

УДК 331.103

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-58>**Аровіна М.П.**кандидат наук з державного управління, доцент,
Український гуманітарний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9348-3173>**Терещенко Л.О.**кандидат економічних наук, професор,
Український гуманітарний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0680-5259>**Arovina Maryna, Tereshchenko Larysa**
Ukrainian Institute of Arts and Sciences

РОЛЬ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗВИТКУ HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

Стаття присвячена вивченню ролі сучасного програмного забезпечення з управління персоналом у розвитку системи високоєфективної організації праці High performance work systems (HPWS). На підставі аналізу літературних джерел розкрито основні елементи HPWS, визначено переваги, які отримує підприємство. Досліджено фактори, які перешкоджають розвитку концепції в бізнес-середовищі. Акцент зроблено на пріоритетах розвитку персоналу на найближчу перспективу. Охарактеризовано глобальні виклики, які сприяли розвитку моделі HPWS. Розглянуто доцільність використання автоматизованих систем управління персоналом як «м'якої сили» впровадження HPWS. Розкрито недоліки HPWS, подолання яких не пов'язано з застосуванням програмного забезпечення з управління людськими ресурсами. Зроблено висновки про важливу роль автоматизації процесу управління персоналом у розвитку HPWS.

Ключові слова: високоєфективні робочі системи, персонал, управління, продуктивність, відданість, залучення, програмне забезпечення.

THE ROLE OF HR-MANAGEMENT SOFTWARE IN THE DEVELOPMENT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

The article is devoted to the study of the role of new information technologies in the development of High performance work systems (HPWS), in particular, at Ukrainian enterprises. The objective grounds for the emergence of the concept are considered on the basis of the analysis of literature sources, and the benefits that an enterprise receives are identified. The article highlights the variability of the content of the concept of "high performance work systems" depending on the criteria of staff involvement or commitment. The views of scientists on the structural elements of HPWS are considered. The factors that impede the development of the concept in the business environment are investigated: imperfect distribution of powers and responsibilities, low level of leadership qualities of the manager, unsuccessful mechanism of remuneration of employees. The research focuses on the priorities for staff development in the short term. The global challenges that contributed to the development of the HPWS model in the context of achieving competitive advantages by enterprises are characterized: the tendency of human resource shortage, low labor productivity growth, changes in business strategy, and the rapid pace of digitalization of various sectors of the economy. The expediency of using automated HR management systems as a soft power of HPWS implementation is considered. Some indicators characterizing the potential of innovative development of Ukraine in the context of informatization are analyzed. The expansion of functionality in automated HRM systems from accounting functions to functions of productivity assessment and development of professional competencies of personnel, improvement of the motivation system is traced. The functional capabilities of the most popular HRM systems in Ukraine, both domestic and foreign, are analyzed in the context of the HPWS concept. It is proved that the most common modern HRM systems contain the main elements of HPWS. The disadvantages of HPWS, the overcoming of which is not related to the use of human resource management software, are revealed. Conclusions about the important role of information technology in the development of HPWS, in particular for domestic enterprises, are made.

Key words: High-performance work systems, personnel, management, productivity, commitment, engagement, software.

JEL classification: M50, M54, M59

Постановка проблеми. Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах швидких змін бізнес-середовища набувають все більшої актуальності. Під впливом процесів глобалізації та інформатизації відбувається ускладнення техніки і технологій, що встановлює нові вимоги до професійних компетенцій і навичок працівників, потребує сучасних управлінських рішень. Тому за останні роки процес підвищення продуктивності підприємства багато у чому ґрунтується на удосконаленні управління людськими ресурсами. Поряд зі змінами бізнес-середо-

вища змінюються підходи до менеджменту персоналу: в межах технократичного і гуманістичного підходів виявляються та відокремлюються новітні погляди або модернізуються до нових класичні концепції. Зокрема, система управління людськими ресурсами Human Resource Management (HRM) автоматизується і поступово трансформується у високопродуктивну робочу систему High Performance Work Systems (HPWS). Зрозуміло, що ефективна система управління персоналом підприємства є одним з ключових факторів результативності виробничої діяльності взагалі, тому потребує

