

Надточій Ірина Ігорівна,
доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова

Nadtochii Iryna,
Doctor of Economics, Professor, Professor
National University of Shipbuilding,
<https://orcid.org/0000-0003-0693-8000>

**ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ
HR-ТЕХНОЛОГІЙ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
ECONOMIC PREREQUISITES, DEVELOPMENT TRENDS AND FEATURES OF THE
IMPLEMENTATION OF HR TECHNOLOGIES THROUGH THE PRISM OF DIGITAL
TRANSFORMATIONS**

Надточій І. І. Економічні передумови, тенденції
розвитку та особливості впровадження HR-
технологій кризь призму цифрових трансфор-
мацій. *Український журнал прикладної економіки
та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 261 – 265.

Nadtochii I. Economic prerequisites, development
trends and features of the implementation of HR
technologies through the prism of digital transfor-
mations. *Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 261 – 265.

Процеси прискореної цифрової трансформації всіх сфер суспільного буття наразі виступають головним трендом розвитку глобальної економіки, а темпи проникнення та ефективність застосування цифрових технологій в економіці всіх рівнів є визначальним чинником її конкурентоспроможності та засобом виживання, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних з активними бойовими діями, пандемією та вимушеною адаптацією до пов'язаних з нею загроз і перешкод. Необхідно зазначити, що саме цифрова трансформація стане рушійною силою повоєнного відновлення національної економіки. Метою статті є визначення економічних передумов, тенденцій розвитку та особливостей впровадження HR-технологій кризь призму цифрових трансформацій. Визначено цілі цифрової трансформації системи управління персоналом. Окреслено основні передумови впровадження цифрових трансформацій у систему управління персоналом. Визначено, що перехід управління персоналом у цифрове середовище призводить до трансформації завдань, базових функцій та самої структури управління. Водночас рамки цифрових трансформацій, ефекти цифрового управління персоналом та вектори їх розвитку зазвичай відрізняються щодо різних галузей та сфер діяльності.

Ключові слова: цифрові технології, HR-технології, цифрові трансформації, HR-процеси.

Processes of accelerated digital transformations of all spheres of social life are currently the primary trend in the development of the global economy. The rate of penetration and effectiveness of the use of digital technologies in the economy at all levels is a determining factor of its competitiveness and a means of survival, especially in the conditions of modern challenges associated with active hostilities, pandemics, and forced adaptation to threats and obstacles related to it. It should be noted that digital transformation will be the driving force behind the post-war recovery of the national economy. The article aims to determine the economic prerequisites, development trends, and features of implementing HR technologies through the prism of digital transformations. It is emphasized that Digital transformation in personnel management, in most cases, is accompanied by the development of a digital platform that is maintained, a service integrator that ensures the interaction of employers with each other and with the working population, as well as with other digital platforms such as state ones: the "Actions" functionality, the digital platform interactions for business relocation assistance, the automated system "Unified State Electronic Database for Education (EDBO)", Electronic Health Record (EHR), and private: MASTER: Accounting, SMARTFIN.UA, Olyk SaaS, private 24, Liga Zakon, etc. It is substantiated that the competence approach is understood as a system of analytical assessment that allows identifying the correspondence of the potential of the personnel to the goals and priority directions of the organization's development and their results, which are evaluated by economic effects in the conditions of digital transformation. Areas of evaluation of the effects of digitized HR personnel management should cover the effectiveness of personnel work, the work of the HR service in general and its individual divisions, and the effectiveness and feasibility of the implementation of individual HR projects. Based on the calculation of these effects, it becomes possible to monitor the accurate picture of the organization's personnel management, identify the most vulnerable places, and promptly adopt the relevant managerial influences. The goals of the digital transformation of the personnel management system have been determined. The main prerequisites for implementing digital transformations in the personnel management system are outlined. It was determined that the transition of personnel management to the digital environment leads to transforming tasks, essential functions, and the management structure itself. At the same time, the framework of digital transformations, the effects of digital personnel management, and the vectors of their development, as a rule, differ about different industries and spheres of activity.

Keywords: Digital technologies, HR technologies, digital transformations, HR processes.

Вступ

Процеси прискореної цифрової трансформації всіх сфер суспільного буття наразі виступають головним трендом розвитку глобальної економіки, а темпи проникнення та ефективність застосування цифрових технологій в економіці всіх рівнів є визначальним чинником її конкурентоспроможності та засобом виживання, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних з активними бойовими діями, пандемією та вимушеною адаптацією до пов'язаних з нею загроз і перешкод. Необхідно зазначити, що саме цифрова трансформація стане рушійною силою повоєнного відновлення національної економіки.

