

## СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ

УДК 331.08

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.26>

Т. В. ГЛУШКО

Хмельницький національний університет

ORCID: 0000-0002-9747-686X

В. В. КАМІНСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ  
НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

*Високий рівень агресивності економічного середовища, що спостерігається на даний час, зумовлює пошук інноваційних рішень для ефективності функціонування підприємницьких структур на всіх етапах їх діяльності.*

*В статті розкриті питання розвитку у сфері трудових ресурсів, а саме інноваційного розвитку та впровадження сучасних HR-технологій та HR-інжинірингу у ведені бізнесу. Досліджено актуальність використання інноваційних технологій HR-інжинірингу шляхом використання компетентісного підходу. Зазначено, що реалізація компетентісного підходу в реалізації HR-інжинірингу підприємств стикається з системними перешкодами, котрі є наслідком турбулентної економіки та нестабільної ситуації в країні. Розкрито аргументи доцільності використання компетентісного підходу як основи підготовки конкурентоспроможних управлінців.*

*У статті визначено основні інноваційні методи управління персоналом підприємства та проведено їх повний комплексний аналіз. Зазначено, що від використання ефективної системи управління персоналом залежить рівень ефективності та продуктивності підприємства. Аналіз системи управління персоналом з точки зору можливості запровадження інновацій у цьому управлінському процесі дає змогу висвітлити роль і значення інновацій у процесі управління персоналом – необхідно забезпечити підприємців, здатних розвитку інноваційних ідей у всіх сферах діяльності підприємства. Досліджуються сучасні глобальні виклики, що постають перед бізнесом, і висувуються нові вимоги до HR-процесів. Систематизовано інноваційні HR-практики, що створюють умови для подолання організаціями негативних наслідків соціально-економічних змін.*

*На сьогоднішній день національна модель управління персоналом загалом і зокрема модель управління персоналом українських підприємств (незалежно від сфери діяльності) до кінця не сформована. Даний аспект зумовлює необхідність проведення додаткових досліджень з метою пошуку інноваційних шляхів у системі управління персоналом.*

**Ключові слова:** управлінський персонал, інноваційна діяльність, інноваційні персонал-технології, інноваційний HR-інжиніринг, ефективність праці, компетентісний підхід.

T. V. HLUSHKO

Khmelnitsky National University

ORCID: 0000-0002-9747-686X

V. V. KAMINSKY

Khmelnitskyi National University

## INNOVATIVE HR-ENGINEERING ON THE BASIS OF A COMPETENT APPROACH

*The high level of aggressiveness of the economic environment that is currently observed determines the search for innovative solutions for the efficiency of functioning of business structures at all stages of their activities.*

*The article discusses the issues of development in the field of labor resources, namely, innovative development and implementation of modern HR-technologies and HR-engineering in the conduct of business. The relevance of the use of innovative HR-engineering technologies through the use of a competency approach was investigated. It is noted that the implementation of the competence approach in the implementation of HR-engineering of enterprises faces systemic obstacles, which are a consequence of the turbulent economy and the unstable situation in the country. Arguments for the expediency of using the competency approach as a basis for training competitive managers are revealed.*

*The basic innovative methods of management of the personnel of the enterprise are defined in the article and their complete complex analysis is carried out. It is noted that the level of efficiency and productivity of the enterprise depends on the use of an effective personnel management system.*

*An analysis of the personnel management system from the point of view of the possibility of introducing innovations in this management process makes it possible to highlight the role and significance of innovations in the process of personnel management – it is necessary to provide the entrepreneurs who are capable of developing innovative ideas in all areas of the enterprise. The modern global challenges facing businesses and places new demands on HR-processes are*

investigated. Innovative HR-practices that create conditions for organizations to overcome the negative effects of socio-economic changes are systematized.

Currently, the national model of human resource management in general and particularly the model of human resource management of Ukrainian enterprises (regardless of the field of activity), has not been fully formed. Given aspect makes it necessary to carry out additional research in order to find innovative ways in the human resources management system.

**Key words:** management personnel, innovative activity, innovative personnel-technologies, innovative HR-engineering, labor efficiency, coptetent approach.

