

МОДЕЛЮВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

МИКОЛАЙЧУК Ірина

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно- економічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>
e-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua

ЖУКОВСЬКА Валентина

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Державний торговельно- економічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5033-711X>
e-mail: v.zhukovska@knute.edu.ua

БЄЛЯЄВА Наталія

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно- економічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-8833-1493>
e-mail: n.bieliaieva@knute.edu.ua

СОЛОВІОВА Анна

операційна директорка
ТОВ «ДЖЕММ»
e-mail: hr.annasolovyova@gmail.com

Сучасні підприємства потребують прийняття ефективних кадрових рішень, що дозволяють їм досягати конкурентних переваг на ринку та зберегти досягнутий рівень розвитку. Для прийняття таких рішень потрібно ефективно налагоджувати всі кадрові процеси, що між собою взаємопов'язані та відбуваються під взаємним впливом. Кадрові процеси безпосередньо пов'язані з формуванням кадрової політики підприємства, а напрями її реалізації обумовлюють якість та особливості кадрових рішень. Актуальність дослідження обумовлена потребою у моделюванні кадрових процесів, що дозволяє краще зрозуміти складні взаємозв'язки між ними, а також спрогнозувати результати та наслідки. У статті зазначено, що в сучасній практиці управління зростає складність визначення переліку та умов реалізації кадрових процесів на підприємствах. Це обумовлено їх різноманітністю, використанням нових технологій та зростаючою роллю HR-менеджменту у побудові загальної стратегії організації. Зазначено, що моделювання HR-процесів є потужним інструментом у створенні ефективної організації, що дозволяє вирішувати не лише поточні проблеми, але й передбачати майбутні виклики та готуватися до них. Завдяки моделюванню підприємства можуть забезпечити собі конкурентну перевагу та досягти стійкого розвитку. Обґрунтовано зміст поняття «моделювання HR-систем», під яким запропоновано розуміти створення оптимальної системи управління персоналом у відповідності з бізнес-цілями, стратегією, умовами розвитку організації. Запропоновано до адаптації та впровадження у вітчизняну HR-практику фреймворк Гарвардської HR-моделі. Моделювання HR-фахівцями кадрових процесів на підприємстві сприятиме їх оптимізації та автоматизації, прогнозуванню наслідків впливу нових HR-технологій, продиктованих змінами, що відбуваються у кадровій політиці та в цілому підвищенню ефективності діяльності підприємств. Сформовано етапи процесу моделювання кадрових процесів в HR-менеджменті з наведенням їх характерних ознак, а також математичне описання залежності ефективності роботи персоналу від рівня інституційних заходів впливу. Зазначено, що продуктивність персоналу безпосередньо залежить від ступеню його лояльності до підприємства, рівня компетентності, ступеня відповідності професійної підготовки умовам праці та психологічного клімату в організації. У науковій публікації дістало подальшого розвитку застосування кореляційних моделей для моделювання HR-процесів завдяки реалізації ефективній кадровій політиці підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, HR-процеси, HR-моделювання, кореляційно-регресійний аналіз.

MODELING OF HR-PROCESSES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT POLICY OF THE ENTERPRISE

MYKOLAICHUK Iryna, ZHUKOVSKA Valentyna., BIELIAIEVA Nataliia

State University of Trade and Economics

SOLOVIOVA Anna

JEMM LLC

Modern enterprises need to make effective HR decisions that allow them to achieve competitive advantages in the market and maintain their current level of development. In order to make such decisions, it is necessary to effectively organize all HR processes that are interconnected and mutually influenced. Personnel processes are directly related to the formation of the enterprise's personnel policy directions of its implementation determine the quality and features of personnel decisions. The relevance of the study is due to the need to model HR processes, which allows for a better understanding of the complex interrelationships between them, as well as to predict the results and consequences. The article notes that in modern management practice, it is increasingly difficult to determine the list and conditions for the implementation of personnel processes at enterprises. This is due to their diversity, the use of new technologies and the growing role of HR management in building the overall strategy

