

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.93>

УДК 005.95

I. М. Горбась,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

В. П. Килимник,

студент,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4174-7897>

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

I. Horbas,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Innovation and Investment Activity Management, Taras Shevchenko National
University of Kyiv*

V. Kylymnyk,

Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

INNOVATIVE METHODS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

У статті досліджено проблематику трансформації функцій управління персоналом в умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації. Висвітлено необхідність адаптації HR-процесів вимогам сучасного інформаційного суспільства та переходу до інноваційних підходів кадрового менеджменту. У дослідженні розглядаються різноманітні аспекти цифрової трансформації HR-сфери, включаючи автоматизацію рекрутингу за допомогою штучного інтелекту, персоналізацію навчання за допомогою VR/AR технологій, використання великих даних для прийняття рішень та впровадження гнучких моделей роботи. Автори аналізують переваги та виклики, пов'язані з впровадженням інноваційних HR-практик. Стаття підкреслює важливість інтеграції інноваційних HR-рішень зі стратегічними цілями організації та необхідність розвитку нових компетенцій у HR-фахівців. Визначено ключові напрямки розвитку HR-функцій в майбутньому та наведено рекомендації для успішної імплементації інноваційних підходів у цій сфері.

The article explores the critical role of innovative HR practices in the modern business, which is shaped by rapid technological advancements and globalization. It examines how traditional HR methods, reliant on manual processes and outdated approaches, fail to meet the demands of digitalization. The study highlights the necessity for organizations to adopt forward-thinking HR strategies that leverage cutting-edge technologies to enhance workforce management, improve employee satisfaction, and boost overall organizational efficiency. It underscores how digital transformation has redefined HR, making technology-driven approaches essential for business success. The article delves into the transformative impact of digitalization on key HR functions, including recruitment, onboarding, training, performance evaluation, and talent retention. It provides a comprehensive analysis of emerging HR technologies, such as AI-driven recruitment tools that optimize hiring processes, the integration of virtual and augmented reality (VR/AR) into training for immersive skill development, and

the application of big data analytics for evidence-based HR decision-making. It explores automation in administrative HR tasks, freeing professionals to focus on strategic initiatives that foster innovation, efficiency, and corporate sustainability. The study acknowledges the challenges of implementing innovative HR solutions, including employee resistance to change, financial costs associated with technology adoption, data security risks, and ethical concerns related to AI-driven decision-making. It stresses the necessity of a strategic, holistic, and human-centric approach to HR innovation. Organizations must ensure alignment between HR strategies and overarching business objectives, foster a culture of adaptability, and maintain employee engagement while integrating new technologies. The article highlights the importance of leadership commitment and continuous investment in HR innovation. The article suggests avenues for future research, emphasizing the need to evaluate the long-term effects of HR digitalization on organizational performance, employee satisfaction, corporate culture, and competitive positioning in the global economy. The findings highlight the importance of continuous adaptation and innovation in HR management to meet the evolving demands of a rapidly changing business environment, ensuring resilience and sustainable growth in a technology-driven world.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, інноваційні методи, цифровізація HR, управління персоналом, рекрутинг, корпоративне навчання.*

Keywords: *personnel management, innovative methods, HR digitalization, human resource management, recruitment, corporate training.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації економіки, ефективне кадрове забезпечення стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища, що зумовлює необхідність

впровадження інноваційних підходів до кадрового забезпечення. Як зазначають Бугров В.А. та ін. [9]: «Стратегічне управління та інновації в організаціях мають вирішальне значення для адаптації в умовах швидких змін економічного середовища». У зв'язку з цим ефективне кадрове забезпечення повинно ґрунтуватися на сучасних наукових підходах, зокрема у сфері управління та адміністрування. Відтак, актуальність дослідження інноваційних методів кадрового забезпечення обумовлена зростанням ролі людського капіталу в економіці знань, необхідністю адаптації HR-процесів до умов цифрової економіки, підвищенням вимог працівників до умов праці та кар'єрного розвитку, потребою в оптимізації витрат на управління персоналом при збереженні високої ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кадрового забезпечення в умовах цифровізації активно досліджується сучасними науковцями. У вітчизняній науковій літературі значну увагу цій темі приділяють Ситницький М.В. [9], Фірсова С.Г. [8], Колот А.М. [4] та інші, дослідники і практики бізнесу, які аналізують роль цифрових технологій у трансформації HR-процесів.