### Постановка проблеми

2020 рік сколихнув людство, і без того нестабільний та швидкоплинний світ перетворився на реальність, яка змінюється щохвилини. Сьогодні ми можемо бути впевнені лише в одному – у змінах вони були є і будуть. До 2025 року 50% усієї роботи буде виконуватися за допомогою роботів та новітніх, інноваційних технологій, а 50% – робитимуть люди. Близько 40% навичок, які є на планеті застаріють і будуть уже не потрібними. 94% роботодавців впевнені, що співробітники можуть перекваліфікуватися без відриву від роботи.

Міжнародна наука і практика напрацювала потужний інноваційний інструментарій HR-інжиніринг, визначним показником якого є ефективність ведення бізнесу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Підвищення професіоналізму в управлінському процесі тісно пов'язане з розвитком системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Існуюча система кадрової діяльності в управлінні, на думку ряду експертів (Турчинов А.І., Кононенко Т.А., Магомедов К.О; Бабосов Є.М., Вайнілович Е.Г., Бабосова Є.С., Макарова Г.В.), не тільки не сприяє підвищенню ефективності управління, але іноді і стримує розвиток кадрів. Кадрова діяльність потребує модернізації, активізації впровадження інноваційних підходів [3].

Питаннями ефективного управління трудовими ресурсами займаються такі науковці як А. Кібанов, І. Герчікова, А. Карпов, Г. Куліков, М. Винокуров, Р. Гутгарц, А. Пархомов, І. Слюсаренко, Л. Лозовський та ін.

### Формулювання мети дослідження

Метою роботи є дослідження інноваційного HR-інжинірингу на основі компетентісного підходу.

Проблеми інноваційного HR-інжинірингу визначають актуальність даного дослідження. Досягнення успішної діяльності будь якого підприємства неможливе без постійного оновлення підходів до процесів HR-інжинірингу. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів HR-менеджменту майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних HR-технологій. Багато досліджень проведено в цьому напрямку, але з щоденними глобальними змінами питання інноваційного HR-інжинірингу є досить актуальною проблемою.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Інжиніринг інновацій, що включає створення, реалізацію, просування та дифузію певної інновації, враховуючи проведення попередніх досліджень ринку та вибір перспектив сегменту ринку для нововведень, техніко-економічне обґрунтування інноваційного проєкту, розроблення рекомендацій щодо створення нового продукту або операції, оформлення проєкту, консультації щодо впровадження інноваційного проєкту;

Інноваційна діяльність – це сукупність дій, процесів, механізмів, які спрямовані випуск та просування нових технологій, технік, продуктів, винаходів, товарів, та послуг.

Але в Україні, так як в світі, у всіх галузях та напрямках відбуваються зміни, то підходи до вивчення та дослідження інноваційної політики потрібно постійно удосконалювати. Особливо після падіння економіки, рівня розвитку країни, необхідно відновлюватися, застосовувати різні нові підходи, методи, стратегії. Це й стосується інноваційної діяльності як один із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності країни [4].

Держава може відігравати різну роль на різних етапах створення інноваційної системи. Й. Парк вважає, що на початковій стадії зародження національних інноваційних систем роль держави у фінансуванні наукових досліджень переважає; на наступній стадії розвитку досягається баланс між участю держави (або суспільного сектора) у фінансуванні інновацій та приватних інвестицій (або бізнес-сектора), що створює можливості вибору альтернатив подальшого розвитку; на третьому етапі, коли національна інноваційна система стає достатньо розвинутою, провідну роль у фінансуванні інновацій відіграє бізнес-сектор [6].

Людський капітал є головною конкурентною перевагою національної економіки України. Саме тому важливу увагу сьогодні держава надає зростанню освітньо-наукового потенціалу. Дійсно, сучасне суспільство зацікавлене у багатогранному та гармонійному розвитку особистості, індивідуальній свідомості та формуванню на цій основі висококваліфікованих та освічених фахівців. До того ж поширеною є точка зору, що «знання є одним із головних чинників фінансової стійкості держави» [2].

Це свідчить про те, що інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності.

Виділимо основні принципи інноваційної політики (рис. 1) [3]:



Рис. 1. Принципи інноваційної політики

Інноваційні HR-технології – результат впровадження нововведень у стандартні кадрові технології управління, спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи як апарату управління та отримання економічного, соціального чи іншого ефекту.