наукової обґрунтованості. В той же час акцент на ефективності такої системи не означає механічного перенесення певних елементів попередньої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання створення систем високоєфективних робочих систем управління персоналом протягом останніх років є сферою інтересів фахівців зі стратегічного менеджменту та досліджувалися у роботах Е. Аппельбаум, Т. Бейлі, П. Берга, А. Каллеберга [1; 3], Д. Датта, Д. Гатрі, П. Райта [2], В. Кашівки [4] тощо. Закордонні науковці піддають критичному аналізу комплекс практик з управління персоналом, що сприяють створенню конкурентних переваг для підприємств різних галузей економіки. Вітчизняні дослідники перш за все приділяють увагу дослідженню наступних аспектів: еволюція принципів організації праці, удосконалення системи мотивації працівників, оптимізація системи добору персоналу, забезпечення високого рівня залучення персоналу, стимулювання праці (І. Ваганова, А. Колот, В. Куделя, Ю. Мирошніченко, В. Моцна, О. Чернушкіна тощо) [5–8]. Важливим аспектом досліджень також є особливості процесів діджиталізації в управлінні людськими ресурсами, зокрема автоматизація рутинних операцій обліку кадрів (А. Азарова, М. Вишневіська, О. Гавриш, Л. Довгань, Ю. Ермолова, А. Крамаренко, І. Крейдич І.М., Ю. Міронова, Н. Семенченко, А. Шиян, А. Ярмола [9–11]). Незважаючи на широке коло наукових інтересів вітчизняних вчених у сфері управління людськими ресурсами, на даний час концепція високоєфективних робочих систем управління персоналом (HPWS) в нашій країні тільки починає розвиватися, зокрема, під впливом автоматизації цих процесів через впровадження нових інформаційних технологій, та потребує дослідження.

Мета статті: визначення ролі програмного забезпечення з управління персоналом у розвитку високоєфективних робочих систем управління персоналом, зокрема для вітчизняних підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Концепція HPWS (англ. – High Performance Work Systems, високоєфективні робочі системи) виникла у другій половині XX століття у Європі та США, коли почали змінюватися підходи до мінімізації перешкод на шляху покращення ефективності діяльності працівників в бік гуманізації праці та підвищення якості трудового життя. Створення таких систем було викликано потребою підприємств у досягненні високої результативності праці за рахунок більш ефективного способу її організації. Практика того часу показала, що патерналістський підхід до управління персоналом в процесі зростання продуктивності праці може бути необхідним, але не достатнім без «узгодження потреб працівників у інтегрованих роботах, які використовують їхні потужності, з технологічними вимогами виробничого процесу» [3].

Завдяки формуванню через HPWS певного рівня «добробуту» на робочому місці, і його непрямого позитивного впливу на результати роботи, практика застосування високоєфективних робочих систем поступово поширювалася, набувала популярності, її почали використовувати успішні компанії різних сфер економічної діяльності: Google, Toyota, Boeing, Federal Express та багато інших [4]. Так, у 90-ті роки XX ст. активно почали розглядатися питання щодо доцільності інвес-

тиції компанії в навчання персоналу, розпочався пошук кореляції між підвищенням задоволеності роботою та продуктивністю для досягнення підприємствами конкурентних переваг [12].

Зростання академічного інтересу до практик HPWS призвело до розмежування поглядів науковців на їх сутність в контексті організації виробництва: з акцентом на роботу з високою відданістю персоналу (High Commitment Work System), або високе залучення працівників (High Involvement Work System). Проте в наш час більшість вчених і практиків погоджуються з тим, що принципова сутність всіх вищевказаних систем однакова, різниця лише у певних акцентах [12].

Як наслідок наукового різноманіття думок на даний час існують різні тлумачення поняття «високопродуктивної робочої системи» (HPWS). Згадаємо найбільш поширені. Так, Е. Аппельбаум і Р. Батт, що вперше ввели цей термін, розглядають HPWS як системи, що «підвищують рівень довіри на робочих місцях і збільшують внутрішню винагороду працівників за роботу, а отже посилюють організаційну відданість» [13]. Р. Ллойд і В. Ахо вважають, що HPWS уявляє собою «ітеративний процес узгодження функцій людських ресурсів зі стратегічними цілями організації, де людські ресурси перетворюються на групу окремих, але взаємопов'язаних практик, призначених для підвищення кваліфікації та зусиль працівників» [14]. Альтернативна ідея (С. Аббасі, М. Шаббір тощо) – уявлення, що система високоєфективної роботи пов'язана з поведінкою обміну знаннями через психологічне розширення можливостей співробітників [15].