Серед іноземних дослідників варто відзначити роботи Marr B. [12], який досліджує використання аналітики великих даних у HR; Cappelli P., Tambe P., Yakubovich V. [10], які аналізують вплив штучного інтелекту на управління персоналом. Stone D.L. [15] розглядає трансформацію HR-функцій під впливом технологічних змін. Крім того, міжнародні консалтингові компанії, зокрема McKinsey & Company [13], регулярно публікують аналітичні звіти щодо впливу цифрових технологій на ринок праці та HR-стратегії компаній. Важливим аспектом залишається питання етичності використання штучного інтелекту (ШІ) у підборі персоналу, що досліджується у роботах Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. [15].

Отже, кадрове забезпечення в умовах цифрової трансформації є актуальним напрямом досліджень, який охоплює різні аспекти: від автоматизації рекрутингу до аналітики великих даних у HR.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає у систематизації сучасних інноваційних методів кадрового забезпечення підприємства та визначення шляхів їх ефективного впровадження. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: описати вплив цифрової трансформації на кадрові процеси та визначити основні тенденції у цій сфері; навести класифікацію сучасних інноваційних методів кадрового забезпечення підприємства за різними ознаками; висвітлити основні складнощі цифровізації HR-процесів на підприємстві; надати практичні рекомендації щодо вибору та імплементації інноваційних методів кадрового забезпечення в діяльність сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрове забезпечення підприємства - це комплексний процес, спрямований на формування, розвиток та ефективне використання персоналу організації для досягнення її стратегічних цілей [5, 8]. Він включає в себе наступні ключові елементи:

1. Планування потреби в персоналі
2. Пошук та підбір кадрів
3. Адаптація нових співробітників
4. Навчання та розвиток персоналу
5. Оцінка ефективності роботи персоналу
6. Мотивація та утримання працівників
7. Управління кар'єрою працівників

Інноваційність у кадровому забезпеченні полягає у використанні нових підходів, методів та технологій для підвищення ефективності кожного із представлених елементів [3]. Наукові і прикладні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація кардинально змінює кадрове забезпечення підприємства. Згідно з дослідженнями Фірсової С.Г. та Білорус Т.В. [8], регулярний кадровий аудит є критично важливим інструментом оцінки ефективності HR-процесів. Колот А.М. і Герасименко О.О. [4] зазначають, що цифровізація змінює форми зайнятості і вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом. Автори

підкреслюють важливість формування гнучких соціально-трудових відносин, що потребує адаптації HR-стратегій до умов економіки 4.0.

Інноваційні методи в HR можна класифікувати за різними ознаками, основні з яких представлено у табл. 1 [3, 10, 12, 15].

Таблиця 1. Класифікація інноваційних методів кадрового забезпечення

Сфера застосування	Технологічний підхід	Рівень новизни
Інновації в рекрутингу	AI та аналітика великих даних	Радикальні інновації
Інновації в навчанні	VR/AR у корпоративному навчанні	Покращуючі інновації
Інновації в оцінці персоналу	Автоматизація HR-процесів	Модифікаційні інновації
Інновації у мотивації		

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 8, 12]

Сучасні HR-процеси дедалі більше орієнтуються на цифрові технології, впровадження яких має наступні тенденції:

- використання чат-ботів та AI-рішень для автоматизації рекрутингу;
- персоналізоване корпоративне навчання на основі аналізу навичок працівників;
- використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів та рівня залученості працівників.

Цифрова трансформація не лише змінює інструменти та методи роботи HR-фахівців, але й вимагає від них нових компетенцій, зокрема навичок роботи з даними та розуміння цифрових технологій (табл. 2).