of enterprises. It is noted that the modeling of HR processes is a powerful tool in creating an effective organization, which allows solving not only current problems, but also predicting future challenges and preparing for them. Thanks to modeling, companies can secure a competitive advantage and achieve sustainable development. The Harvard HR model framework is proposed for adaptation and implementation in the national HR practice. Modeling by HR specialists of personnel processes at the enterprise will contribute to their optimization and automation, forecasting the consequences of the impact of new HR technologies dictated by changes taking place in the personnel policy and, in general, increasing the efficiency of enterprises. The stages of the process of modeling HR processes in HR management are formed, with their characteristic features, as well as a mathematical description of the dependence of staff performance on the level of institutional measures of influence. It is noted that the productivity of personnel directly depends on degree of their loyalty to the enterprise, level of competence, degree of compliance of professional training with working conditions and psychological climate. The scientific publication further develops the use of correlation models for modeling HR processes through the implementation of an effective HR policy of an enterprise.

Keywords: personnel policy, HR processes, HR modeling, correlation and regression analysis

МИКОЛАЙЧУК, І., ЖУКОВСЬКА, В., БСЛЯЄВА, Н., & СОЛОВЙОВА, А. (2024). МОДЕЛЮВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, (3), 193–199. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28))

MYKOLAICHUK, I., ZHUKOVSKA, V., BIELIAIEVA, N., & SOLOVIOVA, A. (2024). MODELING OF HR-PROCESSES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT POLICY OF THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (3), 193–199. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Процеси управління персоналом або кадрові процеси різних за формою власності підприємств – це невід’ємна складова як їх загальної політики, що охоплює всі сфери діяльності, так і кадрової політики, оскільки керівники різних підрозділів несуть відповідальність за прийняття фундаментальних кадрових рішень. Їх ефективність у сфері людських ресурсів значною мірою залежить від компетентності фахівців, які їх розробляють та впроваджують. Такі ключові аспекти, як підбір кадрів, мотивація, навчання та розвиток персоналу, безпосередньо впливають на результати роботи організації. Однак у багатьох компаніях роль кадрових служб досі недооцінюється та відсутня на другорядні позиції. Компетентні управлінці використовують інноваційні технології для підвищення ефективності всіх бізнес-процесів організації. Для досягнення цілей підприємства доцільно використовувати різноманітні методи моделювання, в т.ч. для проектування та реалізації кадрових процесів. Як показали численні наукові дослідження, розвиток HR-менеджменту потребує формальних математичних моделей, що дозволяють б керівнику приймати обґрунтовані управлінські рішення.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Суттєвий теоретичний доробок у розвитку теорії та практики кадрової політики як складової системи управління персоналом належить зарубіжним вченим. Серед них можна виділити таких авторитетних дослідників як Г. Баррі, Дж. Вітмор, Дж. Голленбек, Г. Десслер, Дж. Джексон, С. Марзена, Р. Матіс, П. Мегліх, В. Сьєн, Н. Раймонд, П. Райт та інших численних науковців. Найбільш відомими українськими дослідниками є Т. Балановська, Т. Білорус, Н. Беляєва, С. Буткевич, Л. Ведута, Н. Гавкалова, В. Жуковська, Л. Залюбінська, Л. Довгань, А. Доренська, О. Драган, В. Лук’яніхін, І. Миколайчук, Т. Мостенська, Г. Мохонько, В. Рудьєв, І. Сочинська-Сибірцева, М. Скорик, Т. Тушевська О. Шубалий та інші численні дослідники. Праці цих науковців є важливим джерелом знань для фахівців у галузі управління людськими ресурсами, реалізації кадрової політики та реалізації сукупності різноманітних кадрових процесів.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проведені дослідження демонструють стійку тенденцію до аналізу сутності, різновидів та напрямів реалізації кадрової політики та кадрових процесів у функціонуванні та розвитку сучасних соціально-економічних систем різних галузей діяльності. Однак доцільно відзначити, що недостатньо аргументованими з позиції теоретичних, методичних та практичних аспектів є підходи науковців до моделювання HR-процесів в реалізації кадрової політики, що потребує подальших додаткових досліджень. Науковці пропонують проводити моделювання управлінських важелів для коригування кадрового потенціалу підприємства та розвитку компетенцій, без акценту на математичні залежності [5; 9; 12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування сутності, принципів та підходів до моделювання кадрових процесів на підприємстві, а також практичних аспектів щодо математичної оцінки ефективності та процесів регламентації роботи з персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кадрове моделювання є важливою складовою впровадження нових технологій в HR-менеджменті та важливим інструментом досягнення конкурентних переваг організації. Моделювання кадрових процесів дозволяє прогнозувати потреби організації в персоналі з урахуванням різних факторів – стратегія розвитку організації, зміна технологій, ринкова кон'юнктура, цифровізація соціально-економічних систем тощо

