвищувати кваліфікацію;
- мотивація до розвитку у працівників критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення;
- створення творчого клімату на підприємстві задля сприяння генерації креативних ідей та прийняття нестандартних рішень, підвищення згуртованості колективу;
- концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [8].

Нові системи управління персоналом мають забезпечити мобільність всіх співробітників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і, як наслідок, зміна організаційної структури, культури, сприйняття змін, зміна компетенцій персоналу і системи управління в цілому [9].

В якості основних цінностей в умовах економіки заснованої на цифрових технологіях виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому в даних умовах підвищується роль людських ресурсів і людського капіталу, не менш, аніж інновацій. Розвиток економіки знань є важливою умовою становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання людей для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності [5]. У даних умовах зростає роль сфери освіти, досліджень і розробок, зв'язку, інформаційної діяльності та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі.

Традиційні системи управління кадрами трансформуються сьогодні в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Працівники, які мають добре розвинуту інтуїцію, достатній рівень та набір знань, вмінь та навичок, стають ключовим фактором успіху підприємства у сучасних умовах цифрового світу. В управлінні персоналом сьогодні прослідковуються такі тенденції як: активне застосування HR-технологій; передача здійснення окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація HR-процесів; формування культури навчання; врахування при управлінні персоналом сучасних трендів на ринку праці (рис. 1).

Характеризуючи дані тренди в управлінні персоналом слід зазначити, що:

- 1) розвиток HR-технологій – це сучасний світовий тренд, який є новим етапом у розвитку управління

<b>Новітні тенденції в управлінні персоналом</b>	HR-технології
	Аутсорсинг
	Нові моделі кар'єри
	Автоматизація в HR
	Формування культури навчання
	Тренди на ринку праці

Рисунок 1 – Новітні тенденції в управлінні персоналом

Джерело: складено авторами на основі [1–2; 7; 10]

людськими ресурсами та заснований на застосуванні цифрових технологій (HRM-, ERP-системи);

2) виникнення аутсорсингу спричинено тим, що сучасні підприємства в умовах високої конкуренції проводять постійний пошук шляхів зниження витрат, скорочення часу на виконання тих чи інших операцій, з метою підвищення ефективності їх діяльності. Тому задачею керівництва є визначення тих бізнес-процесів пов'язаних з управлінням персоналом, які економічно доцільно здійснювати власними силами, а які слід передати зовнішнім виконавцям;

3) при відборі кандидатів на ту чи іншу вакантну посаду сучасні компанії віддають сьогодні перевагу проведенню співбесіди з метою визначення їх соціально-комунікативних навичок, а також виконанню ними тестових завдань для визначення відповідності їх кваліфікації встановленим вимогам. Дані підходи в управлінні персоналом створюють нові моделі управління кар'єрою засновані на індивідуальному розвитку кожного працівника;

4) технології автоматизації HR-процесів покликані допомагати HR менеджерам, рекрутерам у процесі пошуку та підбору персоналу. Наприклад: чат-боти можуть замінити людину при спілкуванні з користувачем при виникненні стандартних питань, які можна запрограмувати, а відео-інтерв'ю може стати першим етапом відбору на посаду та ін.;

5) формування культури навчання є сьогодні важливим для самонавчання та саморозвитку персоналу, забезпечення відповідності їх кваліфікації сучасним вимогам ринку праці та здатності швидко обмінюватися новими знаннями;

6) віддалена робота, фріланс, володіння різнобічними навичками, неповна або тимчасова зайнятість або, навпаки, зайнятість на декількох роботах – це те, чим характеризується ринок праці в умовах розвитку цифрових технологій.

HR-тренди створюються сьогодні під впливом цифровізації економіки та змінюють підходи до управління персоналом. Проте, HR передбачає не лише автоматизацію та використання цифрових технологій в управлінні персоналом, але й зміну підходів до виконання всіх функцій пов'язаних з цією ділянкою роботи.

Основні функції управління персоналом у сучасних умовах представлено на рисунку 2. Вони являють

собою поєднання функцій традиційного управління персоналом та функції HR.

Дослідження, проведені Агентством інновацій Center42, бізнес-школою CAPS і кар'єрним порталом Happy Monday щодо стану HR-сфери в Україні (HR Innovation Research in Ukraine 2020), показали, що основними викликами HR-індустрії нового десятиріччя є:

- зміни індустрії під впливом технологій;
- фокус на людину;
- нові формати та підходи до роботи (відмова від ручного документообігу, віддалена робота);
- навчання та розвиток співробітників;
- зростання популярності масового рекрутингу [11].