Питання розвитку HR-технологій як сучасного вектору розвитку цифрової економіки попередньо досліджували відомі учені, зокрема Іртищева І. О. [1], Крамаренко І. С. [1], Павленко І.П. [1], Бойко Е.О. [1],

Чернікова Н.М. [2], Вороніна В.Л. [2], Чеботарьов К.Г. [2], Короленко О.Б. [3], Кутова Н.Г. [3] та ін. Однак дослідження економічних передумов, тенденцій розвитку та особливостей впровадження HR-технологій крізь призму цифрових трансформацій недостатньо розкриті у наукових публікаціях.

Формулювання цілей статті

Метою даного дослідження є визначення економічних передумов, тенденцій розвитку та особливостей впровадження HR-технологій крізь призму цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Незважаючи на те, що термін «HR-технології» увійшов у наше життя відносно недавно, їх роль стає актуальною насамперед в рамках цифрової трансформації економічних відносин та економічних суб'єктів. HR-технології мають наскрізний характер з точки зору як універсального галузевого використання, так і ефективного управління та обробки значних обсягів даних, що швидко зростають у різних сферах та галузях. Передумовою для розвитку HR-технологій є природні фактори, головними з яких є розвиток ринків (товарів, послуг, фондів, нерухомості, технологій, праці і т. д.). Особливо важливу роль тут відіграє розвиток ринків цифрових технологій. На даний час продуктивність процесорів та ємність пристроїв пам'яті продовжують зростати, розвиваються комунікаційні технології. При одночасній їх масовості й демократичній ціні це обумовлює бурхливий розвиток ринку програмних продуктів у сфері ІТ. Все наведе вище в сукупності надає класичним речам футуристичних властивостей. Наприклад, звичайні ручні годинники стали ультрафункціональними пристроями з приставкою «smart», як і багато інших речей. З іншого боку, зовнішні збурення, стихійні лиха, війни, соціальні потрясіння, активують скриті механізми в економіці, які можуть призводити до непередбачуваних результатів (можливими є як подальший розвиток, так і занепад).

Пандемія COVID-19 та вторгнення РФ на територію України призвели до зміни принципів організації праці, формування особливого цифрового середовища суб'єкта господарювання. Цілі цифрової трансформації у системі управління персоналом значною мірою визначають зміст стратегії цифрової трансформації (табл. 1).

Таблиця 1. Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом

Типові цілі цифрових трансформацій	Короткий опис
Підвищення конкурентоздатності послуг підприємств і організацій за рахунок оптимізації	1. Виведення нових послуг за допомогою цифрових технологій 2. Перехід на нові бізнес-моделі за допомогою цифрових технологій для збереження конкурентних позицій або підвищення рівня сервісу для споживачів
Підвищення якості бізнес-рішень персоналу	Збір нових даних та переклад існуючих даних у цифровий формат, впровадження інструментів аналітики даних для цілі: - оцінки діяльності персоналу; - підвищення якості прийнятих бізнес-рішень та виключення людських помилок
Застосування цифрових платформ управління персоналом	1. Реалізація Digital-технологій. 2. Формування цифрової обробки даних на основі компетентнісного підходу
Підвищення рівня життєздатності управління персоналом у цифровому форматі	1. Цифрова, культурна, організаційна та часто операційна трансформації для якісної зміни управління персоналом: - швидкість та гнучкість бізнес-процесів у використанні трудових ресурсів організації; - швидка реакція на зміну зовнішніх умов; - орієнтованість на споживача. 2. Наявність сучасних ІТ-інструментів

Цифрова трансформація в управлінні персоналом у більшості випадків супроводжується розробкою цифрової платформи, яка обслуговується сервісним інтегратором, який забезпечує взаємодію роботодавців між собою та з працездатним населенням, а також з іншими цифровими платформами як державними (функціонал мобільного додатку «Дія», платформа цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу, автоматизована система «Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДБО)», Electronic Health Record (EHR)), так і приватними (MASTER: Бухгалтерія, SMARTFIN.UA, Облік SaaS, приват 24, Ліга Закон тощо).

Цифрові технології або Digital-технології – це такі технології з позицій управління персоналом, що використовують спеціалізовані програмні продукти, бази даних, мережеві технології для оптимізації діяльності персоналу в тій або іншій галузі, планування та набору персоналу, його ефективного використання, професійного розвитку, його оцінки та мотивації.

