



УДК 005.96:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1281-1292](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1281-1292)

**Хоменко Олег Борисович** аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Інституту бізнесу, економіки та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, <https://orcid.org/0009-0002-9044-5777>

## АНАЛІЗ HR-ПРАКТИК В УКРАЇНСЬКИХ І ЗАРУБІЖНИХ ІТ-КОМПАНІЯХ

**Анотація.** Статтю присвячено комплексному аналізу HR-практик в українських і зарубіжних ІТ-компаніях у контексті трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку організацій. Метою дослідження є аналіз HR-практик в українських і зарубіжних ІТ-компаніях з метою виявлення ефективних інструментів управління людськими ресурсами, та можливостей їх застосування вітчизняному ІТ-секторі. Теоретико-методологічною базою дослідження є сучасні концепції розвитку людського капіталу, стратегічного HR-менеджменту та управління талантами (talent management), що забезпечують комплексний підхід до оцінки ефективності та адаптації HR-практик у ІТ-сфері. У процесі дослідження використано структурно-функціональний, інституційний і порівняльний підходи, що дало змогу проаналізувати HR-менеджмент як цілісну систему, оцінити вплив соціально-економічних, правових і організаційних чинників, а також виявити специфіку функціонування HR-практик в умовах національного та глобального середовища.

У статті наведено порівняльну характеристику HR-практик українських і зарубіжних ІТ-компаній за ключовими напрямками: рекрутинг, форми зайнятості персоналу, система мотивації, корпоративна культура, управління талантами, навчання і розвиток, оцінювання ефективності та забезпечення добробуту працівників. Обґрунтовано, що українські ІТ-компанії вирізняються високою гнучкістю та адаптивністю HR-рішень, тоді як зарубіжні компанії демонструють системний і стратегічно орієнтований підхід до управління людськими ресурсами. На основі аналізу виокремлено інструменти зарубіжних HR-практик, які можуть бути ефективно адаптовані до вітчизняних соціально-економічних і правових умов.

Особливу увагу приділено ризикам імплементації зарубіжного HR-досвіду та шляхам їх мінімізації. Доведено, що контекстно орієнтована адаптація HR-практик сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом, зниженню плинності кадрів і формуванню стійкої системи HR-менеджменту в





українських ІТ-компаніях. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в управлінській діяльності ІТ-компаній та розробці стратегій розвитку персоналу.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, ІТ-компанії, людський капітал, управління талантами, HR-практики, адаптація, цифрова економіка.

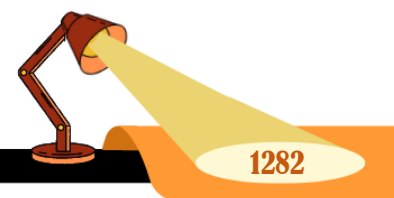
**Khomenko Oleh Borysovych** Postgraduate Student of the Department of Management and Administration, Institute of Business, Economics and Administration, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, <https://orcid.org/0009-0002-9044-5777>

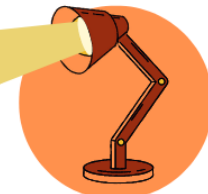
## ANALYSIS OF HR PRACTICES IN UKRAINIAN AND FOREIGN IT COMPANIES

**Abstract.** In the article the author makes a comprehensive analysis of HR practices in Ukrainian and foreign IT companies in the context of labour market transformation, digitalization of business processes and the growing role of human capital as a strategic resource for the development of organizations. The purpose of the study is to analyse HR practices in Ukrainian and foreign IT companies in order to identify effective human resource management tools and opportunities for their application in the domestic IT sector. The theoretical and methodological basis of the study is modern concepts of human capital development, strategic HR management and talent management, which provide a comprehensive approach to assessing the effectiveness and adaptation of HR practices in the IT sector. In the research the author used structural-functional, institutional and comparative approaches, which made it possible to analyse HR management as a holistic system, assess the impact of socio-economic, legal and organizational factors, as well as identify the specifics of the functioning of HR practices in the national and global environment.