Слід відмітити, що навіть ті сфери, які раніше не вважалися технологічними, у надзвичайних умовах (пандемія, війна) змушені були налагодити тісну співпрацю з IT-сектором для прискорення процесів трансформації та цифровізації. Формування та функціонування сучасної системи управління персоналом підприємства є, передусім, інформаційним процесом, що і обумовлює широкі можливості застосування у відповідних процесах цифрових технологій.

Тому, новими індикаторами процесу інформатизації підприємства повинні стати: програмне забезпечення виконання основних управлінських процесів; кількість персональних комп'ютерів; кількість Інтернет-провайдерів; кількість веб-серверів; кількість користувачів Інтернет; середньорічні темпи зростання мережі Інтернет тощо [6].

На підставі проведених досліджень можна визначити основні фактори та критерії цифровізації процесів управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах (таблиця 1).

На меті будь-якого бізнесу стоїть отримання прибутку, а отже необхідна максимальна результативність його працівників. Для оцінки економічної ефективності впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом потрібно аналізувати відразу три компоненти, які складають ефективну систему IT: людина, бізнес-завдання, IT. Тому, запровадження інноваційних HR-систем дозволить вирішити низку проблем та має численні переваги.

Можна запропонувати керівникам вітчизняних підприємств активно впроваджувати спеціалізовані системи управління персоналом (HRM-системи) або

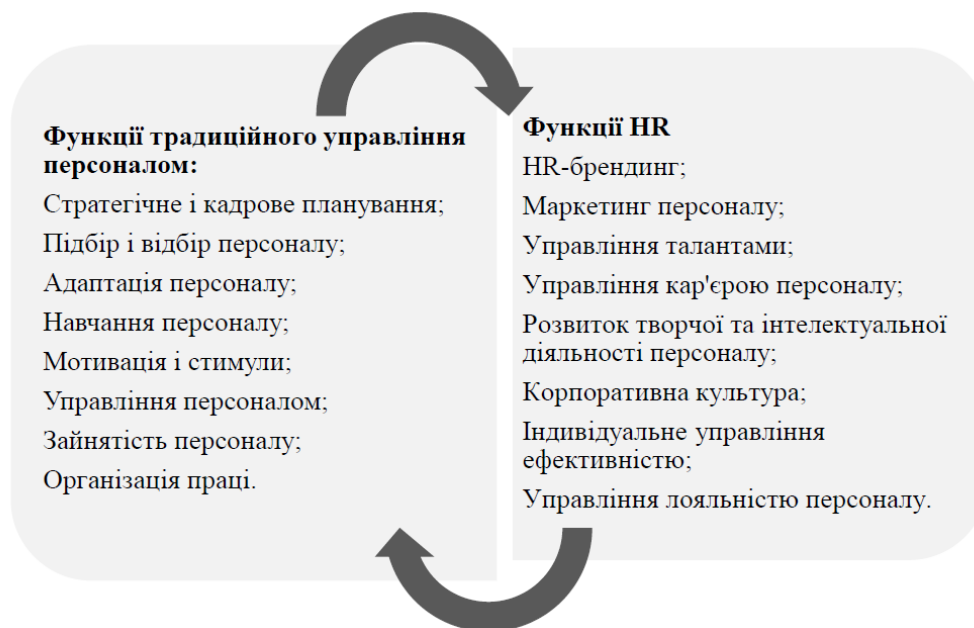


Рисунок 2 – Функції управління персоналом

Джерело: сформовано автором на підставі [3; 8]

програму комплексної автоматизації управління всіма ресурсами підприємства (ERP-систему), яка має функціональні можливості управління й трудовими ресурсами підприємства. Характеристику даних систем та їх розробників наведено у таблиці 2.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – це великий та складний сучасний продукт створений для комплексної автоматизації бізнес-процесів пов'язаних з управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх плануванням, обліком та контролем на всіх етапах виробничого циклу від постачання ресурсів до реалізації готової продукції.