Доцільно відзначити, що іноземні філії надають першочерговий пріоритет розвитку та поліпшенню кадрової політики, яку формують керівники, працівники наглядових рад, що захищають інтереси працівників, а також комітети з трудових спорів, робота яких пов'язана зі створенням належних умов праці, обладнанням робочих місць, призначеннями на посади та підвищенням кваліфікації працівників. Керівники несуть відповідальність за організацію роботи HR-підрозділів із підбору та розстановки персоналу, забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства, розвиток компетенцій HR-працівників, підвищення значущості кадрових служб і вдосконалення їхньої діяльності [10].

Кадрові цілі поділяються на *економічні та соціальні*. Економічні – базуються на пріоритетних виробничих принципах збереження організації та отримання максимального прибутку, тому є важливими у досягненні ефективного балансу між витратами і результатами. Сучасні кадрові рішення часто спрямовані не так на тотальне зменшення витрат на персонал, як на оптимізацію балансу між витратами на персонал і продуктивністю праці.

На протигагу економічним цілям, *соціальні цілі* кадрової політики передбачають покращення як матеріального, так і нематеріального добробуту співробітників, включаючи питання заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, облаштування робочих місць, а також розширення свободи дій і можливості брати участь у прийнятті рішень.

В переважній більшості досліджень науковці визначають кадрову політику як систему принципів, цілей, заходів і методів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу організації. Вона є основою HR-менеджменту і визначає напрями роботи з персоналом організації [9, с. 67]. На її основі реалізується відповідність підприємства кадровим і виробничим потребам, а складовими є політика наймання, відбору та розстановки, профорієнтації, адаптації та розвитку персоналу, управління кар'єрним зростанням та стимулюванням кадрів, а також

З огляду на цілі кадрових процесів, важливо враховувати особисті та соціальні цінності та погляди працівників. Проте не варто розмежовувати економічні цілі як інтереси організації, а соціальні – як інтереси працівника, оскільки досягнення організацією економічних цілей забезпечує працівникам стабільне робоче місце, зайнятість та матеріальний добробут. Водночас, організація заінтересована в розвитку співробітників, що сприяє формуванню її позитивного іміджу та репутації в галузі [7].

Нині в управлінні сучасними підприємствами активно застосовуються новітні для вітчизняного ринку інструменти цифрового бізнес-моделювання, проектування й автоматизації бізнес-процесів, актуальність яких є особливо значима в нестабільних та непередбачуваних умовах воєнного стану [1; 3]. Зовнішні виклики середовища функціонування підприємств впливають суттєво на потребу в перебудові кадрових процесів, тому доцільно переглядати та переосмислювати підходи до моделювання різних аспектів бізнесу, враховуючи цифрові технології в кадровій політиці в контексті глобальних змін [12].

Моделювання HR-процесів є процесом створення оптимальної системи управління персоналом, що відповідає бізнес-цілям, стратегії та умовам розвитку організації та враховує такі базові аспекти як діагностика сильних і слабких сторін в кадровій роботі, кадровий аудит, пошук та відбір працівників, адаптація та оцінювання, мотивація та розвиток персоналу, Управління організаційною культурою, а також розробка засобів мотиваційного впливу, діагностика потреб та інтересів персоналу [6].

Значення кадрової політики в сучасних умовах значно зростає, адже персонал стає одним із ключових ресурсів організації. Ефективність, конкурентоспроможність і успіх компанії значною мірою залежать від кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників.