In the article the author provides a comparative characteristic of HR practices of Ukrainian and foreign IT companies in key areas: recruitment, forms of personnel employment, motivation system, corporate culture, talent management, training and development, performance assessment and ensuring employee well-being. The author substantiates that Ukrainian IT companies are distinguished by high flexibility and adaptability of HR solutions, while foreign companies demonstrate a systemic and strategically oriented approach to human resources management. On the basis of the analysis, the author identifies tools of foreign HR practices that can be effectively adapted to domestic socio-economic and legal conditions.

The author pays special attention to the risks of implementing foreign HR experience and ways to minimize them. The author proves that context-oriented adaptation of HR practices contributes to increasing the efficiency of human capital



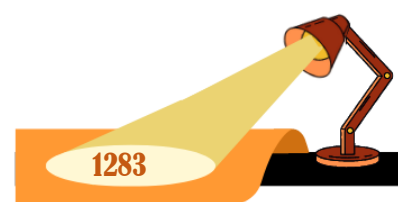


management, reducing staff turnover and forming a sustainable HR management system in Ukrainian IT companies. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in the management activities of IT companies and the development of personnel development strategies.

**Keywords:** HR management, IT companies, human capital, talent management, HR practices, adaptation, digital economy.

**Постановка проблеми.** ІТ-сектор є одним із найбільш динамічних та інноваційно орієнтованих сегментів світової економіки, у межах якого людський капітал виступає ключовим чинником формування його конкурентних переваг. Ефективність діяльності ІТ-компаній визначається не стільки обсягом і використанням матеріальних ресурсів, скільки рівнем професійних компетентностей, креативності, адаптивності та мотивації персоналу. За таких умов система управління людськими ресурсами набуває особливого стратегічного значення, перетворюючись на один із особливих інструментів забезпечення довгострокового розвитку бізнесу та інноваційної спроможності компаній. Українські ІТ-компанії функціонують в умовах трансформаційної економіки, високої динамічності зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, що потребує впровадження гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих рішень у сфері управління людськими ресурсами. У цьому контексті порівняльний аналіз HR-практик українських і зарубіжних ІТ-компаній дозволяє виявити найбільш ефективні інструменти управління людським капіталом та визначити можливості їх адаптації до вітчизняних умов господарювання. Таким чином, проблема формування сучасної моделі HR-менеджменту в українському ІТ-секторі має не лише теоретичне, а й вагомим практичне значення. Її вирішення безпосередньо пов'язане з важливими науковими завданнями щодо розвитку теорії управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки, а також із практичними завданнями підвищення конкурентоспроможності українських ІТ-компаній, збереження та розвитку людського капіталу й забезпечення сталого розвитку галузі в умовах глобальних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях проблема управління людськими ресурсами в ІТ-секторі розглядається як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Значний внесок у формування теоретичних засад стратегічного HR-менеджменту зробили зарубіжні науковці, зокрема E. Alawiah [5], G.Anwar G., N. Abdullah N. [6], A. Bansal, T. Panchal, F. Jabeen [7], P.Vardarlier [8], M. Gabert [9], F.Contreras, K.Jauregui, S.Rank [10] G.Thomas [11] та інші, у наукових працях яких досліджено концептуальні засади сучасного HR-менеджменту, обґрунтувань системний і стратегічний підходи до управління





персоналом та визначено роль HR-функції у забезпеченні довгострокової ефективності діяльності організаційних систем.

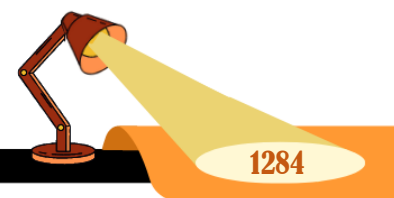
В українській науковій літературі питання HR-менеджменту в IT-секторі висвітлюються переважно в контексті розвитку людського капіталу та особливостей функціонування IT-компаній у трансформаційній економіці. Дослідження вітчизняних науковців Х.Бей, Х.Середа [1], Р.Васьків, Н.Веретенікова [2], Н. Краснокутська, Т. Подоприхіна [4] та інших вчених розкривають проблеми рекрутингу IT-фахівців, мотивації персоналу, розвитку професійних і цифрових компетентностей в розподілених командах. Разом із тим, аналіз наукових публікацій свідчить, що недостатньо систематизованими залишаються питання адаптації зарубіжних HR-моделей до національних соціально-економічних та правових умов, та визначення критеріїв ефективності їх впровадження в IT-компанії.