Інноваційний HR-інжиніринг розглядається як новітня методологія системно-структурної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує персонал з організаційною структурою, бізнес-процесами, некомичною системою, інформаційною системою і іншими підсистемами корпоративної структури організації, застосовуючи компетентісний підхід. Слід зважати на те, що для кожного підприємства HR-інновації мають індивідуальний характер, але всі вони безпосередньо пов'язані з нововведеннями в менеджменті персоналу.

Однією із сучасних технологій кадрового управління будь якого підприємства чи організації є компетентісний підхід. Технологія націлена на оцінку компетентності кадрів, з її допомогою аналізується співвідношення знань та навичок у різних галузях діяльності. Дозволяє виявляти рівень компетентності співробітників, які не мають достатньої кваліфікації для здійснення їхньої професійної діяльності.

Компетентісний підхід передбачає не засвоєння окремих знань і умінь, та оволодіння ними в комплексі. Об'єктивні потреби інноваційного розвитку дали життя новій концепції навчання. Вона заснована на формуванні та розвитку творчої особистості.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (рис. 2) [1].

Тренінг – це метод, який націлений як навчити ефективних моделей поведінки в робочому процесі та перевірити їх застосування.

Коучинг – це метод в якому тренер (коуч) допомагає працівнику розкрити в собі здібності та навички та допомагає вирішити певні завдання, використовуючи особистий професіоналізм, досвід.

Secondment (невеличке «відрядження») цей метод схожий на внутрішню ротацію, тобто працівника на певний період відправляють на інше місце роботи, тобто в інший відділ з майбутнім поверненням до основних обов'язків.

E-learning (електронне, дистанційне навчання) – метод за допомогою даного методу можна навчатись дистанційно за допомогою електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [4, с. 36].

Баскет-метод – використовується для виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для своєї посади. Застосовується процес імітації ситуацій «керівної діяльності», в якій працівник може відчувати себе в ролі керівника.

Кейс-стаді – метод розбору реальних практичних ситуацій, які відбуваються в процесі виконання робочих обов'язків та виявлення варіантів їх рішення.

Самонавчання це метод самостійного та свідомого прийняття рішення до розвитку в різних умовах (онлайн чи офлайн), який проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів

Ведення успішної діяльності підприємства та бізнес-процесів завжди здійснюється людьми, тобто трудовим персоналом підприємства. Сама ж ідея Інноваційного HR-інжинірингу у професійному та кар'єрному рості персоналу.

Тому добір кандидатів для формування команди може реалізовуватись, за допомогою HR-інжинірингу та власної системи компетенції як до ТОП-менеджменту так і до працівників. Технології управління персоналом дозволяють вирішити кадрові проблеми кожного підприємства. З їх допомогою забезпечується висока ефективність управління співробітниками. Формування професійної компетентності є результатом успішного становлення нових методів розвитку в контексті конкретної ситуації, цінностей, здоров'я і знання [1].

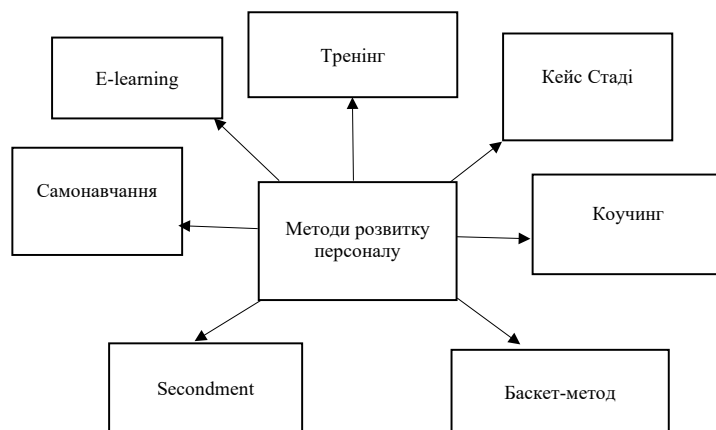


Рис. 2. Основні інноваційні методи розвитку персоналу

В Японії використовують «проактивний підхід», в успішному веденні бізнесу, який полягає в швидкому розпізнаванні недоліки, їх виправлення. Такий підхід перетворює невдачу на успіх, тобто «Успіх це зворотна сторона невдачі». Команда підприємства стає набагато ефективнішою, якщо вона «починає бачити кінцеву мету успіху підприємства». Тільки використовуючи вид управління «делегування керівництва», а не «делегування виконання».