Узагальнюючи думки закордонних фахівців щодо визначення поняття, в нашій роботі визначимо HPWS як комплекс практичних методів, призначених для покращення навичок, захопленості та продуктивності працівників за умови їх постійного навчання.

Серед ключових переваг, які отримують організації через застосування HPWS, фахівці відмічають наступні:

- ретельно відібраний персонал, з правом участі у висуненні ініціатив і прийнятті певних рішень;
- високий рівень досвідченості працівників, їх мотивації та відданості, отримання кращої компенсації за труд;
- впевненість співробітників у своїх робочих ролях, зокрема завдяки володінню ключової інформацією [16].

Аналіз літературних джерел засвідчив, що проблемним питанням в наш час залишається відсутність єдиної думки фахівців щодо оптимального складу елементів HPWS для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо найбільш поширені погляди. Так, К. Колдуелл і Л. Флорйд підкреслюють, що наведені на рис.1 елементи роботи з персоналом є ефективними у випадку їх інтегрованого застосування. В своєму дослідженні вчені наводять приклади успішного використання концепції HPWS підприємствами різних сфер економічної діяльності: у виробництві, торгівлі, сфері послуг, готельному бізнесі тощо [17]. Інші дослідники аргументують наступний склад високопродуктивної робочої системи: розширене робоче середовище, домінування командної роботи, досконалий механізм винагороди. На їх думку, це дозволяє перетворити ізольовані функції на відкриті, підсилити

творчу складову працівників та їх мотивацію, налаштувати чутке реагування на потреби споживачів, а не побоюватися помилок [18, с. 39–40].

Закордонний досвід впровадження різних моделей HPWS свідчить про низку викликів, які перешкоджають розвитку концепції в бізнес-середовищі. Вони можуть бути пов'язані з недосконалим розподілом повноважень і відповідальності, а також з низьким рівнем лідерських якостей, негнучким механізмом винагороди, який враховує або тільки командні, або тільки індивідуальні результати [18]. Подолання цих викликів, на нашу думку, пов'язано з формуванням ефективної стратегії розвитку системи управління персоналом на науковій основі. Так, підставою для розробки власної моделі HPWS підприємства можуть бути результати досліджень компанії Gartner, яка визначила топ-5 пріоритетів у сфері розвитку персоналу на 2024 рік за результатами опитування, серед яких потреба організацій у виборі технології управління персоналом, постановка ключових запитань щодо управління, придатність робочої сили, ризиків і етики [19]. Тобто ми бачимо, що перспективним є напрямок інтеграції технократичного і гуманістичного підходів до управління персоналом.

Вивчення сучасних трендів світового економічного розвитку дозволяє визначити основні фактори, які стали поштовхом до розвитку моделі HPWS для досягнення підприємствами конкурентних переваг, і є актуальними для вітчизняного бізнесу.

Зміна кількості людських ресурсів від надлишку до дефіциту, і, відповідно, зміна пріоритетів у досягненні ефективного управління персоналом від заохочення талановитих працівників до їх виховання та збереження. Результатом таких перетворень з'явилося зростання глобального залучення до 23%, проте через незначну причетність працівників світова економіка втрачає приблизно 8,8 трильйонів доларів щороку [20; 21].

Низькі темпи росту продуктивності праці. Так, за оцінками Global Innovation Index у 2023 році у світі продуктивність праці стоїть на місці: за останні десять років її зростання склало лише 2,2%, а в порівнянні з 2022 роком – 0%. Ситуація в Україні ще складніше:

за останній рік продуктивність праці зменшилася на 3,4% [22, с. 199].