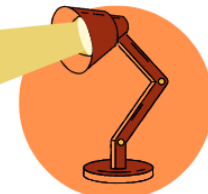
Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки, низка важливих аспектів HR-менеджменту в IT-секторі залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, у наукових публікаціях недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації передових зарубіжних HR-інструментів до умов функціонування українських IT-компаній, що працюють у середовищі підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів.

Крім того, недостатньо уваги приділено аналізу ефективності впровадження сучасних HR-практик в українському IT-секторі. У зв'язку з цим виникає потреба у наукових розвідках сучасних HR-практик зарубіжних IT-компаній з метою обґрунтування можливостей їх адаптації до вітчизняних умов.

**Метою статті** є порівняльний аналіз HR-практик в українських і зарубіжних IT-компаній з метою виявлення ефективних інструментів управління людськими ресурсами та визначення можливостей їх застосування вітчизняному IT-секторі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні трансформації ринку праці зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, особливо в IT-секторі. Глобалізація, поширення дистанційних форм зайнятості, зростання мобільності IT-фахівців і посилення конкуренції за людський капітал актуалізують оновлення підходів до рекрутингу, мотивації, професійного розвитку та утримання персоналу [1, с. 95]. Водночас механічне запозичення зарубіжних HR-моделей без урахування національних соціально-економічних і правових особливостей є малоефективним. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення та порівняльний аналіз зарубіжного досвіду розвитку IT-сфери з метою оцінки можливостей його адаптації до національних умов (табл. 1).





Таблиця 1

Порівняння моделей розвитку ІТ-сфери в різних країнах

Країна	Модель	Управління персоналом	Організація праці	Особливості
США	Продуктова, стартапи	Гнучке, орієнтація на результат	Remote / гібрид	Інноваційність, високий ризик
Країни ЄС	Продуктова	Регламентоване, соціальні гарантії	Гібрид / офіс	Work-life balance, стабільність
Індія	Аутсорсинг	Ієрархічне	Офісне	Масовість, низька вартість
Ізраїль	Deep tech	Гнучкі команди	Гнучка	Кібербезпека, швидкі інновації
Україна	Аутсорсинг → продукти	Адаптивне	Remote / гібрид	Стійкість, сильна технічна школа

Джерело: Складено автором за джерелами [5 -11]

Порівняльний аналіз моделей розвитку ІТ-сфери свідчить про існування різних національних підходів, що формуються під впливом економічних умов, державної політики та управлінської культури. Лідери інноваційного розвитку (США, Ізраїль) орієнтуються на продуктові рішення та стартап-екосистеми, тоді як країни із сервісною моделлю (Індія, Україна) зосереджуються на аутсорсингу й експорті ІТ-послуг. Європейська модель поєднує технологічний розвиток із соціальною відповідальністю бізнесу.

Сучасні концепції HR-менеджменту розглядають людський капітал як стратегічний ресурс розвитку ІТ-компаній і формують методологічні засади HR-діяльності на перетині класичних управлінських підходів, стратегічного менеджменту та цифрової економіки. Специфіка ІТ-галузі, заснованої на знаннях, інноваціях і високій мобільності персоналу, зумовлює трансформацію традиційного HR та посилює його роль як стратегічного партнера бізнесу. У цьому контексті інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як ключовий чинник конкурентоспроможності [2, с.359]. Для аналізу й адаптації HR-практик в українських і зарубіжних ІТ-компаніях доцільним є застосування структурно-функціонального, інституційного та порівняльного підходів, що дає змогу оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників та визначити оптимальні стратегії управління людським капіталом.