Моделювання кадрових процесів в кадровій політиці підприємства – це процес створення математичної або комп'ютерної моделі, що описує поведінку кадрових процесів в організації. Математичні моделі описуються за допомогою математичних формул, а комп'ютерні моделі реалізуються за допомогою комп'ютерних програм [15, с.465].

HR-моделі допомагають планування роботи кадрового підрозділу, оскільки розробка та реалізація кадрової політики на початковому етапі є непростим завданням під час створення нової компанії чи реконструкції існуючої [14].

Так, на рис. 1 наведено один зразок адаптації Гарвардської HR-моделі у практику моделювання HR-процесів.

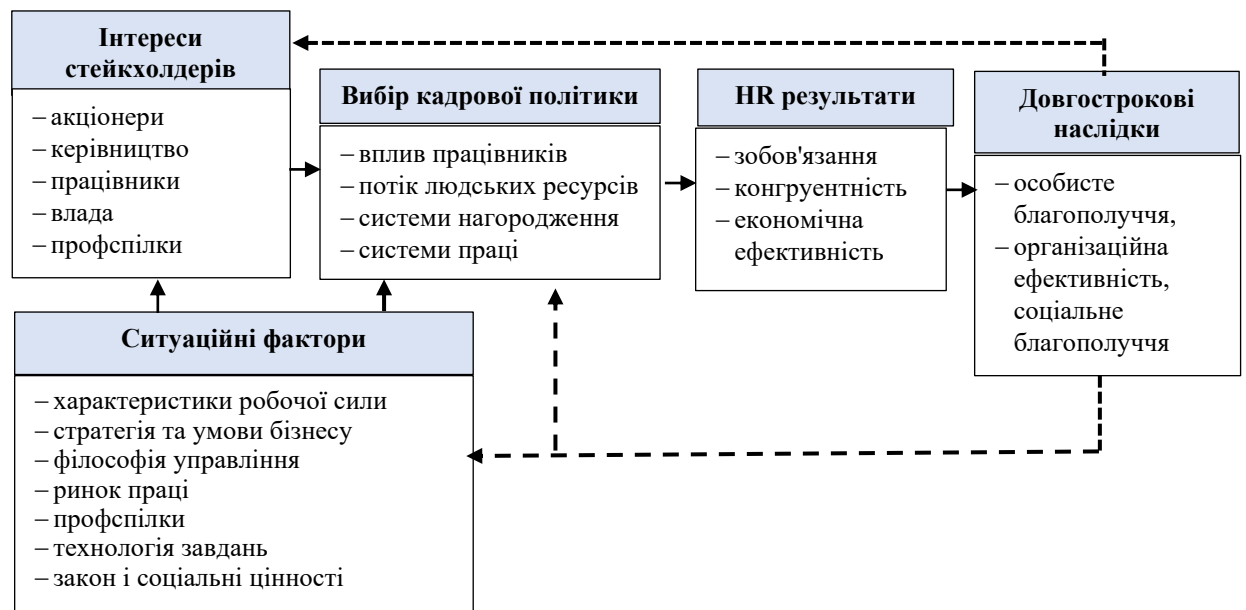


Рис. 1. Фреймворк Гарвардської HR-моделі

Джерело: складено авторами на основі [6]

Моделювання кадрових процесів дозволяє отримати уявлення про те, як працюють кадрові процеси в організації, які їх сильні та слабкі сторони. Процес моделювання кадрових процесів в HR-менеджменті підприємства здійснюється у послідовності таких етапів, наведених у табл.1. На першому етапі моделювання необхідно визначити необхідність і доцільність його проведення, проаналізувати цілі, ситуацію та оцінити ефективність реалізації кадрових процесів.

