Менеджмент

УДК 331.108:005.96

Овчарук Олена Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет
Ovcharuk Olena
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management named after I. Markina
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-3043-9271

Петін Віталій В'ячеславович
аспірант кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету
Petin Vitalii
Graduate Student of the Department of Management named after I. Markina
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0009-0000-3583-8522

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
METHODOLOGY FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN INNOVATION-ORIENTED ORGANIZATIONS

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах інноваційного розвитку економіки управління людськими ресурсами стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організацій. Традиційні*

кількісні показники HR-ефективності, такі як продуктивність праці, обсяг виручки чи плинність персоналу, втрачають актуальність, оскільки вони не відображають якісні характеристики персоналу, рівень командної взаємодії та здатність організації до інноваційних трансформацій. Водночас стрімке впровадження інформаційних технологій і цифрових інструментів формує потребу в сучасних підходах до оцінки ефективності HR-менеджменту, які враховують комплексність управлінських процесів і повний цикл управління.

Мета. Метою дослідження є розроблення методики комплексної оцінки ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій на основі інтеграції організаційного, технологічного та освітнього рівнів HR-менеджменту та врахування ключових макро- і мікрофакторів впливу.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом та людськими ресурсами. Для реалізації поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, групування, індикативного та компаративного аналізу, економіко-математичного моделювання, а також табличні способи узагальнення інформації. Впроваджено поетапну методику оцінки ефективності HR, що включає формування вибірки HR-фахівців, розроблення індикаторів оцінки, алгоритмізацію розрахунку показників та формування інтегрального індексу ефективності (IHRi).

Результати. Визначено ключові показники, що впливають на інтегральний індекс ефективності управління людськими ресурсами, серед яких: рівень сформованості скілсету, емоційний інтелект, трансформація командних ролей, залученість персоналу до інноваційної діяльності, кількість інноваційних розробок на одного працівника та готовність персоналу до впровадження інновацій. Апробація методики на прикладі інноваційно орієнтованих організацій Полтавської області дозволила

виявити проблемні зони в управлінні HR і підтвердити практичну цінність комплексного підходу до оцінювання ефективності.

Перспективи. Подальші дослідження передбачають адаптацію методики до специфіки окремих галузей, розширення системи індикаторів з урахуванням цифрової трансформації управління персоналом та формування стратегій підвищення інноваційної активності організацій через оптимізацію HR-процесів.

Ключові слова: *адаптація HR до інновацій, індикатори оцінки персоналу, інноваційно орієнтовані організації, менеджмент, управління людськими ресурсами.*

Summary. *Introduction. In the current conditions of innovative economic development, human resource management has become one of the key factors in ensuring the competitiveness of organizations. Traditional quantitative indicators of HR effectiveness, such as labor productivity, revenue, or employee turnover, are losing relevance, as they do not fully reflect the qualitative characteristics of personnel, the level of team interaction, and the organization's capacity for innovative transformations. At the same time, the rapid implementation of information technologies and digital tools generates the need for modern approaches to assessing HR management effectiveness that account for the complexity of managerial processes and the full management cycle.*

Purpose. The aim of the study is to develop a methodology for the comprehensive assessment of human resource management effectiveness in innovation-oriented organizations, based on the integration of organizational, technological, and educational levels of HR management, while considering key macro- and micro-level influencing factors.

Materials and methods. The theoretical and methodological foundation of the study is based on the works of domestic and international scholars in the field of personnel and human resource management. To achieve the research objective,

methods of analysis and synthesis, expert assessments, grouping, indicative and comparative analysis, economic-mathematical modeling, as well as tabular methods of information summarization were applied. A stepwise methodology for HR effectiveness assessment was implemented, including the formation of a sample of HR specialists, development of evaluation indicators, algorithmization of indicator calculations, and the formation of an integrated HR effectiveness index (IHRi).