Структурно-функціональний підхід у дослідженні HR-менеджменту передбачає аналіз системи управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує визначені функції для досягнення стратегічних цілей організації. У межах цього підходу HR-менеджмент розглядається як цілісна структура, що охоплює рекрутинг, адаптацію, оцінювання, мотивацію та



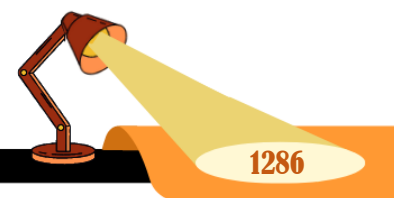


розвиток персоналу. Його застосування у дозволяє виявити взаємозв'язки між HR-процесами, оцінити їх узгодженість і результативність, а також визначити проблемні зони в управлінні персоналом. Для IT-компаній він є особливо актуальним з огляду на проєктний характер діяльності, високу спеціалізацію працівників і потребу в координації HR-функцій із бізнес-процесами, а також дозволяє порівняти рівень інституційної зрілості HR-систем в українських і зарубіжних компаніях.

Інституційний підхід розглядає HR-менеджмент як соціально-економічний інститут, що формується під впливом формальних і неформальних норм, правил та обмежень. У його межах HR-практики аналізуються з урахуванням правового регулювання праці, корпоративних стандартів, професійних норм і національних культурних особливостей. Застосування цього підходу дозволяє пояснити відмінності між HR-практиками українських і зарубіжних IT-компаній, зумовлені особливостями ринків праці та соціальних інститутів. Для українських компаній він є важливим у контексті адаптації міжнародних HR-моделей до умов воєнного стану та трансформаційної економіки, а також дає змогу оцінити доцільність імплементації зарубіжних HR-інструментів без порушення норм національного законодавства і корпоративної стабільності.

Порівняльний підхід використовується для зіставлення HR-практик українських і зарубіжних IT-компаній за ключовими параметрами: рекрутинг, мотивація, управління талантами, навчання та оцінювання ефективності персоналу. Він дозволяє виявити спільні глобальні тенденції розвитку HR-менеджменту та національні особливості, зумовлені соціально-економічними й культурними чинниками, а також оцінити їх релевантність для вітчизняних IT-компаній. Функціонування українських IT-компаній відбувається в умовах підвищеної соціально-економічної та інституційної нестабільності, зокрема воєнного стану, що впливає на організацію праці, мобільність персоналу та зростання психологічного навантаження [3]. У цих умовах HR-менеджмент виконує не лише управлінську, а й соціальну функцію, спрямовану на забезпечення безпеки, стабільності та підтримки людського капіталу.

Порівняльний аналіз HR-практик українських і зарубіжних IT-компаній дає змогу виявити як спільні глобальні тенденції розвитку управління людськими ресурсами, так і специфічні особливості, зумовлені національними соціально-економічними, інституційними та культурними умовами функціонування бізнесу (табл.2).





Таблиця 2

Порівняльний аналіз HR-практик в українських і зарубіжних ІТ-компаній

Критерії порівняння	Українські ІТ-компанії	Зарубіжні ІТ-компанії
Роль HR у компанії	HR-функція часто поєднує операційні й стратегічні завдання; стратегічна роль формується поступово.	HR є стратегічним партнером бізнесу, інтегрованим у систему корпоративного управління.
Підхід до рекрутингу	Орієнтація на швидкий підбір кадрів; активне використання професійних спільнот, рекомендацій, фриланс-платформ.	Використання автоматизованих систем рекрутингу, HR-аналітики, штучного інтелекту.
Форми зайнятості	Домінування дистанційної та гібридної роботи, гнучкі графіки, контрактна та проєктна зайнятість.	Комбінування офісної, гібридної та дистанційної зайнятості з чітко регламентованими політиками.
Система мотивації	Конкурентна оплата праці, бонуси, гнучкий графік, нематеріальна мотивація.	Комплексні системи total rewards, довгострокові бонусні та опціонні програми.
Навчання та розвиток персоналу	Самоосвіта, внутрішні тренінги, менторство, орієнтація на практичні навички.	Корпоративні університети, програми безперервного навчання, reskilling та upskilling.
Оцінювання результативності	Проєктна оцінка, KPI, регулярний зворотний зв'язок.	Стандартизовані системи оцінювання (KPI, OKR), HR-аналітика.
Корпоративна культура	Гнучка, неформальна, орієнтована на командну роботу та швидке ухвалення рішень.	Формалізована культура з чітко визначеними цінностями, кодексами та стандартами.
Добробут і залученість персоналу	Часткове впровадження програм підтримки добробуту та психологічної стійкості.	Розвинуті програми well-being, work-life balance, diversity & inclusion.
Управління талантами	Фокус на утриманні ключових фахівців та розвитку внутрішніх резервів.	Системне управління талантами, довгострокове планування кар'єри.