Тобто вся команда націлена на результат, а відповідальність за результат покладена на весь колектив, робота якого базується на принципі співпраці. Сюди ж включається взаємне навчання, взаємовплив і взаємна вигода.

Важливою рисою компетентності керівника – здатність слухати, щоб глибоко зрозуміти іншу людину і подивитися на ситуацію з точки зору іншого колеги. Це потужний навик глибокого розуміння один одного серед усього колективу, що дає їм можливість втілювати творчі рішення, досягати компромісів та альтернатив. Така корпоративна команда націлена на «синергію», що проявляється в цінності відмінностей між людьми в їх ментальності та емоційній сфері [4].

Грамотна, професійно організована робота з персоналом – найважливіше основа економічної ефективності компанії в цілому.

Проблеми управління персоналом виникають на багатьох підприємствах. однак, як показує практика, вирішення багатьох кадрових питань залежить від керівництва підприємства, але потрібен попередній аналіз ситуації.

Є ще одна проблема, пов'язана з управлінням персоналом, яка часто зустрічається як зустрічаються у вітчизняних компаніях. Мова йде про відсутність уніфікованої системи роботи з персоналом. Така система передбачає вивчення здібностей в фахівців, які працюють в організації.

Розглядаючи основні технологічні прийоми управління, можна виділити найважливіші:

- при підборі персоналу підвищена увага приділяється бізнесу та особистим якостям претендентів;
- HR-спеціалісти здійснюють роботу з використанням різних технологій підбору персоналу;
- новим співробітникам надається допомога в ефективній адаптації.

Надалі технологічний процес HR-інжинірингу полягає в розробці повноцінної системи мотивації, спрямованої на збільшення продуктивності праці.

Технології управління персоналом – це інструмент впливу, який допомагає досягнення цілей успішної діяльності підприємства.

Технологія HR – інжинірингу передбачає:

- проведення бізнес-оцінки претендентів;
- профорієнтація;
- адаптація персоналу;
- розвиток ділової кар'єри;
- кар'єрне просування та управління;
- мотивація діяльності;
- забезпечення інформаційних, правових та нормативно-методичних аспектів управління.

Забезпечити стійкий розвиток і виживання підприємства в умовах перманентної трансформації національної економіки допоможуть критерії ефективності, в яких на першому місці стоїть:

- простота управління, яка полягає в наявності проміжних етапів в просуванні до головної мети;
- надійність, якщо відпрацьована така технологія, то в разі непередбачуваних умов завжди є запасний план;
- ефективність;
- простота використання;
- практичність.

У книзі «Ділова місія» автор Коносукі Мацусіта стверджував, що «Найкращий тип управління – це коли всі працівники залучені до діяльності компанії, в результаті чого кожен з них може зробити внесок, у межах своїх можливостей, у реалізацію спільної мети». Один лідер не може краще керувати організацією ніж «загальна мудрість» усієї команди, якій він платить зарплату. Коносукі Мацусіта стверджував, що «волонтаристський або дикий (лютий) стиль управління, який базується на одній особі – не може бути довготривалим». Саме тому, «колективна мудрість» є визначальним елементом будь-якого підприємства сьогодні.

Всесвітньо економічний форум (The World Economic Forum) створений у 1970 році, проводиться щороку, де беруть участь близько 2500 вищих керівників бізнесу, політичних лідерів, обраних інтелектуалів і журналістів, щоб обговорити найбільш актуальні питання, які стоять перед людством.

За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, у наступні 5 років на ас чекають скорочення близько 90 млн. робочих місць, проте буде створено близько 100 млн. нових. Попри автоматизацію та застарівання певних професій, ряд галузей економіки будуть бурхливо розвиватися. Серед них:

– E-COMMERCE або електронна комерція – діяльність пов'язана з поширенням, рекламуванням, просуванням продажем товарів та послуг через Інтернет.