Results. Key indicators influencing the integrated HR management effectiveness index were identified, including: personnel skillset level, emotional intelligence, team role transformation, employee engagement in innovation activities, the number of innovative developments per employee, and employee readiness for innovation implementation. The methodology was tested on innovation-oriented organizations in the Poltava region, which allowed identification of problem areas in HR management and confirmed the practical value of a comprehensive approach to evaluating HR effectiveness.

Discussion. Further research involves adapting the methodology to sector-specific characteristics, expanding the system of indicators considering digital transformation in personnel management, and developing strategies to enhance organizational innovation activity through optimization of HR processes.

Key words: *HR adaptation to innovation, personnel evaluation indicators, innovation-oriented organizations, management, human resource management.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку диктують необхідність змін управлінню людськими ресурсами (HR). Пріоритетними напрямами кадрової політики організацій стають оптимізація витрат на персонал; перехід до нової моделі керування HR; розвиток HR-бренду компанії; автоматизація HR-бізнес-процесів; утримання та формування кадрового резерву та інших. Управління людськими ресурсами стає дедалі значним видом управлінської діяльності і

зачіпає весь цикл управління.

У умовах інноваційного розвитку використання організаціями стандартних показників оцінки управління людськими ресурсами, здебільшого, відходить на другий план, оскільки вони не розкривають значну кількість аспектів інтелектуальної складової людських ресурсів. На перший план виходять такі показники як емоційний інтелект, рівень трансформації ролей у команді, зайнятість всіх ролей за моделлю Белбіна, збіг мети компанії з цілями співробітників, рівень скілсету співробітників, готовність співробітників до інновацій, рівень залученості персоналу в інновації та інші показники, що дозволяють надати ефективну оцінку якості людських ресурсів та безпосередньо HR-менеджменту.

Різноманітність вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень оцінки ефективності управління HR практично не відображає показники оцінки, що застосовуються в умовах інноваційного розвитку, отже, авторське дослідження набуває актуальної спрямованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні дослідження поняття «людські ресурси» закладено у працях зарубіжних науковців, зокрема Беккера Г., Бернарда Ч., Друкера П., Майлза Р., Мак-Грегора Д., Маслоу А., Мейо Е., Саймона Г., Тейлора Ф., Файоля А., Фоллет М. та ін. Зазначені дослідники сформували базові управлінські концепції, моделі працівника, принципи й функції менеджменту, а також системні підходи до управління людськими ресурсами.

Сучасні підходи до трактування категорії «людські ресурси» представлені у працях вітчизняних учених, серед яких Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [1], Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [2] та ін.

Базові функції управління людськими ресурсами розкрито у дослідженнях Саллівен Д. [3], Сердюк О. І., Мирної О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. [4] та ін.

Проблематика управління людськими ресурсами відображена у працях учених, серед яких доцільно виокремити Костюченко О., Полякову Е. [5], Вороніну В. Л., Горопашну А. В., Стовбун Д. Е. [6], Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. [7] та ін.

Класифікацію факторів, що впливають на управління людськими ресурсами, обґрунтовано у працях Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалової В. О. [8] та ін.

Серед досліджень, присвячених аналізу управління людськими ресурсами в інноваційно орієнтованих організаціях, доцільно виокремити праці Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. [9] та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, низка теоретичних і методологічних аспектів управління людськими ресурсами залишається недостатньо дослідженою, зокрема в частині процедур HR-менеджменту в інноваційно орієнтованих організаціях.

Метою дослідження є розроблення методики комплексної оцінки ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій на основі інтеграції організаційного, технологічного та освітнього рівнів HR-менеджменту та врахування ключових макро- і мікрофакторів впливу.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом та людськими ресурсами. Для реалізації поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, групування, індикативного та компаративного аналізу, економіко-математичного моделювання, а також табличні способи узагальнення інформації. Впроваджено поетапну методику оцінки ефективності HR, що включає формування вибірки HR-фахівців, розроблення індикаторів оцінки, алгоритмізацію розрахунку показників та формування інтегрального індексу ефективності (IHRi).