Поняття «цифрові компетенції» можливо інтерпретувати як опис професійних здібностей окремого працівника, його досвід, знання, навички, а також особисті якості, що вносяться в цифрову облікову картку спеціалізованої (глобальної) бази даних й автоматично коригуються в процесі трудової діяльності.

Структура цифрових HR-технологій визначається таким складом:

- пошукові системи та системи критичного сприйняття інформації;
- хмарні технології та синхронізація цифрових пристроїв;
- соціальні мережі;

- інформаційно-комунікаційні технології та інше.

Під компетентнісним підходом розуміється система аналітичної оцінки, яка дозволяє виявити відповідність потенціалу персоналу цілям і пріоритетності напрямків розвитку організації і їх результатам, які оцінюються економічними ефектами, в умовах цифрової трансформації. Напрями оцінки ефектів цифровізованого HR-управління персоналом повинні охоплювати ефективність роботи персоналу, ефективність роботи HR-служби загалом та її окремих підрозділів, а також ефективність та доцільність реалізації окремих HR-проектів. На основі розрахунку даних ефектів стає можливим відстежити реальну картину управління персоналом організації, виявити найбільш вразливі місця та оперативно прийняти відповідні управлінські впливи.

Етап цифрової трансформації в управлінні персоналом передбачає зміни в основних підсистемах управління з метою отримання альтернативного результату. Так, наприклад, потреба у високій швидкості навчання або перекваліфікації персоналу передбачає доступність цифровізації HR.

Передумовами цифрових трансформацій є зазвичай система певних факторів, що формуються зовнішнім та внутрішнім середовищем організацій, а також наявними можливостями та ресурсами (рис. 1).



Рис. 1. Основні передумови впровадження цифрових трансформацій у систему управління персоналом

До макроекономічних факторів можна віднести фактори цифрової трансформації та HR-трендів, що посилюються конкуренцією як на ринку праці, так і на інших ринках взагалі, а також швидко змінюваними ринковими умовами тощо. Мікроекономічні фактори передбачають умови та фактори, що диктуються відставанням показників зростання виробництва, скороченням витрат на персонал, дефіцитом цифрової грамотності, відставанням продуктивності праці.

Що стосується можливості та ресурсів для впровадження цифрових трансформацій, необхідно виходити з наявності ініціативи від керівництва, наявності компетентного персоналу та відповідних цифрових платформ (зокрема, на основі штучних нейронних мереж і штучного інтелекту) для впровадження цифрових технологій у тому числі і в HR сфері, а також необхідного фінансового забезпечення.

Впровадження цифрового управління персоналом завжди пов'язане з: фінансуванням моделей HR-технологій та IT-інструментів; розвитком цифрових платформ; формуванням портфелів цифрових рішень; наявністю необхідної цифрової інфраструктури; інтенсифікацією збору та аналітики даних; залученням співробітників до цифрової трансформації та розвитку цифрової культури; наявністю автоматизованої системи прийняття рішень управління персоналом; адаптацією персоналу до нових форматів роботи та моделей розвитку компетенцій.

Джерелами фінансування можуть бути: державний бюджет або державні програми розвитку HR-технологій; державно-приватне партнерство; грантові програми; фонди розвитку; приватні кошти.

На сьогоднішній день класифікація цифрових трансформацій у системі управління персоналом немає чіткого підходу. Можливо здійснити класифікацію цифрових трансформацій у рамках основних процесів управління персоналом, таких як набір персоналу, поточна робота з персоналом, оцінка та атестація персоналу, розвиток та вивільнення персоналу. Наприклад, при наборі персоналу передбачаються такі основні цифрові технології: Headhunting – підбір персоналу рідкісних спеціальностей із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій; Exclusivesearch - підбір персоналу за заданими компетенціями на основі хмарних технологій; Experium – професійний підбір персоналу, що дозволяє автоматизувати діяльність рекрутингу; Preliminaring - пошук фахівців серед тих, хто проходить практику або стажування перспективних співробітників; Screening - з використанням дистанційних технологій, відповідно до якого здійснюється процес відбору з наявних резюме кандидатів; Recruiting – хмарна платформа для підбору персоналу та взаємодії з кандидатами.

Щодо поточної роботи з персоналом, то можна відзначити такі цифрові технології: Grading, які виявляють пряму відповідність діяльності персоналу з кінцевими результатами підприємства; мотивація працівників на досягнення прибутку та рентабельності; Migarolis HCM спрямований на підвищення ефективності управління та поточної роботи з персоналом (HR-процесу); Цифровий HR спрямований на автоматизацію кадрового діловодства та формування штату співробітників з необхідним рівнем компетенцій. Найбільш детально цифрові технології у межах основних процесів управління персоналом представлені у таблиці 2.