– BIG DATA або методи обробки великого обсягу даних з метою подальшого їх використання для вирішення різних завдань. Зазвичай ці дані створює людина. Наприклад, інформація з інтернету, соціальних мереж, блогів, ЗМІ, форумів, сайтів, показання різних пристроїв, датчиків, відео-реєстраторів, розумних гаджетів, смартфонів, стільникового зв'язку, відомості компаній, архіви, внутрішні дані підприємств та організацій.

– CLOUD TECHNOLOGY – хмарні технології або технології, що передбачають віддалену обробку та зберігання даних: пошта Gmail, Hotmail, Google, OneDrive, Dropbox, Google Play, App Store, Microsoft Store.

Всесвітній економічний форум прогнозує, що з 2025 року буде зростати галузь шифрування, розвиватиметься сфера роботизації, зокрема роботизація робочих процесів, яка дасть можливість автоматизувати рутинні завдання з обліку фінансів, управління спілкування з клієнтами, система обліку наданих послуг та виставлення рахунків, управління персоналом. Також сфери штучного інтелекту, де інтелектуальні системи виконують творчі функції, які традиційно вважаються прерогативою людини. Наприклад написання текстів та новин, пошук музики у додатку, тощо.

Найбільш затребуваними професіями будуть в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, зростатиме запит на фахівців з аналізу даних і вчених, які працюють з великими даними, творців додатків і програмного забезпечення процесів, необхідні будуть аналітики процесу управління, фахівці з Діджитал маркетингу, просування і продажу товарів та послуг в інтернеті і стратегії, які працюють з базою даних, а також управлінці пов'язані з бізнес-сервісами. 2020 показав рекордний і абсолютний прорив у онлайн освіті, а з 2022 року, як війна сколихнула всю країну, у 4 рази збільшилась кількість людей, які пройшли онлайн курси, а у 9 разів державні онлайн програми з перекваліфікації. Під впливом Ковід 19 та обмежень на пересування онлайн освіта стає необхідною та набуває популярності. Готуємося до того, що навчатися та підвищувати кваліфікацію ми будемо протягом життя.

Компетентності (скіли), які ми можемо розвивати вже сьогодні:

1. Аналітичне мислення та інноваційність. Необхідно не просто розуміти, що відбувається у світі, але й придумувати нові варіанти вирішення сьогоdnішніх завдань.

2. Активне навчання та побудова стратегій. Оскільки світ дуже швидко змінюється, нам потрібно буде постійно адаптуватися до нього та підвищувати свою кваліфікацію. Отже, вчитися ми будемо постійно. І тут важливо самостійно визначати, які нові знання й коли саме потрібно освоїти.

3. Вирішення складних завдань в умовах обмеженого часу.

4. Критичне мислення та аналіз. Вміння проводити власні дослідження виявляти невірні і помилкові уявлення, бачити підводні камені, читати між рядків через постановку правильних питань, перевірку фактів.

5. Креативність та ініціативність. Це не просто креативність, а вміння просувати ідеї, яких нині надлишок. Адже ідея без реалізації нічого неварта.

6. Лідерство та соціальний вплив. У сучасному світі лідерства без соціального впливу не існує. Соціальний вплив – це вміння вести за собою та своїми ідеями.

7. Технології та все, що з ними пов'язано.

8. Програмування.

Стійкість та вміння працювати в умовах нескінченних змін і невизначеності, які нам яскраво продемонстрували 2020–2022 рр.

Уміння аргументувати, формулювати й обґрунтовувати ідеї. Недостатньо придумати щось, важливо відстояти свою ідею, зрозуміло розповісти про неї іншим людям.

Стратегічною перевагою України у післявоєнний період буде розвиток інноваційної складової, в тому числі й інноваційного HR-інжинірингу. Так, широкий спектр наукових досліджень, вміння практично застосувати комерціалізацію інноваційних результатів, кваліфікаційні кадри сприяють інноваційному розвитку країни, що відповідає ідеології стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період приблизно до 2030 року [1].