Таблиця 2. Вплив цифрових технологій на HR-процеси

HR-процес	Технологічні рішення
Рекрутинг	AI-рекрутери, чат-боти
Навчання	VR/AR, адаптивні платформи
Оцінка персоналу	Аналітика великих даних
Мотивація	Гейміфікація, персоналізація

Джерело: узагальнено автором з [4, 5, 14]

Цифровізація рекрутингу є одним з ключових трендів у сучасному кадровому забезпеченні. в цій сфері включають (табл. 3).

**Таблиця 3. Основні інноваційні методи
кадрового забезпечення підприємства**

Метод	Призначення
Використання штучного інтелекту (ШІ) для відбору кандидатів	Автоматичний аналіз резюме та відповідність вимогам вакансії. Прогнозування успішності кандидата на посаді на основі аналізу даних. Зменшення упередженості при відборі кандидатів.
Відеоінтерв'ю та віртуальні оцінювальні центри	Проведення асинхронних відеоінтерв'ю для початкового скринінгу. Використання VR-технологій для оцінки навичок кандидатів у симульованому робочому середовищі.
Чат-боти для взаємодії з кандидатами	Автоматизація відповідей на типові запитання кандидатів. Планування інтерв'ю та надсилання нагадувань.
Аналітика соціальних мереж	Пошук пасивних кандидатів через професійні соціальні мережі. Оцінка репутації та професійного бренду кандидата.

Джерело: узагальнено автором з [10, 12, 13, 15]

Впровадження таких методів дає змогу значно скоротити час на пошук та відбір кандидатів, підвищити якість найму та покращити досвід кандидатів у процесі рекрутингу.

Як зазначає Ситницький М.В. та ін. [7, 14], розвиток креативного мислення стає невід'ємною частиною підготовки сучасних фахівців. Корпоративні університети можуть сприяти цьому, надаючи можливість для розвитку навичок творчого підходу та підприємницького мислення. Сучасні інноваційні підходи до корпоративного навчання включають:

1. Персоналізовані навчальні траєкторії:
 - Використання ШІ для створення індивідуальних планів навчання на основі аналізу навичок та цілей працівника.
 - Адаптивне навчання, яке змінюється в залежності від прогресу співробітника.
2. Мікронавчання та мобільні освітні платформи:
 - Створення коротких навчальних модулів, доступних на мобільних пристроях.
 - Гейміфікація навчального процесу для підвищення залученості.
3. Віртуальна та доповнена реальність у навчанні:

- Створення імерсивних симуляцій для відпрацювання складних навичок.

- Використання AR для навчання роботі з обладнанням та процесами.

4. Соціальне навчання та обмін знаннями:

- Впровадження внутрішніх платформ для обміну досвідом між співробітниками.

- Розвиток системи менторства та коучингу.

Ці інновації дозволяють зробити корпоративне навчання більш ефективним, доступним та орієнтованим на потреби бізнесу і співробітників.

Автори [2, 4] досліджують виклики, що постають у сфері зайнятості через цифровізацію, та зазначають, що економіка нестандартної зайнятості вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом, зокрема, гібридних моделей роботи.

Сучасні підприємства впроваджують різноманітні гнучкі моделі зайнятості:

- Віддалена робота та гібридні моделі: розробка політик та інфраструктури для ефективною віддаленої роботи; впровадження систем для моніторингу продуктивності віддалених працівників;

- Проектна зайнятість та внутрішній фріланс: створення внутрішніх платформ для формування проектних команд; розвиток системи оцінки та винагороди за проектну роботу;

- Гіг-працівники та контингент робоча сила: інтеграція зовнішніх спеціалістів у робочі процеси компанії; розробка систем для ефективного управління змішаними командами;

- Розподіл робочого часу (job sharing): впровадження моделей, де дві чи більше осіб розділяють обов'язки однієї посади.

Ці моделі дозволяють підприємствам бути більш гнучкими, залучати таланти з різних географічних локацій та оптимізувати витрати на персонал.