Таблиця 2. Цифрові технології управління персоналом

Цифрові технології	Ціль	Результат, який досягається	Недоліки технології
<i>Набір персоналу</i>			
Headhunting	Підбір персоналу рідкісних спеціальностей із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій	Найм висококваліфікованих працівників	Високі витрати на техно-логії зазвичай надають лише кадрові та рекрутингові агенції
Exclusivesearch	Виявлення високо мотивованих співробітників, здатних чітко та логічно мислити; визначення стресостійкості кандидата	Відсутня суб'єктивність в оцінці фахівця	Великі трудовитрати щодо процесу навчання фахівців
Preliminaring	Пошук фахівців серед перспективних співробітників, які проходять практику або стажування (мова йде в першу чергу про студентів)	Залучення в штат співробітників, навчених інформаційно-комунікаційним технологіям після закінчення навчання	Необхідність врахування особливостей рекомендацій методики відбору
Screening	Здійснити відбір претендентів на вакантне місце на основі резюме	Економічність щодо витраченого часу	Іноді кандидати не відповідають заявленим вимогам
Соціальні мережі	Виявити особисті якості кандидата, скласти портрет претендента	Велике охоплення масиву даних	Обмежений щодо аспекту часу, оскільки передбачає опрацювання великої кількості даних
<i>Оперативна робота з персоналом</i>			
Grading	Встановлення відповідності результатів роботи співробітників із кінцевими результатами організації на основі матеріальних та нематеріальних методів стимулювання	Висока мотивація на результат	Економічно витратний метод, що передбачає високу об'єктивність оцінки, яка не завжди досягається в сучасних умовах
Неекономічні методи стимулювання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та медіа	Зростання продуктивності та ефективності праці співробітників організації	Доповнення матеріальних стимулів стимулами соціально-економічного характеру, мотивація працівників на реалізацію свого потенціалу	Необхідність залучення компетентних HR-спеціалістів
HR-цифровізація	Продуктивність та ефективність щодо процесів управління персоналом	Економія часу щодо прийняття управлінських рішень	Висока витратність як щодо фінансових коштів, так і процесів навчання
<i>Атестація та оцінка співробітників</i>			
Цифровий Ассесмент-центр	Підбір кандидатів на вакантні посади, здійснення контролю за роботою спеціалістів та його професійними навичками	Висока об'єктивність оцінці результатів роботи персоналу, що застосовується для багатьох посад	Здійснюється у форматі «присутності», неможливість прогнозування, високі ризики суб'єктивізму
Онлайн-платформи для оцінки персоналу (Pro-action.pro, тощо)	Оцінка особистісних можливостей у процесі здійснення трудової діяльності, а також професійних компетенцій співробітників, який знову набираються	Підвищення ефективності в оцінці та атестації персоналу	Вимагає великих витрат часу, опрацювання великої кількості цифрової інформаційної бази
Метод «360 градусів» на основі цифрових бізнес-процесів	Виявлення унікальності кожного співробітника на основі системи оціночних показників	Ефективна система оцінки та мотивації співробітників для того, щоб надалі реалізація роботи персоналу була більш продуктивною	Високий суб'єктивізм
<i>Розвиток та мотивація персоналу</i>			
Coaching	Наголос на розвитку потенціалу у співробітників, розкриття професійних якостей через залучення матеріальних стимулів	Орієнтир на будь-якого фахівця, варіативність у підходах та методах	Помилки тренера, розбіжність інтересів з учням, високі витрати фінансових коштів
Кейсовий метод	Навчання на базі хмарних технологій із вбудованими модулями роботи з окремими категоріями завдань	Розвиток професійних знань та компетенцій з основних бізнес-процесів	Недостатня варіативність у комбінатах тестових завдань, що знижує кінцевий результат
Електронне навчання (E-learning)	Економія часу у навчанні та розвитку співробітників, висока якість підготовки	Немає порушення графіка роботи, оскільки навчання відбувається одночасно, висока гнучкість процесів навчання	Недостатнє опрацювання IT-забезпечення, включаючи фахівців-програмістів у процесі навчання персоналу
<i>Вивільнення персоналу</i>			
Crowdsourcing з використанням цифрових технологій	Залучення бажаних добровольців до вирішення виробничих питань під час створення та просування бізнес-проектів	Розробляють власний варіант вирішення проблеми, мотивація та стимулювання залежно від результату	Відсутність достатньої нормативно-правової бази з проблем краудсорсингових технологій
Outplacement	Допомога у працевлаштуванні співробітників, звільнених на цьому підприємстві	Необхідність у скороченні співробітника, для якого в нових умовах немає місця	Високі фінансові та тимчасові витрати, соціально-економічні ризики