Джерело: Складено автором за джерелами [1 -11]

Отже, українські ІТ-компанії характеризуються високою гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на короткострокові результати, тоді як зарубіжні ІТ-компанії застосовують більш системний і стратегічно орієнтований підхід до HR-менеджменту [4, с.219]. Поєднання адаптивності вітчизняних практик зі структурованістю та інноваційністю зарубіжного досвіду створює передумови





для формування ефективної моделі управління людськими ресурсами в українському ІТ-секторі.

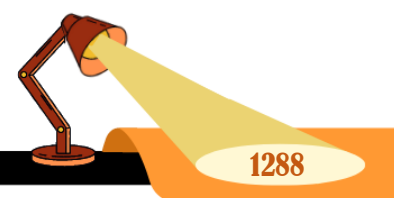
У результаті порівняльного аналізу HR-практик українських і зарубіжних ІТ-компаній виокремлено низку інструментів, які можуть бути адаптовані до національних соціально-економічних і правових умов, зокрема: стратегічну інтеграцію HR у бізнес-управління [5]; використання HR-аналітики та data-driven [6, с.37]; застосування сучасних методів оцінювання ефективності (OKR, KPI) [7]; розвиток employee experience та програм добробуту [8, с. 240]; системне управління талантами й формування кадрового резерву [9, с.275].

Імплементация зазначених HR-інструментів має здійснюватися на засадах гнучкості, адаптивності та економічної доцільності [10]. Поєднання системності зарубіжних HR-моделей з адаптивним потенціалом українських практик сприятиме формуванню ефективної та стійкої системи управління персоналом в ІТ-секторі України. Запропоновані інструменти, їх цілі та можливості адаптації в ІТ-секторі узагальнено в таблиці 3.

*Таблиця 3*

**Інструменти HR-менеджменту зарубіжних ІТ-компаній та можливості їх адаптації в Україні**

HR-інструмент	Мета	Можливості адаптації в українських ІТ-компаніях
Компетентнісні моделі персоналу	Формування прозорих вимог до знань, навичок і поведінкових характеристик працівників..	Адаптація до ринку праці, «профнабір» компетентностей і їх відповідність посадовим обов'язкам.
Performance Management (OKR, KPI)	Оцінювання результативності працівників та команд.	Використання спрощених моделей OKR, орієнтація на командні результати, гнучкі цілі в умовах нестабільності.
Системи безперервного навчання (L&D)	Підвищення кваліфікації та розвиток цифрових і soft skills.	Використання онлайн-платформ, внутрішнього менторства, peer-to-peer навчання з мінімальними фінансовими витратами.
Talent Management	Виявлення, розвиток і утримання ключових фахівців.	Фокус на внутрішній кадровий резерв, індивідуальні траєкторії розвитку без значних бюджетів
Employee Engagement програми	Підвищення залученості та лояльності персоналу.	Адаптація через нематеріальну мотивацію, підтримку work-life balance, психологічну підтримку
Гнучкі форми зайнятості (remote, hybrid)	Забезпечення мобільності та «збереження» професіоналів.	Широке впровадження з урахуванням воєнних ризиків, безпекових та правових аспектів





HR-інструмент	Мета	Можливості адаптації в українських ІТ-компаніях
Employer Branding	Формування позитивного іміджу роботодавця.	Розвиток через корпоративну культуру, соціальну відповідальність, участь у професійних спільнотах.
HR-аналітика (People Analytics)	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень.	Використання базових HR-метрик (плинність, залученість, продуктивність) без складних ІТ-рішень.
Agile HR-підходи	Підвищення гнучкості HR-функції.	Гнучкі моделі зайнятості; програми підтримки добробуту та психологічної стабільності; планування резервів і альтернативних сценаріїв.