Виклад основного матеріалу. Функціонування організації неможливе без постійного процесу формування, ухвалення та впровадження управлінських рішень. Характер і зміст таких рішень безпосередньо визначають як поточні результати діяльності, так і довгострокові конкурентні позиції організації на ринку. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема забезпечення високої якості управлінських рішень, оскільки саме вона є ключовим чинником результативності системи менеджменту в цілому.

За умов ринкової економіки зростає потреба у застосуванні управлінських підходів, орієнтованих на досягнення та підтримання конкурентоспроможності організації. Науковці [2; 4; 7] звертають увагу на те, що сучасне економічне середовище, яке характеризується динамічністю та нестабільністю, обумовлює необхідність використання ефективних методів управління, адекватних рівню розвитку сучасних виробничих і організаційних систем. У зв'язку з цим, вважаємо, що на перший план виходять питання підвищення ефективності діяльності організацій, що тісно пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Це зумовлює необхідність оволодіння фахівцями у сфері управління сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. [8] підкреслюють, що процес прийняття управлінських рішень має складний і багатоетапний характер, оскільки передбачає поєднання аналітичних процедур, прогнозування можливих наслідків і вибору оптимальної альтернативи. На результати цього процесу впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, ідентифікація та осмислення яких є необхідною умовою підвищення обґрунтованості й результативності управлінських рішень.

Визначення та систематизація факторів, що впливають на якість управлінських рішень, розглядаються як ключове завдання системи

управління людськими ресурсами сучасних організацій [10].

Для оцінювання значущості факторів управління людськими ресурсами нами використано індексний метод на макро- та мікрорівнях (IMA; IMI), доповнений результатами експертного оцінювання (табл. 1).

Таблиця 1

Показники груп факторів, що формують управлінський вплив на людські ресурси інноваційно орієнтованих організацій

Показники групи факторів макро-рівня (IMA)	Показники групи факторів мікро-рівня (IMI)
A1 – рівень розвитку нормативно-правової бази	I1 – рівень розвитку інтелектуального капіталу організації
A2 – індекс інноваційного розвитку країни	I2 – освітній рівень працівників
A3 – індекс людського капіталу та наукового потенціалу	I3 – наявність та реальні можливості кар'єрного зростання
A4 – індекс економіки знань	I4 – рівень оплати праці
A5 – індекс інтелектуальних ресурсів	I5 – частка персоналу, зайнятого у науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах
A6 – частка молодого та дорослого населення, що володіє навичками у сфері інформаційно-комунікаційних технологій	I6 – можливості безперервного професійного навчання
A7 – частка випускників закладів вищої освіти за напрямом «Інженерія та інформаційні технології»	I7 – частка випускників аспірантури та докторантури
A8 – частка осіб, які опанували програми підвищення кваліфікації робітників і службовців, у загальній чисельності населення	I8 – рівень технічної оснащеності
A9 – частка економічно активного населення	I9 – ступінь автоматизації виробничих і управлінських процесів
A10 – рівень конкурентного середовища	I10 – частка молоді з повною вищою освітою

Джерело: авторська розробка

Значимість показника визначається за формулою:

$$А = \sum(Бn/Бe) \ / M \ , \qquad (1)$$

де *А* – вагомість *n*-го показника; *n* – номер показника; *e* – номер експерта; *M* – кількість експертів в групі; *Бn* – бал, присвоєний *n*-му показнику *e*-м експертом; *Бe* – сума балів, присвоєних *e*-м експертом усім

показникам.

На основі проведеного дослідження нами оцінено та визначено найбільш значущі фактори, що впливають на управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій (рис. 1, 2). Ідентифіковано сукупність чинників макро- та мікрорівнів, які мають визначальний вплив на процеси формування й розвитку людських ресурсів.