Весь світ, в тому числі і Україна, у 2022 році знаходиться всередині глобальних викликів та змін, які ми спостерігаємо і до сьогодні. Дещо змінилося докорінно, щось ще в процесі постійних змін та адаптації. Технології HR-інжинірингу також це відчували, та основний його процес інновацій та прогрес ще чекає в майбутньому.

Ще в 2021 році була запланована національна економічна стратегія, основним завданням якої був пошук розвитку інновацій та людського капіталу. В 2022 році плани змінилися і тепер у післявоєнний період Україна буде дивувати світ. Ми впевнені і точно знаємо, що спроможні стрибнути в майбутнє і віримо, що наша держава буде розвиватись з компетентними кадрами.

Проведено багато опитувань та науково-соціологічних досліджень за результатами яких точно можна сказати, що українці налаштовані:

- відбудовувати та підносити країну з нуля, будувати її на новому економічному та інноваційному фундаменті, без корупції. Це буде країна в якій найвищим благом є права Людини і справедливість;

- створювати принципово нову систему державного управління. Це буде нова міська інфраструктура, нова енергетика і промисловість, нова прогресивна система освіти, нова інфраструктура держави, нові адаптивні державні інститути.

Одними з основних та найважливіших пріоритетів країни є:

- наука;
- інновації;
- підприємництво;
- розвиток HR-інжинірингу;
- права людини і свободи
- безпека і захист прав власності

Сильними сторонами України є такі складові: розвиток людського капіталу та досліджень, знання та результати наукового пошуку, креативність. Це й не дивно, так як людський капітал є чи не найсильнішою складовою нашої держави. Наші науковці, видатні особи, велика частина інтелектуального потенціалу розкидана по всьому світу.

#### Висновки

Звичайно, в основі застосування інноваційного HR-інжинірингу є система прямої та опосередкованої матеріальної мотивації праці діяльність, яка дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити рентабельність продукції, що випускається;
- стабілізувати працездатність всього персоналу;
- забезпечити зацікавленість у кінцевому результаті;
- створити згуртований колектив.

В результаті буде реально досягти ефективності HR-інжинірингу на підприємстві в умовах турбулентності економіки [2].

Отже, будь-який інноваційний HR-інжиніринг на підприємстві являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг, збільшення прибутковості та удосконалення HR-технологій. Необхідна активізація використання сучасних HR-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом.

Інновації та технології в HR – це те, що насправді не замінює людей. Натомість, саме технології допомагають налагоджувати цінні зв'язки з працівниками та створювати більш задоволені робочі місця, де вони можуть рости.

#### Список використаної літератури

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
2. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/teknolohii\\_ upravlinnia\\_person\\_alom.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/teknolohii_ upravlinnia_person_alom.pdf)
3. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-brending-iak-upravliati-reputaciiu-kompanii-v-interneti>

4. Джефф Сазерлэндв своем труде «Scrum: как работать в два раза меньше, успевая в два раза больше, краткое изложение» <http://www.smartreading.ru/biblioteka/>
5. Стивен Кови – 7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ. URL: <https://hracademy.ru/hrarticle/stiven-kovi---7-navyikov-vyisokoeffektivnyih-lyudey---kratko.html>
6. Партиципативный менеджмент. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/partisipativnyiy-menedjment.html>

#### Referenses

1. Volyanska-Savchuk L.V., Matsyshina M.V. Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises. Economics and management organization. 2019. No. 1 (33). P. 33-42.
2. Personnel management technologies: a monograph / O.A. Havrish, L.E. Dovgan, I.M. Kreidych, N.V. Semenchenko – Kyiv: NTUU “KPI named after Igor Sikorskyi”. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_person\\_alom.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_person_alom.pdf)
3. Lyuty S. HR-branding – how to manage the company's reputation on the Internet. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-breeding-iak-upravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti>
4. Jeff Sutherland in his work “Scrum: how to work twice as hard, do twice as much, a summary”. URL: <http://www.smartreading.ru/biblioteka/>
5. Steven Kovi – 7 skills of highly effective people. URL: <https://hracademy.ru/hrarticle/stiven-kovi---7-navyikov-vyisokoeffektivnyih-lyudey---kratko.html>
6. Participatory management. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/partizativnyiy-menedjment.html>