Сучасні VR та AR технології знаходять все більше застосування в HR-процесах:

1. Онбординг нових співробітників:
 - Створення віртуальних турів по офісу та знайомство з колегами.
 - Інтерактивні симуляції робочих процесів для швидкої адаптації.
2. Навчання та розвиток навичок:
 - Створення безпечного середовища для відпрацювання складних або небезпечних операцій.
 - Симуляції складних соціальних взаємодій для розвитку soft skills.
3. Оцінка персоналу:
 - Проведення оцінки компетенцій в симульованих робочих ситуаціях.
 - Створення віртуальних асесмент-центрів.
4. Підвищення залученості та командної роботи:
 - Організація віртуальних командних заходів та тимбілдингів.
 - Створення віртуальних просторів для неформального спілкування віддалених працівників.

Використання VR та AR технологій дає змогу створювати унікальний досвід для співробітників, підвищувати ефективність навчання та оцінки, а також вирішувати проблеми, пов'язані з віддаленою роботою [11, 14].

Використання аналітики великих даних стає критичним фактором для прийняття обґрунтованих HR-рішень:

1. Предиктивна аналітика в рекрутингу:
 - Прогнозування успішності кандидатів на основі аналізу історичних даних.
 - Оптимізація джерел найму та каналів залучення кандидатів.
2. Аналіз залученості та продуктивності:
 - Використання даних з різних джерел (системи контролю доступу, корпоративні месенджери, системи управління завданнями) для оцінки залученості та продуктивності.

- Виявлення факторів, що впливають на задоволеність роботою та ризик звільнення.

3. Оптимізація навчання та розвитку:

- Аналіз ефективності навчальних програм та їх впливу на бізнес-показники.

- Персоналізація навчальних рекомендацій на основі аналізу даних про навички та цілі співробітників.

4. Стратегічне планування робочої сили:

- Прогнозування майбутніх потреб у навичках та компетенціях.
- Моделювання різних сценаріїв розвитку організаційної структури.

5. Аналіз впливу HR-практик на бізнес-показники:

- Оцінка ROI різних HR-ініціатив.
- Виявлення кореляцій між HR-метриками та ключовими показниками ефективності бізнесу.

Впровадження аналітики дає змогу HR-фахівцям приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати HR-процеси та демонструвати цінність HR-функції для бізнесу. При цьому, як зазначає Ситницький М.В. [7] варто враховувати важливість розвитку креативного мислення як засобу адаптації до нових умов та вирішення складних завдань у сфері HR. Він стверджує, що саме розвиток творчого потенціалу допомагає долати опір змінам у процесі впровадження інновацій.

Приймак В.М. та Андросенко Т.В. досліджують інструменти вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами та підкреслюють важливість адаптивних стратегій, що відповідають специфіці організації. Вони вказують на необхідність комплексного підходу до вибору HR-стратегії, що враховує як поточні потреби, так і стратегічні цілі підприємства [6].

Серед ключових викликів, з якими стикаються підприємства під час впровадження інноваційних HR-рішень, варто виокремити:

1. опір змінам з боку персоналу (страх перед новими технологіями та можливим скороченням; небажання змінювати звичні процеси роботи), який може бути зменшений проведенням інформаційних кампаній, залученням співробітників до процесу впровадження, демонстрацією переваг нових методів роботи;

2. проблеми інтеграції нових технологій з існуючими системами (несумісність форматів даних; безпека даних), що можуть бути подолані ретельним плануванням процесу інтеграції, залученням ІТ-фахівців на ранніх етапах, вибором гнучких та масштабованих рішень;

3. етичні питання та проблеми приватності (ризики дискримінації при використанні ІІІ в рекрутингу; питання збору та використання персональних даних співробітників), що вирішуються розробкою чітких етичних інструкцій (guidelines), забезпеченням прозорості процесів, регулярним аудитом систем на предмет упередженості;

4. недостатня кваліфікація HR-персоналу (брак навичок роботи з новими технологіями; необхідність розвитку аналітичних компетенцій) усувається інвестиціями в навчання HR-команди, залученням технічних спеціалістів до HR-відділу;

5. складності в оцінці ефективності нових методів (відсутність чітких метрик для оцінки ROI інновацій в HR; довгостроковий та комплексний характер впливу деяких інновацій) долається розробкою системи KPI для оцінки ефективності HR-інновацій, проведенням регулярних пілотних проєктів та A/B тестувань.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи поетапне впровадження інновацій, навчання персоналу та забезпечення підтримки з боку керівництва.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Інноваційні методи кадрового забезпечення стають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

Основними напрямками інновацій в HR є: цифровізація рекрутингу, розвиток корпоративного навчання, впровадження гнучких моделей зайнятості, використання VR/AR технологій та аналітики великих даних.