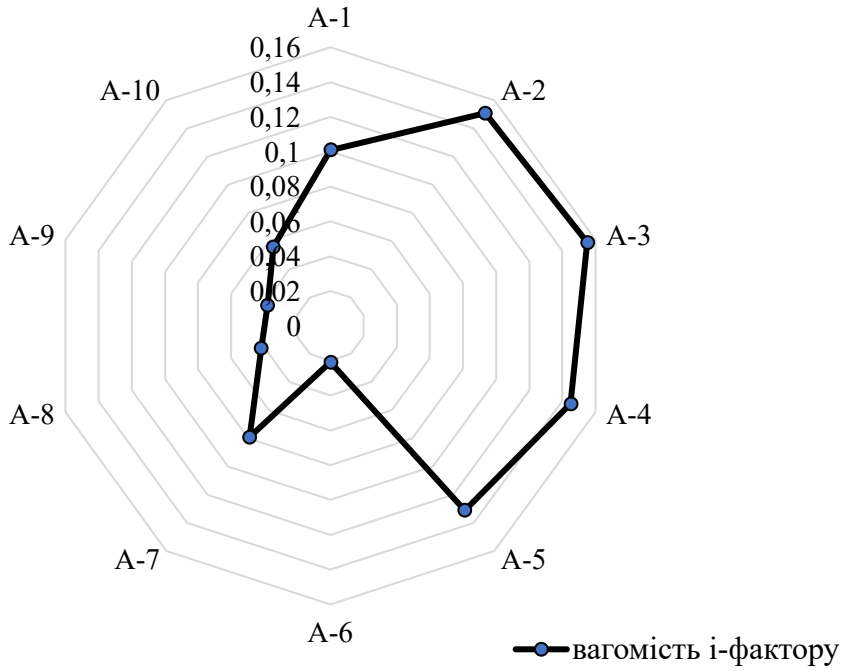


Рис. 1. Діаграма значимих чинників мікрорівня, що впливають на управління людськими ресурсами інноваційно-орієнтованих організацій

Джерело: авторська розробка

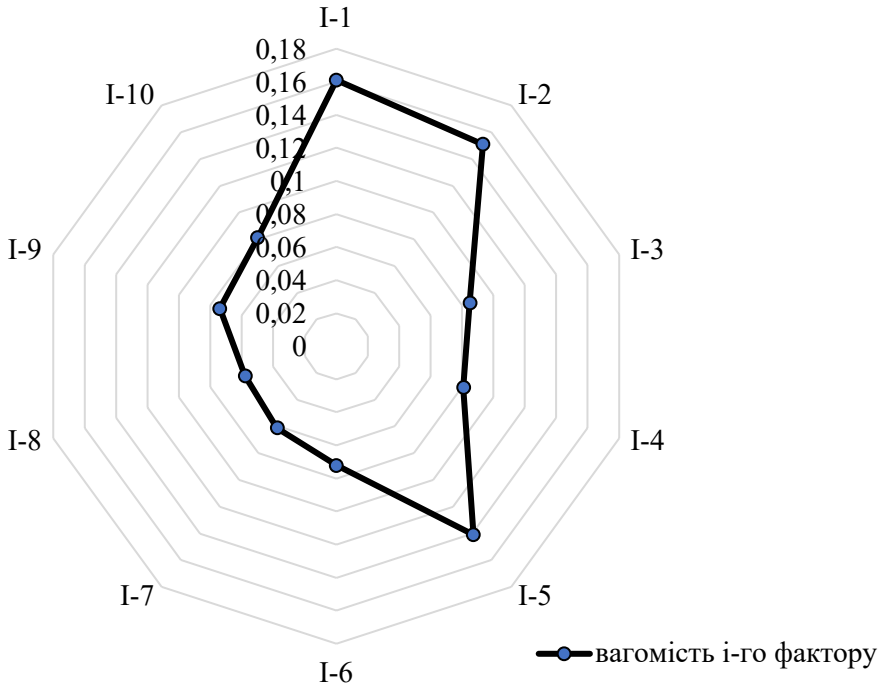


Рис. 2. Діаграма значимих чинників макрорівня, що впливають на управління людськими ресурсами інноваційно-орієнтованих організацій