Таблиця 1

Етапи процесу моделювання кадрових процесів в HR-менеджменті

Етап	Завдання	Методи	Результат
1. Підготовчий	Виявлення потреб у моделюванні кадрових процесів	Аналіз стратегічних цілей організації, поточної ситуації та оцінювання ефективності реалізації кадрових процесів	Оцінка важливості та доцільності моделювання кадрових процесів
2. Проектування	Розробка концепції моделювання кадрових процесів	Визначення цілей і завдань моделювання, визначення методів моделювання, розробка плану моделювання	Концепція моделювання кадрових процесів
3. Впровадження	Реалізація проекту моделювання кадрових процесів	Виконання робіт, передбачених планом моделювання, забезпечення взаємодії між учасниками моделювання	Модель кадрових процесів
4. Оцінка	Оцінка ефективності моделі кадрових процесів	Порівняння фактичних результатів роботи моделі з плановими, аналіз впливу моделі на ефективність управління персоналом	Звіт про оцінку ефективності моделі кадрових процесів

Джерело: складено авторами за [2, с.38]

Аналіз стратегічних цілей організації дозволяє визначити, чи є кадрові процеси фактором, що впливає на досягнення цих цілей. Якщо кадрові процеси не є ключовим фактором, то моделювання може бути не доцільним, а якщо неефективні, то моделювання може бути доцільним для підвищення продуктивності праці персоналу. На другому етапі моделювання розробляється його концепція, що визначає цілі і завдання, методи та план моделювання. Методи моделювання кадрових процесів можуть бути різними статистичними, економіко-математичними, імітаційними. Їх вибір залежить від цілей і завдань моделювання. План моделювання визначає послідовність виконання робіт, передбачених концепцією моделювання. На третьому етапі моделювання реалізується проект, що передбачає виконання робіт. Важливим аспектом реалізації проекту моделювання є забезпечення взаємодії між учасниками моделювання, що передбачає підготовку учасників. На четвертому етапі моделювання оцінюється ефективність моделі кадрових процесів. Доцільно використовувати найбільш дотичні механізми, в т.ч. збалансовану систему показників [4]

Класичним методом імовірнісного моделювання є *кореляційно-регресійний аналіз*, що досліджує взаємозв'язки між показниками діяльності підприємства, коли залежність між ними не є точно функціональною або може бути спотворена впливом сторонніх, випадкових чинників. Цей підхід дозволяє визначити і оцінити ступінь зв'язку між двома випадковими ознаками чи факторами (кореляційний аналіз), а також встановити конкретний вид залежності між ними (регресійний аналіз). Наприклад, продуктивність роботи персоналу суттєво залежить від рівня його лояльності до підприємства, компетентності, ступеня відповідності підготовки умовам праці та психологічного клімату в колективі. Ці аспекти відображають

найбільш значущі фактори, що впливають на продуктивність: наскільки працівник хоче і може виконувати поставлені перед ним завдання і наскільки умови, створені для нього, відповідають цим критеріям [11].

Лояльність розуміється як бажання дотримуватися встановлених правил, регламенту роботи та стандартів поведінки та ґрунтується на позитивному ставленні та емоційній прихильності, які є визначальними факторами при прийнятті будь-яких рішень, пов'язаних з роботою. Виходячи з цього, можна припустити, що це поняття визначається задоволеністю працівника (наскільки йому комфортно в організації); рівнем його прихильності (що відображає ступінь ідентифікації працівника з організацією); рівнем його мотивації (що показує ступінь орієнтації працівника на ефективну роботу). Зміст цих понять, у свою чергу, залежить від інтенсивності використання керівних впливів, які за поділяються на заходи, пов'язані з управлінням складом суб'єктів та структурою соціальної підсистеми, а також заходи інституційного, мотиваційного та інформаційного впливу.

Інституційне управління передбачає регулювання поведінки суб'єкта шляхом накладання обмежень та встановлення певних норм. Часто інституційне управління базується на нормативних документах, які мають обмежувальний характер і приписують суб'єкту певні дії (різноманітні внутрішні правила, інструкції, політики безпеки тощо). Механізми та методи інституційного управління призначені для зниження загальної невизначеності у системі, вони сприяють змінам у проведенні її реструктуризації та більш чітко і передбачувано впливають на взаємодію між підсистемами та елементами соціальної системи [13].

З іншого боку, в більшості випадків надлишкова *регламентація* може призвести до різкого зниження лояльності окремих співробітників і, як наслідок, катастрофічного зниження ефективності функціонування організації загалом – до повного її руйнування.