Успішне впровадження інноваційних методів вимагає комплексного підходу, який включає технологічні, організаційні та культурні зміни.

Ключовими викликами при впровадженні інновацій є: опір змінам, технічні складності інтеграції, етичні питання та необхідність розвитку нових компетенцій HR-фахівців.

Ефективна імплементація інноваційних HR-технологій потребує чіткої стратегії, підтримки керівництва, розвитку необхідних компетенцій та постійного моніторингу результатів.

Як підкреслюють Балан В.Г. та Анісімова Л.А. [1], оцінка конкурентоспроможності підприємств залежить від здатності адаптуватися до нових технологічних викликів. Це ж стосується й інновацій у кадровому забезпеченні, які можуть стати ключовими факторами конкурентоспроможності у цифровій економіці.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають: вивчення довгострокового впливу інноваційних HR-методів на продуктивність та конкурентоспроможність підприємств; дослідження етичних аспектів використання AI та великих даних в управлінні персоналом; розробка методологій оцінки ефективності та ROI інновацій в HR; аналіз впливу інноваційних методів кадрового забезпечення на організаційну культуру та залученість співробітників; дослідження особливостей впровадження HR-інновацій в різних галузях та типах організацій.

Загалом, інноваційні методи кадрового забезпечення відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом та створення конкурентних переваг для підприємств. Водночас, їх успішне впровадження вимагає виваженого підходу, врахування специфіки організації та постійної адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Література

1. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2011, Випуск 25, 33–42.
2. Горбась І., Деркач О. (2024) Моделі гібридної роботи як прогресивний метод взаємодії колективу в умовах диджиталізації. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали III Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк : Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. Міжнародний форум EFBM 3.0 «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. ВІД ВІДНОВЛЕННЯ ДО ЗРОСТАННЯ». – 1125 с. Дослідницька секція “Менеджмент організацій у формуванні та реалізації потенціалу повоєнного відновлення економіки України”. 114 с. (с. 25-28). URL: <https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали-дослідницької-секції-МЕНЕДЖМЕНТ-ОРГАНІЗАЦІЙ.pdf>
3. Жилінська О.І., Оліх Л.А., Корнілова І.М. Організація та управління нововведеннями : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ “Нілан-ЛТД”, 2018. 238 с.
4. Колот А.М., Герасименко О.О. (2020). Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : КНЕУ.
5. Петрова І.Л. (2020). Інноваційні підходи до професійного розвитку персоналу в контексті управління талантами. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 1, 13-24.
6. Приймак В.М., Андросенко Т.В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації [Електронний ресурс]. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2019, № 19, 190-197. ISSN (Online): 2518-1971.
7. Ситницький М.В., Жилінська О.І., Руденко С.В., Горбась І.М., Вялкова В.І. Креативне мислення [Creative Thinking] : навч. посіб. Київ:

Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.

8. Фірсова С.Г., Білорус Т.В. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014, № 28, Ч.2, 335-345.

9. Bugrov, V., Sitnicki, M., Serbin, O. Strategic management of creative industries: A case study of university information institutions. Problems and Perspectives in Management, 2021. 19(2), 453–467. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36) (SCOPUS)

10. Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. California Management Review, 61(4), 15-42.