Джерело: авторська розробка

Встановлено, що з метою підвищення ефективності управління інноваційно орієнтованими організаціями доцільно враховувати дію факторів макрорівня, зокрема індексу інноваційного розвитку країни, індексу людського капіталу та індексу цифрового розвитку, а також факторів мікрорівня, серед яких ключовими є рівень інтелектуального капіталу, освітній рівень персоналу та залученість працівників до науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Традиційні показники, що використовуються в наявних методиках оцінювання управління HR (продуктивність праці, обсяг виручки, рівень плинності персоналу), в умовах інноваційного розвитку економіки поступово втрачають свою актуальність. Натомість актуалізується формування нової системи індикаторів, орієнтованих на якісні характеристики персоналу та командної взаємодії, серед яких: рівень емоційного інтелекту, ступінь трансформації командних ролей, повнота представленості ролей відповідно до моделі Белбіна, узгодженість цілей

організації з індивідуальними цілями працівників, рівень розвитку компетентностей (skillset), готовність персоналу до впровадження інновацій, а також рівень залученості працівників у інноваційні процеси [1, с. 125; 3; 5].

Інструментарій сучасної методики оцінювання ефективності управління HR має ґрунтуватися на чіткому усвідомленні стратегічних цілей організації, розумінні актуальних управлінських трендів та їх постійному моніторингу, відкритості до змін, спрощеному системному мисленні управлінського персоналу, а також усвідомленні необхідності оперативної адаптації працівників до інноваційних трансформацій. Водночас оцінювання має охоплювати повний цикл управлінської діяльності – від етапу планування до стадії контролю результатів [9].

Нами розроблено поетапну методику оцінювання показників ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій. На першому етапі здійснюється формування вибіркової сукупності шляхом анкетування HR-фахівців організацій, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Другий етап передбачає обґрунтування та формування системи індикаторів оцінювання ефективності управління HR в умовах інноваційного середовища.

Третій етап спрямований на алгоритмізацію процедур розрахунку показників оцінювання ефективності управління HR в інноваційно орієнтованих організаціях.

Четвертий етап забезпечує формування інтегральної оцінки ефективності управління HR (IHRi) інноваційно орієнтованих організацій.

Запропонована методика адаптована до основних стадій HR-менеджменту: організаційної (OHRM), технологічної (THRM) та освітньої (EHRM) (табл. 2).

Таблиця 2

Модифіковані індикатори оцінювання управління HR

Індикатори оцінювання	Показники оцінювання	Методика розрахунку
OHRM – організаційний менеджмент	O1 – Якісна укомплектованість персоналу	O1 = кількість робочих місць, зайнятих працівниками відповідної кваліфікації / загальна кількість робочих місць
	O2 – Рівень сформованості скілсету персоналу	O2 = кількість працівників з відповідним рівнем скілсету / загальна кількість працівників (адаптивне тестування знань і вмінь)
	O3 – Коефіцієнт закріпленості персоналу	O3 = кількість працівників, що продовжили роботу після 1 року / загальна кількість працівників
	O4 – Рівень емоційного інтелекту	O4 = кількість працівників з належним рівнем EI / загальна кількість працівників (онлайн-оцінювання EI)
	O5 – Узгодженість цілей персоналу з цілями бізнесу	O5= середнє значення рангової оцінки відповідності цілям (1 – повна відповідність; 0,5 – часткова; 0 – відсутня відповідність)
THRM – технологічний менеджмент	T1 – Ступінь задоволеності працею	T1 = середнє значення рангової оцінки задоволеності (1 – повністю задоволений; 0,5 – частково; 0 – не задоволений)
	T2 – Рівень соціальної напруженості та конфліктності	T2 = середнє значення рангової оцінки (1 – конфлікти відсутні; 0,5 – виникають періодично; 0 – виникають часто)
	T3 – Рівень трансформації ролей у команді	T3 = середнє значення рангової оцінки (1 – легка адаптація до нової ролі; 0,5 – утруднена; 0 – виконує лише одну роль)
	T4 – Повнота зайнятості ролей (за моделлю Белбіна)	T4 = кількість наявних ролей у команді / 9 (від 1 до 9 ролей)
	T5 – Рівень залученості персоналу до інновацій	T5 = кількість працівників, залучених до інновацій / загальна кількість працівників
EHRM – освітній менеджмент	E1 – Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	E1 = кількість працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному періоді / загальна кількість працівників
	E2 – Кількість інноваційних розробок на одного працівника	E2 = кількість інноваційних розробок / кількість працівників, залучених до інновацій
	E3 – Рівень готовності працівників до інновацій	E3 = кількість нових інноваторів у звітному періоді / кількість нових інноваторів у попередньому періоді
	E4 – Частка працівників з науковим ступенем	E4 = кількість працівників з науковим ступенем / загальна кількість працівників