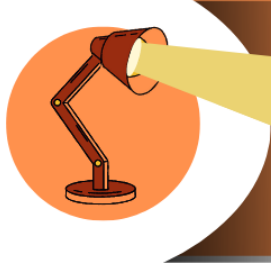
Джерело: Складено автором за джерелами [1 -11]

Практичне значення поданих у таблиці інструментів HR-менеджменту полягає в можливості їх використання українськими ІТ-компаніями в процесі модернізації системи управління людськими ресурсами. Запропоновані HR-інструменти не передбачають механічного копіювання зарубіжного досвіду, їх можна лише адаптувати до вітчизняних соціально-економічних, правових і ресурсних умов. Їх імплементація сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом, зниженню плинності кадрів, розвитку професійних компетентностей персоналу [11,с.58] та зміцненню конкурентоспроможності українських ІТ-компаній на глобальному ринку. Водночас упровадження адаптованих HR-практик супроводжується певними ризиками та обмеженнями, що зумовлює необхідність їх окремого аналізу з метою підвищення результативності HR-менеджменту в українських ІТ-компаніях (табл. 4).

Таблиця 4

**Ризики імплементації зарубіжних HR-практик в українських ІТ-компаніях**

Ризик	Наслідки	Шляхи мінімізації
Недостатній ресурсний та фінансовий потенціал	Неможливість впровадження складних HR-систем; часткове або формальне впровадження практик.	Поетапне впровадження інструментів; адаптація масштабів HR-систем до ресурсів компанії; використання цифрових платформ із гнучким тарифом.
Інституційні та правові обмеження	Порушення трудового законодавства; конфлікти з працівниками.	Адаптація HR-практик до національного законодавства; розробка локальних політик і процедур.

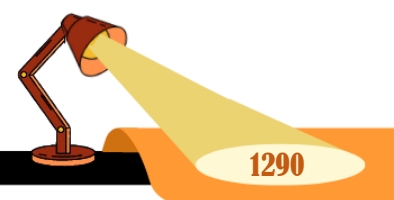


Ризик	Наслідки	Шляхи мінімізації
Культурна та ціннісна невідповідність	Низька ефективність та сприйняття нововведень; опір персоналу.	Проведення тренінгів та комунікаційних кампаній; поступова зміна корпоративної культури; залучення ключових лідерів до впровадження змін
Недостатня стратегічна зрілість HR-функції	Фрагментарне впровадження; слабка інтеграція HR у бізнес-стратегію.	Розвиток компетенцій HR-фахівців; створення системи стратегічного планування та KPI для HR.
Нестабільність зовнішнього середовища (воєнні ризики, міграція персоналу, психологічний стрес)	Плинність кадрів; зниження продуктивності; тимчасові збої в роботі команд.	Гнучкі моделі зайнятості; програми підтримки добробуту та психологічної стабільності; планування резерву і альтернативних сценаріїв.

*Джерело: Складено автором за джерелами [1 -11]*

У таблиці систематизовано ключові ризики імплементації зарубіжних HR-практик, урахування яких сприяє ефективній адаптації HR-інструментів, збереженню та розвитку людського капіталу, а також формуванню стійкої й гнучкої системи управління персоналом в українських ІТ-компаніях з урахуванням національних соціально-економічних і правових умов. Отримані результати підтверджують доцільність контекстно орієнтованого підходу до модернізації HR-менеджменту та можуть бути використані в практиці вітчизняних ІТ-компаній. Отже, адаптація зарубіжних HR-практик з урахуванням національного контексту є ключовим фактором підвищення ефективності управління персоналом у вітчизняних ІТ-компаніях. Вона створює умови для стійкого розвитку компаній, підвищення їх конкурентоспроможності та формування мотивованого і залученого персоналу в різних сегментах ІТ-сектору України.