Перевагами ERP-систем є: простота у використанні та інтеграція всіх функцій; прозорі наскрізні бізнес-процеси; економія часу та ресурсів; ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень; покращення якості сервісу з мінімізацією витрат; збільшення прибутків; підвищення рівня інформаційної безпеки.

Головними недоліками та ризиками при впровадженні даних систем є велика вартість придбання та підтримки їх в робочому стані, тривалі строки впровадження.

За даними Allied Market Research (AMR), світовий ринок ERP-систем щорічно зростає на 7,2%. За кордоном найбільш популярними є ERP-системи американської компанії Oracle та німецької компанії SAP. Також дані програмні продукти представлено такими розробниками як Sage, Epicor, Infor, Microsoft та ін. Середній період окупності впроваджених систем за даними експертів складає три роки, а покращення показників діяльності компаній коливається від 40 до 80% [2; 10].

Незважаючи на достатньо високий рівень автоматизації багатьох процесів в сучасних умовах, однією з найбільших статей витрат все ще залишаються витрати на оплату праці. За даними Forrester Research на їх долю в США припадає майже 36,4%. HRM-система – система комплексної автоматизації функцій управління персоналом, пов'язаних з відбором та наймом персоналу, його навчанням та розвитком, системою мотивації. Дана програма допомагає працювати з власним персоналом, ефективно взаємодіяти з кожним членом команди та забезпечувати безпеку роботи за рахунок застосування програм для HR-аналітики. Дані

Таблиця 1 – Критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах

Фактори, які впливають на цифровізацію підприємства	Критерії цифровізації підприємства
1. Технічна готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій	кількість автоматизованих робочих місць у розрахунку на кількість працівників;
	повнота та достовірність інформації необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень;
	наявність автоматизованих робочих місць та необхідного програмного забезпечення.
2. Рівень програмного забезпечення на підприємстві	можливість оперативного обміну інформацією;
	широта функціональних можливостей комп'ютера, операційної та прикладних програм;
	наявність спеціальних автоматизованих систем з управління персоналом.
3. Забезпечення швидкісним Інтернетом	використання мережі Інтернет для отримання необхідної інформації та обміну нею;
	зменшення витрат на доступ до мережі Інтернет, пошук шляхів економії даної статті витрат.
4. Кваліфікація персоналу	відповідність реального та необхідного рівня кваліфікації працівників;
	забезпечення захисту підприємства від ризиків пов'язаних з персоналом.

Джерело: узагальнено автором на підставі [1; 10]



Таблиця 2 – Характеристика автоматизованих систем з управління персоналом

Вид системи	Сфера застосування	Унікальність продукту	Вітчизняні та закордонні розробники
ERP-системи	комплексна автоматизація бізнес-процесів підприємств	управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх планування, облік та контроль на всіх етапах виробничого циклу від постачання ресурсів до реалізації готової продукції	Фінексперт IT-Enterprise MegaPolis Bob's World AG ORACLE SAP AG SAGE EPICOR INFOR MICROSOFT
HRM-системи	автоматизація управління персоналом	автоматизує процеси пов'язані не лише з кількісними показниками роботи персоналу, а і з якісними	ADP CERIDAN KRONOS SAGE NORTH AMERICA MANGROVE

Джерело: сформовано автором

системи створюються з метою залучення та утримання цінних для підприємства спеціалістів і відрізняються від традиційних систем автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати розширеною функціональністю. Зокрема, до таких функцій як кадровий облік, штатний розклад, документообіг, облік робочого часу та відпусток, пенсійний та військовий облік, заробітна плата, податки, відрахування та інше додаються ще функції для роботи з якісними показниками персоналу. Такі функції управління персоналом прийшли із західної практики і до їх числа можна віднести:

- оцінка персоналу, його компетенцій;
- аналіз ефективності персоналу та управління кар'єрою;
- мотивація персоналу;
- управління навчанням (підвищення кваліфікації) відповідно до цілей компанії;
- планування потреби в персоналі та формування кадрового резерву.

Таким чином, автоматизовані системи управління персоналом допомагають впорядкувати облікові та розрахункові процеси, пов'язані з персоналом та знизити втрати від руху людських ресурсів. За даними American Management Association, втрати від зміни співробітника можуть досягати від 30 до 150% його річного окладу, залежно від рівня його знань та навичок, що, в свою чергу, буде відбиватись на ефективності діяльності підприємства в цілому [11].