Негативний вплив на ефективність роботи персоналу спричиняє й те, що співробітники не в змозі постійно пам'ятати всі пункти вимог, що передбачають їхню діяльність. Особливо це актуально, якщо організація відрізняється багатозадачністю та робота співробітників пов'язана з виконанням великої кількості різноманітних операцій. Як наслідок, обсяг різних інструкцій та регламентів, яким повинен слідувати працівник, виявляється дуже значним. Постійно утримувати всі вимоги у пам'яті практично неможливо, а часте звернення до текстів контрактів та інструкцій збільшує час, що витрачається на виконання обов'язків, що у наслідок негативно впливає на ефективність виконуваної роботи [12].

Базуючись на вищевказаних міркуваннях, для математичного опису ефективності роботи персоналу, що залежить від рівня інституційних заходів, висувається гіпотеза, що характер впливу регламентації впливає на впорядкованість роботи f_u та лояльність персоналу f_l , що позначається S-подібними функціями такого виду [10]:

$$f_u(R; a_u; b_L; \underline{U}) = \underline{U} / (\underline{U} + e^{-a_u(R-b_L)}) \quad (1)$$

$$f_l(R; a_l; b_U; \underline{L}) = \underline{L} - \underline{L} / (\underline{L} + e^{-a_l(R-b_U)}) \quad (2)$$

R – інтенсивність регламентації показує, наскільки детально та жорстко регламентовані процеси в організації. Високий рівень R означає багато правил, процедур та інструкцій, низький – більшу свободу дій для співробітників;

U – ступінь упорядкованості роботи персоналу за умов максимальної (повної) регламентації діяльності, що досягається при повному виконанні всіх регламентів;

L – рівень лояльності персоналу у випадку застосування окремих інституційних заходів, що свідчить про рівень мотивації та прагнення працювати на благо компанії;

a_u та a_l – числові параметри впорядкованості роботи та лояльності персоналу, що здійснюють вплив на їх зростання та зменшення, відповідно при зміні рівня регламентації.

Коефіцієнт b_U (ентропії) показує, яка інтенсивність регламентації необхідна для досягнення половини максимальної упорядкованості. Чим менше b_U , тим швидше зростає упорядкованість при збільшенні регламентації.

Коефіцієнт b_L (коефіцієнт напіврозпаду лояльності) допомагає визначити, яка інтенсивність регламентації призводить до зниження лояльності вдвічі. Чим менше b_L , тим швидше знижується лояльність працівників з умови збільшення регламентації.

У підсумку такий вплив заходів інституційного впливу на ефективність роботи персоналу E описується добутком f_u на f_l [10]:

$$E = f_u \times f_l \quad (3)$$

Після експериментального дослідження моделі рекомендується науковцями обрахувати коефіцієнт кореляції між теоретичними та практичними показниками та побудувати лінію тренду. Високий коефіцієнт кореляції свідчить про актуальність й доцільність запропонованої моделі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадрові процеси є невід’ємним складником безперервної та ефективної діяльності кожного підприємства. Великий інструментарій моделювання допомагає менеджерам більш якісно і чітко оцінювати і скеровувати одну з найбільш непередбачуваних змінних – людський ресурс. У статті відображено модель оцінки ефективності роботи персоналу, що залежить від ступеню регламентації. Кореляційний аналіз та інформаційні технології дозволили більш предметно дослідити новоскладену модель. При цьому кадрові процеси охоплюють значно більше, ніж інституційні заходи управління, отже залишають безліч можливостей для подальших досліджень.

Література

1. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17.
2. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогиляна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1 (103). С. 36-42.
3. Касич А.О., Чмельова А.А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. №1. С. 58-63. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.58>
4. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ*. 2019. №3(70). С. 182-188.
5. Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4. С.176-182.
6. Смоквіна Г.А., Григор’єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6 (64). С. 40-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>
7. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.
8. Чернишова Л. І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. №2 (4). С.92-99. DOI: 10.5281/zenodo.1434149
9. Harrington E.C. The desirable function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21, no. 10. P.494–498.
10. Hjelle, Ziegler D. Personality the ovies – basic assumptions, research and applications. N.Y.; Montreal; New Delhi; Sydney; Tokyo; Toronto 2015.
11. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management System of the Enterprise in the Context of Globalization Changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. P.6 №.41. P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527>
12. Practicing Strategic Human Resources. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/practicingstrategichumanresour>
13. Shpak Yu., Davydenko V, Pasichnyk V., Zhukovska V., Ivanyuta V. Analysis and Priorities of State Regulation of the Labor Market in Crisis Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2023. Vol.23 No.12. P.181-186.
14. Top 10 HR models. Source 2022: <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models>. URL: www.nbuu.gov.ua
15. Vincent, S., Bamber, G. J., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J., & Grugulis, I. Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 2020. №30(4). P. 461-477.
16. Кравчик, Ю., & Шевченко, Д. (2022). СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ. *Innovation and Sustainability*, (2), 39–48. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.39.48>