Зміни бізнес-стратегії, в тому числі короткострокове призупинення найму працівників через очікування рецесії. Про це свідчать уявлення топ-менеджерів світу щодо перспектив розвитку бізнесу впродовж наступних трьох років, які висвітлені у результатах опитування 1325 керівників всесвітніх компаній з 11 країн. Незважаючи на підтримку більшістю топ-менеджерів стратегії збільшення персоналу і підвищення продуктивності, велика частина керівників (75%) «почали або планують призупинення наймання працівників протягом майбутніх трьох років», 80% схилилися до «необхідності скорочення штату протягом найближчих 6 місяців» [23].

Швидкі темпи діджиталізації різних галузей економіки: за даними всесвітнього економічного форуму, «приблизно 70% нової вартості, створеної протягом наступного десятиліття, базується на бізнес-моделях цифрових платформ» [24]. У звіті «2022 CEO Outlook» зазначено, що основними операційними пріоритетами для досягнення цілей зростання, четверта частина опитаних керівників назвала просування цифрових технологій і взаємодії в бізнесі, так само як й ціннісні пропозиції роботодавця [23].

Не викликає сумніву твердження, що цифрова трансформація бізнесу та прогрес технологій є однією з ключових тенденцій, що впливають на трудове життя людей [25, с. 6]. Само якість трудового життя працівника є ключовим фактором підвищення продуктивності праці у системі HPWS. Розглянемо використання цифрових технологій в управлінні персоналом як «м'якої сили впровадження HPWS у вітчизняному бізнесі, враховуючи сучасні інноваційні тренди. Про наявність потенціалу інноваційного розвитку може свідчити індикатор Global Innovation Index (глобальний індекс інновацій), за яким Україна посіла 55 місце з 132 країн у світовому рейтингу, 34 місце у європейському регіоні, а у групі держав з доходом нижче середнього – 3 місце, поступаючись Індії та В'єтнаму [22]. Якщо порівняти деякі показники інноваційного розвитку України та Польщі за 2023 рік,

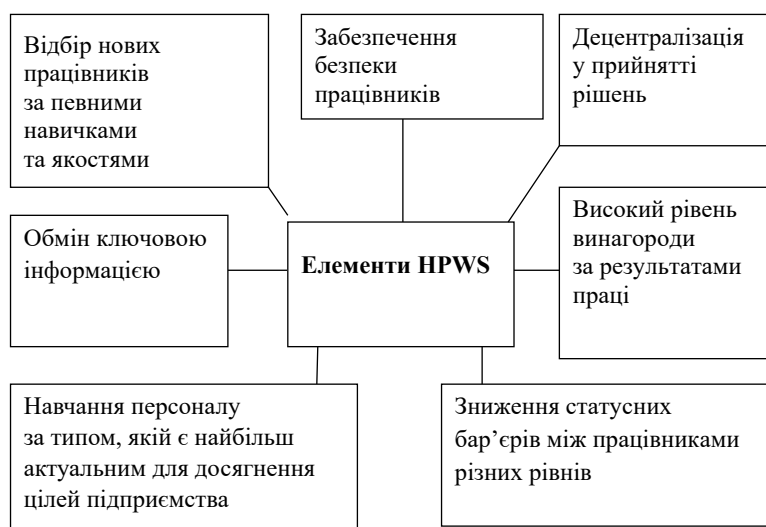


Рис. 1. Ключові елементи системи HPWS

Джерело: [9]

побачимо, що є низка позицій, де наша країна значно випереджає країну ЄС (табл. 1).

Аналізуючи дані табл. 1, зазначимо що в Україні більш високий рівень співпраці університетів та промисловості в галузі досліджень і розробок, інноваційних зв'язків, а також значне перевищення частки витрат на програмне забезпечення від ВВП. Експорт послуг ІКТ, у відсотках від обсягу загальної торгівлі майже у три рази більше ніж показник Польщі.