Цифровізація у системі управління персоналом передбачає передусім реалізацію цілей, що з розробкою власної HR-стратегії, використанням мобільних платформ і цифрового мислення, і навіть розвитком цифрових компетенцій співробітників дозволить підвищити їх продуктивність, та в одночасно конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Досягнення цих цілей сприяє якісній трансформації у системі управління персоналом. Традиційна система управління персоналом, як було зазначено раніше, складається з низки підсистем, основними з яких є:

- планування персоналу;
- відбір та облік персоналу;

- оцінка та адаптація персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання праці персоналу організації.

Процеси цифрових трансформацій управління персоналом вносять певні коригування, зміщуючи значущість на інформаційно-комунікаційну складові, які найбільше спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом за умов сучасних викликів глобалізації всіх суспільних відносин.

Платформи цифрової трансформації можуть мати у своєму складі такі блоки: HR-автоматизація, Smart-рекрутинг, Електронне навчання, HR-аналітика, HR-маркетинг, що найбільше здатні відображати цифрові трансформації у системі управління персоналом.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Варто зазначити, що сучасні тенденції посилення значущості цифрових трансформацій дозволяють говорити про важливу роль персоналу та HR-управління ним. Це обумовлює необхідність розробки структури цифровізованого управління персоналом, виявлення впливу цифровізації на HR-процеси у всіх галузях і сферах діяльності. Процес цифрових трансформацій у рамках управління персоналом має застосовуватися до будь-якого бізнес-процесу, однак особливої важливості набувають цифрові технології при пошуку, наймі, адаптації, заохоченні та навчанні персоналу. Цифровізація у системі управління персоналом передбачає передусім реалізацію цілей, HR-стратегії, використання мобільних платформ і цифрового мислення, розвиток цифрових компетенцій співробітників. Перехід управління персоналом у цифрове середовище призводить до трансформації завдань, базових функцій та самої структури управління.

Література

1. Irtysheva I., Pavlenko O., Kramarenko I., Boiko Y., Chumakova K., Hryshyna N., Ishchenko O., Zubko A. Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International. *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2023. Vol. 34. Issue 1. P. 1-11.
2. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70-75.
3. Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
4. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Видавництво "Заповіт", 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Каб. Міністрів України № 67-р від 17 січня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#T>.
6. Власенко Т.А., Степаненко С.В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск №79. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
7. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 295 с.
8. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського нац. техн. у-ту сільського господарства: Економічні науки*. 2019. Випуск 200. С. 226-235.

References

1. Irtysheva, I., Pavlenko, O., Kramarenko, I., Boiko, Y., Chumakova, K., Hryshyna, N., Ishchenko, O., Zubko, A. (2013). «Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International». *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Vol. 34. Issue 1. pp. 1-11.
2. Chernikova, N.M., Voronina, V.L., Chebotar'ov, K.H. (2023). «Innovative approaches in the management of HR processes at domestic enterprises». *Transformatsijna ekonomika*. № 3 (03). pp. 70-75.
3. Korolenko, O.B., Kutova, N.H. (2023). «HR-Management of the enterprise: challenges and realities of today». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
4. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsial'ni determinanty. (2020). [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Vydavnytstvo "Zapovit". Kyiv. Ukraine. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
5. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspil'stva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv schodo ii realizatsii: rozporiadzhennia Kab. Ministriv Ukrainy. (2018). [On the approval of the Concept of the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation: order of the Cabinet of Ministers. of Ministers of Ukraine]. № 67-r dated January 17, 2018. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#T>.
6. Vlasenko T.A., Stepanenko S.V. (2023). «Leadership and motivation of an entrepreneur in modern conditions». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. Issue №79. pp. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
7. Havkalova N.L., Vlasenko T.A. (2011). *Upravlinnia efektyvnistiu menedzhmentu personalu*. [Management of the effectiveness of personnel management]. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
8. Nakis'ko O.V., Rudenko S.V., Hridin O.V. (2019). «Salary as an integral component of the work motivation system». *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky*. Issue 200. pp. 226-235.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2024 р.