11. Horbas I. (2023). E-learning and E-teaching modern tools. Information Technology and Implementation (Satellite): Conference Proceedings, November 21, 2023, Kyiv, Ukraine / Ministry of Education and Science of Ukraine, Taras Shevchenko National University of Kyiv and [etc]; Vitaliy Snytyuk (Editor). Kyiv: Publishing House «Caravela», 2023. 345 p. (p. 252-253). ISBN 978-960-801-907-4. URL: http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/3бipka_ITI_08_12_2023.pdf

12. Marr, B. (2018). Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance. Kogan Page Publishers.

13. McKinsey & Company: "A new approach to human resources" [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/hr>

14. Sitnicki, M. W., Horbas, I., Derkach, O., & Rozbeiko, K. (2023). The impact of digitalisation on the development of e-learning. E-mentor, 2(99), 11-21. <https://doi.org/10.15219/em99.1606>. ISSN 1731-6758

15. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review, 25(2), 216-231.

References

1. Balan, V. G., and Anisimova, L. A. (2011), "Methodological support for assessing enterprise competitiveness", *Theoretical and Applied Economic Issues*, vol. 25, pp. 33–42.
2. Horbas, I., and Derkach, O. (2024), "Hybrid work models as a progressive method of team interaction in the digitalization era", *Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia, materialy III Mizhnarodnoho forumu [Economics. Finance. Business. Management: Materials of the III International Forum]*, Lira-K Publishing, Kyiv, Ukraine, pp. 25-28, available at: <https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали-дослідницької-секції-МЕНЕДЖМЕНТ-ОРГАНІЗАЦІЙ.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).
3. Zhilinska, O. I., Olikh, L. A., and Kornilova, I. M. (2018), *Orhanizatsiia ta upravlinnia novovvedenniamy [Organization and Innovation Management]*, Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine.
4. Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. (2020), *Sfera pratsi v umovakh hlobal'noi sotsioekonomichnoi real'nosti 2020: vyklyky dlia Ukrainy [Labor sphere in the conditions of the global socio-economic reality of 2020: Challenges for Ukraine]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Petrova, I. L. (2020), "Innovative approaches to professional development in the context of talent management", *Social and Labor Relations: Theory and Practice*, vol. 1, pp. 13-24.
6. Pryimak, V. M., and Androsenko, T. V. (2019), "Tools for selecting the optimal human resource management strategy", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 19, pp. 190-197.
7. Sitnitskyi, M. V., Zhilinska, O. I., Rudenko, S. V., Horbas, I. M., and Vialkova, V. I. (2020), *Kreatyvne myslennia [Creative Thinking]*, National Center for the Development of Creative Entrepreneurship of Taras Shevchenko National University, Lira-K Publishing, Kyiv, Ukraine.

8. Firsova, S. G., and Bilorus, T. V. (2014), "HR audit: problems and perspectives of application", Theoretical and Applied Economic Issues, vol. 28(2), pp. 335-345.
9. Bugrov, V., Sitnicki, M., and Serbin, O. (2021), "Strategic management of creative industries: A case study of university information institutions", Problems and Perspectives in Management, vol. 19(2), pp. 453–467, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36) .
10. Cappelli, P., Tambe, P., and Yakubovich, V. (2019), "Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward", California Management Review, vol. 61(4), pp. 15-42.
11. Horbas, I. (2023), "E-learning and E-teaching modern tools", Information Technology and Implementation (Satellite): Conference Proceedings, Ministry of Education and Science of Ukraine, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Caravela Publishing, Kyiv, Ukraine, November 21, pp. 252-253, available at: http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/36ipka_ITI_08_12_2023.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
12. Marr, B. (2018), Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance, Kogan Page Publishers, London, UK.
13. McKinsey & Company. (2025), "A new approach to human resources", available at: <https://www.mckinsey.com/hr>(Accessed 25 Jan 2025).
14. Sitnicki, M. W., Horbas, I., Derkach, O., and Rozbeiko, K. (2023), "The impact of digitalisation on the development of e-learning", E-mentor, vol. 2(99), pp. 11-21, DOI: <https://doi.org/10.15219/em99.1606>, ISSN 1731-6758.
15. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., and Johnson, R. (2015), "The influence of technology on the future of human resource management", Human Resource Management Review, vol. 25(2), pp. 216-231.

Стаття надійшла до редакції 06.02.2025 р.