**Висновки.** Дослідження систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах показало, що на сьогодні існують дві основні проблеми, через які підприємства не використовують сучасні системи управління HR-процесами: по-перше, через необхідність додаткових витрат та, по-друге, через недостатню

поінформованість керівництва про переваги таких систем та технологій. Багато керівників дотримуються консервативних поглядів та не збираються змінювати звичні методи роботи, іноді, навіть, не розуміючи необхідності таких змін. Ті ж компанії, що розуміють необхідність переходу на інноваційні методи, системи та технології управління персоналом стають перед вибором пошуку нових кваліфікованих співробітників, а отже звільнення старих, або запровадження освітніх програм для перекваліфікації існуючих робітників.

У формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах важливими є всі етапи, починаючи від підбору та найму персоналу до його адаптації, розвитку та навчання. Отже, слід відмітити, що на працівників кадрових служб (HR-менеджерів) покладено велику відповідальність щодо адаптації колективів до чинних змін у роботі, їх перекваліфікація та навчання, а також трансформація застарілих відділів кадрів з паперовим документообігом на новітні HR-служби, які ефективно та швидко будуть формувати професійну команду фахівців та постійно підвищувати її рівень та рівень кожного спеціаліста.

Сучасні технології змінюють ситуацію в управлінні персоналом, надаючи зручне програмне забезпечення для HR менеджерів та співробітників компанії. Вибір та впровадження сучасних систем автоматизації HR-процесів (HRM -та ERP-систем) у діяльність вітчизняних підприємств є важливим у роботі сучасних компаній та допоможе ефективно вирішувати питання пов'язані з управлінням HR-процесами, враховуючи індивідуальні досягнення кожного працівника та його особистий вклад у командній роботі, а також задоволеність умовами праці та системою мотивації тощо.

#### Бібліографічний список:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
2. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.
3. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172–179.

5. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 72–76.
6. Жежуха В.Й., Малиновська Ю.Б., Петришин Н.Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89–92.
7. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Випуск 2. С. 10–17.
8. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
9. Семів Л.К., Здрок О.В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск 5 (127). С. 21–26.
10. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806> (дата звернення: 16.03.2023).
11. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

### References:

1. Bei G.V., Sereda G.V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes] *Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (34), pp. 93–101.
2. Borysiak O. (March 29-30, 2018) Didzhitalizatsiia u systemi upravlinnia personalom pidpriemstv [Digitization in the personnel management system of enterprises]. *Ekonomichni i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v XXI stolitti: natsionalna viziia ta vyklyky hlobalizatsii: zb. tez dop. XV Yubileinoi Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh*. Ternopil: TNEU, pp. 76–78.
3. Brych V. (ed). (2020) Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise personnel management system]: monohrafiia. Ternopil: VPTs "Ekonomichna dumka TNEU", 212 p.
4. Brych V.Ya., Borysiak O.V. (2017) Innovatsiini tekhnologii formuvannia personalu pidpriemstv v umovakh optymizatsiinoho rozvytku [Innovative technologies of personnel formation of enterprises in the conditions of optimization development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia "Ekonomika"*, no. 2 (50), pp. 172–179.
5. Brych V.Ya., Kolodnytska O.Z. (2015) Liudski resursy yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Human resources as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 72–76.
6. Zhezhukha V.Y., Malynovska Y.B., Petryshyn N.Ya. (2018) Indykatory aktyvizuvannia diialnosti pratsivnykiv komunikatsiinoi systemy u konteksti reinzhynirynhu informatsiinykh potokiv pidpriemstv [Indicators of activity activation of communication system employees in the context of reengineering information flows of enterprise]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 89–92.
7. Zhukovska V.M. (2019) Tsyfrovi vyklyky kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva [Digital challenges of personnel support of the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. vol. 2, pp. 10–17.
8. Zakharchyn G., Poplavska Zh. (2017) Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel management in the context of modern challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 125–133.
9. Semiv L.K., Zdrok O.V. (2017) Novi tendentsii vplyvu faktoriv makrosередovishcha na vitchyzniani rynek pratsi [New trends in the influence of macroenvironmental factors on the domestic labor market]. *Suchasno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 5 (127), pp. 21–26.
10. How the Ukrainian HR industry responds to today's challenges and prepares for the future: HR Innovation Research. Available at: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806> (accessed March 16, 2023).
11. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative (2018). 24 p.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2023