References

1. Zhukovska V.M. (2017). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii «Ekononika i menedzhment»*, 27, 2, 13–17. (in Ukrainian)
2. Zachosova N.V., Kimlyk V.M., Zamohylna A.V. (2023) Kadrova polityka zberezhenia intelektualnoho kapitalu: v ochikuvanni Industrii 5.0. [Personnel policy of preserving intellectual capital: on the eve of Industry 5.0. Economics, management and administration]. *Ekononika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(103), 36-42. (in Ukrainian)
3. Kasich A.O., Chmeliova A.A. (2024) Tsyfrovyi menedzhment yak mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva. [Digital management as a mechanism for improving the efficiency of the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI». Ekonomichni nauky*, 1, 58-63. (in Ukrainian) <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.58>
4. Mykolaychuk I.P. (2019) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom pidpryemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Methodical approach to assessing the effectiveness of the enterprise personnel management process based on a balanced scorecard]. *Visnyk KhNTU*, 3(70), 182-188. (in Ukrainian)

-
5. Mykolaychuk I.P. (2016) Modeling of key competencies of management personnel. [Modeliuvannia kluchovykh kompetentsii upravlinskoho personal]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 4, 176-182. (in Ukrainian)
 6. Smokvina G.A., Grigorieva A.V. (2022) Rol kadrovoi polityky v suchasnykh umovakh: statystychnyi ohliad ta peredumovy rozvytku. [The role of personnel policy in modern conditions: statistical review and prerequisites for development]. *ECONOMICS: time realities*, 6(64), 40-46. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (in Ukrainian)
 7. Strehova S.V. (2012) Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii. [Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and tools for implementation]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, 3-4, 66-70. (in Ukrainian)
 8. Chernyshova L.I. (2018) Modeliuvannia kluchovykh vazheliv rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva. [Modelling of the key levers of development personnel potential of the enterprise]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2(4), 92-99. Retrieved from: <https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf>. (accessed 8 August 2024) (in Ukrainian) <https://doi.org/10.5281/zenodo.1434149>
 9. Harrington E.C. (1965) The desirable function. *Industrial Quality Control*, 21, 10, 494-498. (in English)
 10. Hjelle, Ziegler D. (2015) Personality the ovies – basic assumptions, research and applications. N.Y.; Montreal; New Delhi; Sydney; Tokyo; Toronto, 2015. (in English)
 11. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. (2022) Digitalization of the HR-management System of the Enterprise in the Context of Globalization Changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6, 41. 534-543. (in English) doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251527>
 12. Practicing Strategic Human Resources. Available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/practicing-strategic-human-resources> (in English)
 13. Shpak Yu., Davydenko V., Pasichnyk V., Zhukovska V., Ivanyuta V. (2023) Analysis and Priorities of State Regulation of the Labor Market in Crisis Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2023, 23, 12. 181-186. (in English)
 14. Top 10 HR models. Source 2022: <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models>. Available at: www.nbu.gov.ua (in English)
 15. Vincent, S., Bamber, G. J., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J., & Grugulis, I. (2020). Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 2020, 30(4), 461-477. (in English)
 16. Kravchuk Yu., & Shevchenko D. (2022). SOCIAL ENVIRONMENT OF HUMAN CAPITAL FORMATION OF UKRAINE: ANALYSIS AND CONCLUSIONS FOR PUBLIC POLICY. *Innovation and Sustainability*, (2), 39-48. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.39.48>