**Висновки.** Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновки щодо особливостей формування та розвитку HR-менеджменту в ІТ-сфері в сучасних соціально-економічних умовах. Обґрунтовано, що HR-менеджмент в ІТ-сфері, на прикладі українських та зарубіжних практик, виступає стратегічним інструментом розвитку компаній, спрямованим на ефективне використання, збереження та розвиток людського капіталу в умовах цифрової економіки. У результаті порівняльного аналізу виокремлено ключові HR-інструменти, придатні для адаптації в українських ІТ-компаніях: стратегічна інтеграція HR у бізнес, використання HR-аналітики, системи безперервного навчання, сучасні методи оцінювання ефективності, розвиток employee experience і програм добробуту, а також управління талантами та формування





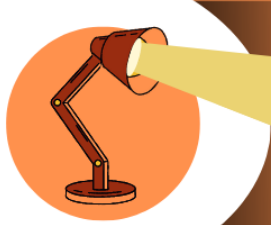
кадрового резерву. Систематизація зарубіжних HR-практик дозволила виявити ключові ризики їх імплементації в українських IT-компаніях та визначити шляхи адаптації до національних соціально-економічних і правових умов, що створює практичне підґрунтя для підвищення ефективності управління персоналом. Адаптивне використання HR-інструментів на основі аналізу українських і зарубіжних практик сприяє формуванню стійкої та гнучкої моделі HR-менеджменту, здатної забезпечити конкурентоспроможність українських IT-компаній у динамічному середовищі.

Перспективним напрямом подальших досліджень у контексті аналізу українських і зарубіжних HR-практик є оцінка ефективності адаптованих HR-інструментів у вітчизняних IT-компаніях, вивчення впливу цифрових HR-технологій на продуктивність і мотивацію персоналу, а також дослідження розвитку людського капіталу в умовах воєнних та післявоєнних економічних трансформацій України.

#### *Література:*

- 1.Бей Х., Серета Х. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка та організація управління, 2019. № 2(34). С 93-101.
2. Васків Р., Веретенікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Інформаційні системи та мережі*. 2024. Вип.15. С.357-369.
- 3.Кича О. HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості персоналу. URL: <https://hrpro.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu/>
- 4.Краснокутська Н., Подоприхіна Т. Аналіз методологій управління проєктами в IT-галузі. *Бізнес Інформ*.2020.№8.С.217-222.
- 5.Alawiah E. T. et al. *Digital Leadership and Digital Transformation: Systematic review*. 2024. URL: <https://mail.ijosmas.org>
- 6.Anwar G., & Abdullah N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, No. 5 (1), P. 35–47.
- 7.Bansal A., Panchal T., Jabeen F., Mangla S.K., & Singh G. A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 2023, #157, article number 113611
- 8.Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science* / ed. by U. Hacıoglu. Cham: Springer, 2020. P. 239-264.
- 9.Gabert, M. The magic of a new beginning: A personnel development department reinvents itself the future of HR. Current developments and a methodological approach to narrative transformation of HR identity. In: J. Chlopczyk & C. Erlach (Eds.), *Transforming organizations: Narrative and story-based approaches*, 2019. pp. 271–285.
- 10.Contreras, F., Jauregui, K., Rank, S. The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2024. #73, article number 101829
- 11.Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 56–61.





**References:**

1. Bey, H., Sereda, H. (2019) Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes. *Economics and Management Organization*, 2(34). P. 93-101.
2. Vaskiv R., Veretenikova, N. (2024), *Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnoho funktsionuvannia rozpodilynykh proiektnykh komand. Inforsatsiini systemy ta merezhi. Vyp.15. S.357-369*
3. Kicha, O. HR practices that will help effectively increase the level of staff engagement. URL: <https://hrpro.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu/>
4. Krasnokutska, N., Podoprykhina, T. (2020), *Analiz metodolohii upravlinnia proiektamy v IT-haluzi. Biznes Inform. №8. P.217-222.*
5. Alawiah, E. T. et al. (2024). *Digital Leadership and Digital Transformation: Systematic review*. URL: <https://mail.ijosmas.org>
6. Anwar, G., Abdullah, N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, No. 5 (1), P. 35–47.
7. Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S.K., Singh, G. A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 2023, #157, article number 113611.
8. Vardarlier, P. (2020) *Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science / ed. by U. Hacıoglu. Cham: Springer. P. 239-264.*
9. Gabert, M. (2019). The magic of a new beginning: A personnel development department reinvents itself the future of HR. Current developments and a methodological approach to narrative transformation of HR identity. In: J. Chlopczyk & C. Erlach (Eds.), *Transforming organizations: Narrative and story-based approaches* (pp. 271–285).
10. Contreras, F., Jauregui, K., Rank, S. (2024). The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 73, article number 101829.
11. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 56-61.