Джерело: авторська розробка

Методика оцінювання ефективності управління людськими

ресурсами базується на таких принципах:

– принцип інноваційної спрямованості, відповідно до якого методика застосовується виключно в організаціях, що функціонують в умовах інноваційного розвитку;

– принцип зрозумілості, що передбачає простоту використання інструментарію без порушення вимог системного підходу;

– принцип об'єктивності, згідно з яким результати апробації методики є індивідуальними для кожної організації та не залежать від суб'єктивних оцінок дослідника;

– принцип достовірності, що забезпечується використанням реальних даних про діяльність організацій в умовах інноваційного розвитку.

– принцип відповідності сформованому VUCA-середовищу показників, що передбачає здатність системи оцінювання враховувати мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність сучасного управлінського простору;

– принцип практичної орієнтованості, який полягає у можливості безпосереднього використання отриманих результатів у процесі управління персоналом інноваційно орієнтованих організацій.

В якості інструментарію інтегральної оцінки індикаторів організаційного (OHRM), технологічного (THRM) та освітнього (EHRM) рівнів використано метод Фелікса-Ріггса, що дає змогу розрахувати узагальнений підсумковий індекс. Запропонована методика була апробована в системі HR-менеджменту інноваційно орієнтованих організацій Полтавської області.

Отримані результати оцінювання індикаторів дали змогу виявити проблемні зони в системі управління людськими ресурсами досліджуваних організацій, що відображено в таблиці 3.

Таблиця 3

Зведена таблиця ефективності управління HR за найбільш вагомими показниками

Організації	IHRi	O2	O4	T3	T5	E2	E3
X1	313	0,30	0,40	0,50	0,65	0,50	0,55
X2	234	0,40	0,40	0,40	0,30	0,55	0,60
X3	132	0,35	0,20	0,42	0,30	0,55	0,60
X4	542	0,90	0,80	0,90	0,60	0,60	0,80
X5	412	0,45	0,55	0,45	0,45	0,35	0,65
X6	195	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,60
X7	215	0,90	0,25	0,40	0,45	0,25	0,70
X8	277	0,50	0,65	0,40	0,30	0,55	0,35
X9	444	0,40	0,50	0,45	0,45	0,25	0,55
X10	295	0,35	0,50	0,35	0,65	0,60	0,45
Ціль	1000	1	1	1	1	1	1

Джерело: авторська розробка

Встановлено, що інноваційно орієнтованим організаціям Полтавської області з метою підвищення інтегрального індексу ефективності доцільно посилити управлінський вплив на найбільш значущі індикатори, зокрема: рівень сформованості скілсету персоналу (O2), рівень емоційного інтелекту працівників (O4), ступінь трансформації ролей у команді (T3), рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності (T5), кількість інноваційних розробок у розрахунку на одного працівника (E2), а також рівень готовності працівників до впровадження інновацій (E3).