Таким чином, ми бачимо, що Україна має потенціал для подальшої інформатизації економічного середовища, зокрема, сучасних систем управління персоналом. Зазначимо, що еволюція програмного забезпечення для автоматизації систем управління персоналом в Україні відбувалася дуже швидко: від впровадження автоматизованих систем управління людськими ресурсами наприкінці ХХ століття до складової системи ERP, призначеної для автоматизації управління всіма ресурсами підприємства у наш час. Проте основні функції, які виконувалися за допомогою програмного забезпечення, стосувалися перш за все автоматизації рутинних операцій обліку, звітності, розрахунку заробітної плати тощо. Світовий розвиток концепції високопродуктивних робочих систем надав поштовх для включення до автоматизованих систем нових функцій, націлених на розвиток професійних компетенцій персоналу, удосконалення системи мотивації тощо. З іншого боку, придбання програмного забезпечення з новими функціями може бути підрунтям для прийняття управлінських рішень щодо змін концепції управління людськими ресурсами підприємства у напрямку підвищення продуктивності праці, створення високопродуктивних робочих систем.

Проаналізуємо функціональні можливості найбільш популярних в Україні автоматизованих систем менеджменту персоналу в контексті концепції HPWS. Розглянемо автоматизовані системи управління персоналом (HRM) закордонного і вітчизняного походження у наступних аспектах:

- наявність ключових елементи системи HPWS;
- функціонал управління продуктивністю персоналу.

Аналіз найбільш поширених закордонних автоматизованих систем управління персоналом дозволить визначити спільні риси та елементи:

- онбордингу: автоматизація та індивідуалізація процесу адаптації нових співробітників.
- самоменеджменту, що забезпечує прозорість в постановці цілей та підвищення залучення працівника у діяльність підприємства.

- оцінки продуктивності персоналу, як правило, з використанням методики 360.

- фідбеку (зворотного зв'язку) співробітників: зустрічі 1:1, опитування (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать, що найбільш розповсюджені HRM-системи закордонного походження містять основні елементи HPWS: адаптація персоналу, його розвиток шляхом навчання і залучення через опитування, оцінка продуктивності роботи тощо.

Розглянемо реалізацію вищевказаних елементів у вітчизняному програмному забезпеченні управління людськими ресурсами (табл. 3).

З табл. 3 ми бачимо, що передові вітчизняні автоматизовані системи управління персоналом також приділяють увагу оцінці діяльності працівників, налагодженню зворотного зв'язку, розвитку персоналу через навчання, розкриттю творчих здібностей. Важливість такого підходу підтверджують результати опитувань, проведені глобальною організацією KPMG, яка створена з метою сприяння позитивним, стійким змінам для бізнесу, установ некомерційного сектору тощо наших людей і суспільства в цілому. Так, у опитуванні щодо основних викликів за 2022 рік, «63% керівників провідних компаній впевнені, що найважливішою стратегією для розвитку буде органічне зростання завдяки інноваціям, капітальним інвестиціям, сучасним продуктам та найманню талантів, тобто ... нестача кваліфікованих талантів не один рік поспіль залишається на радарі керівників в Україні» [23].

В той же час існують негативні аспекти застосування моделі HPWS, які неможливо вирішити шляхом застосування автоматизованих HRM-систем. Зазначимо основні проблеми, притаманні багатьом підприємствам світу.

По-перше, це глобальні тренди: низький рівень соціально-економічного впливу інновацій на очікувану тривалість здорового життя [22, с. 22].

По-друге, фахівці визначають надмірну кваліфікацію, виснаження, виникнення намірів зміни місця роботи тощо [25].

По-третє, це наявність опору змінам. Так, 45% менеджерів з управління персоналом за результатами опитування Інституту з персоналу та розвитку CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development, London) кажуть, що їхні співробітники втомилися від усіх змін [26].

Що стосується вітчизняних умов, на наш погляд, одним з ключових факторів, який стримує темпи впровадження HPWS за допомогою HRM-систем,

Таблиця 1

Деякі показники Global Innovation Index України та Польщі за 2023 рік

Країна	Україна	Польща	Україна	Польща
Показник	Оцінка за 100-бальною шкалою		Номер у рейтингу	
Продуктивність праці	-3,4	3,3	129	11
Інтелектуальні працівники	44,6	47,6	42	35
Співпраця університетів і промисловості в галузі досліджень і розробок	44,7	29,3	63	97
Інноваційні зв'язки	19,4	18,8	77	84
Доступ до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	82,2	86,0	68	47
Використання ІКТ	69,6	80,4	73	57
Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	0,7	0,3	4	40
Експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі	8,6	2,9	6	44