Процес управління людськими ресурсами в сучасних організаціях потребує впровадження результативного менеджменту, що ґрунтується на новітніх управлінських підходах повного циклу з урахуванням трансформацій соціально-економічного середовища. Прискорений розвиток і широке застосування інформаційних технологій безпосередньо відображаються на механізмах ефективного HR-управління інноваційно орієнтованих організацій, зумовлюючи зміну інструментів, форм і методів роботи з персоналом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином,

проведене дослідження підтвердило необхідність удосконалення підходів до управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій шляхом впровадження комплексної системи оцінювання ефективності HR-менеджменту. Показано, що традиційні кількісні показники, такі як продуктивність праці, обсяг виручки чи рівень плинності персоналу, не відображають повною мірою якісні характеристики роботи з персоналом та динаміку командної взаємодії, що особливо актуально в умовах інноваційного розвитку економіки.

В статті запропоновано поетапну методику оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, яка охоплює організаційний, технологічний та освітній рівні HR-менеджменту. Визначено ключові індикатори, що мають найбільший вплив на інтегральний показник ефективності, зокрема: рівень сформованості скілсету, емоційний інтелект, здатність до трансформації ролей у команді, залученість персоналу до інноваційної діяльності, кількість інноваційних розробок на одного працівника та готовність персоналу до впровадження інновацій.

Таким чином, результати дослідження дозволяють не лише оцінювати поточний стан системи управління HR, але й визначати проблемні зони та пріоритетні напрямки розвитку. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками інноваційно орієнтованих організацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності персоналу до змін та формування конкурентоспроможного та інноваційно активного колективу.

Література

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В.

Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573 (дата звернення: 01.02.2026).

3. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». 2018. URL: http://www.management.comua/hrm/hrml25.html (дата звернення: 15.01.2026).

4. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. Вип. 3. URL: https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389 (дата звернення: 10.02.2026).

5. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. 2017. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html (дата звернення: 20.02.2026).

6. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36/2021. С. 46-50.

7. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 93-99. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf (дата звернення: 30.01.2026).

8. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання

ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165

9. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648 (дата звернення: 18.02.2026).

10. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09

References

1. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpryiemstv [Transformation of the enterprise personnel management system]. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU» [in Ukrainian].

2. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit,* 6. Retrieved from: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573 [in Ukrainian].

3. Salliven D. (2018). Stratehichna rol HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti modeli «Piat rivniv vkladu HR» [Strategic role of HR service, understanding of the role of human resources management in the context of the model «Five levels of the contribution of HR»]. Retrieved from: http://www.management.comua/hrm/hrml25.html [in Ukrainian].

4. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniichuk A. S., Oleksii I. V. (2023). Stratehichni priorytety upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive authorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 3. Retrieved from: https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389 [in Ukrainian].

5. Kostiuchenko O., Poliakova E. Rol HR-menedzhera v pobudovi efektyvnoi roboty [The role of the HR manager in building effective work]. Retrieved from: http://yurgazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html [in Ukrainian].

6. Voronina V. L., Horopashna A. V., Stovbun D. E. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 36/2021, 46-50 [in Ukrainian].

7. Batsenko L. M., Andriash M. Y. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy pidpryiemstv yak konkurentna perevaha orhanizatsii [Human resources and knowledge management as a competitive advantage of the organization]. *Naukovyj Visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3-4 (316-317), 93-99. Retrieved from: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf [in Ukrainian].

8. Varis I. O., Kravchuk O. I., Konovalova V. O. (2023). Otsiianie effektyvnosti HR biznes-protsesiv [Evaluation of the effectiveness of HR business processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), 165-179. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165 [in Ukrainian].

9. Zos-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020). Systema otsinky personalu pidpryiemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing

business]. *Efektyvna ekonomika*, 2. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648 [in Ukrainian].

10. Chornodid I. C., Vasylets N. M., Fedotov O. O. (2024). Innovatsiyni stratehiyi upravlinnya lyudskymy resursamy v umovakh tsyfrovyzatsiyi [Innovative Strategies of Human Resource Management in the Context of Digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, 13. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09 [in Ukrainian].