Джерело: складено автором за [22, с. 173, 199]

Таблиця 2

Порівняльний аналіз закордонних HRM систем в контексті функцій управління продуктивністю

Назва HRM системи	Функціонал управління продуктивністю персоналу	Споживачі
SAP SuccessFactors, США http://surl.li/kahrm	Хмарна система управління талантами у складі програмного забезпечення. Онбординг. Модуль управління командною роботою. Портфель зростання співробітника (навчальні курси, наставництво). Мобільний додаток.	Компанії-користувачі: більш ніж 10 тис., зокрема Vodafone, Whirpull, підтримка 45 мов світу
Zoho people, Індія; http://surl.li/kacoz	Онбординг. Розвиток працівників: продуктивність, комплексне корпоративне навчання (LMS), зворотний зв'язок, оцінка 360. Залучення співробітників: опитування.	Більш ніж 30 тис. компаній, зокрема McDonalds, Capterra, Crozdesk
BambooHR, США; http://surl.li/kahsk	Онбординг. Інструменти опитування, засновані на дослідженнях, галузевий еталонний показник залучення, оцінка продуктивності, можливість для співробітників брати участь у створенні корпоративної культури. Мобільний додаток.	Одна з найбільш популярних програм для малого і середнього бізнесу, яка легко інтегрується з іншими ІС
Sage HR, Велика Британія; https://sage.hr/	Онбординг. Модуль управління ефективністю: цілі OKR (Objectives and Key Results), зворотний зв'язок, оцінка 360, зустрічі 1-on-1: розклад, інтеграція з календарем. Опитування. Мобільний додаток.	Компанії у більш ніж 40 країнах світу

Таблиця 3

Порівняльний аналіз HRM систем України в контексті функцій управління продуктивністю

Назва HRM системи	Функціонал управління продуктивністю персоналу	Споживачі
PeopleForce http://surl.li/kabjr	Онбординг. Планування огляду продуктивності (Performance Review) для співробітників, моніторинг їх розвитку, фідбек, зустрічі 1-on-1 управління OKR, оцінка 360, опитування.	Користувачі у більш ніж країнах світу, зокрема компанії Rakuten, BMW, SkyUp
Jolutions http://surl.li/kabnk	Планування графіків професійних тренінгів для співробітників, облік штрафів і винагород; інтеграція з системою управління доступом з використанням електронних перепусток (карток, браслетів).	Компанії-користувачі: Winner, Good Food, Riviera Zolochе, Чкрнивецький хімзавод тощо
Coloris HRM http://surl.li/kacjv	Онбординг. Онлайн-навчання: інтеграція з платформами дистанційного навчання. Оцінка ефективності та продуктивності працівників, зокрема оцінка 360.	Більш ніж 30 тис. користувачів, зокрема у компаніях АТБ, Novus, PZU, Teva, Carlsberg Ukraine, Raiffeisen Bank Aval тощо
Hurma System https://hurma.work/	Онбординг. База знань. Система опитування працівників. Постановка цілей командам та співробітникам. Автоматизація постановки цілей і ключових результатів. Прозорість цілей та результатів всіх співробітників у компанії.	Більш ніж 1000 користувачів, зокрема у компаніях Nova Poshta Global PRJCTR, SendPulse

є відтік кваліфікованих кадрів, зокрема зі сфери ІТ. Так, загальна кількість фахівців у 50 найбільших ІТ-компаніях України станом на січень 2024-го складала 81,8 тис. осіб, що на 10,6 тис. менше показника 2023 року, і на 18,5 тис. осіб – показника 2022 року [27]. Аналізуючи вище вказане, ми бачимо, що вирішення деяких проблем виходить за рамки автоматизації і потребує коригування стратегічного бачення діяльності підприємств.

Висновки. Результати досліджень довели, що створення високоефективних робочих систем сприяє удосконаленню системи управління персоналом в контексті підвищення продуктивності праці.

Вивчення теоретичних і практичних аспектів застосування концепції HPWS, які знайшли відображення у багатьох наукових роботах, дозволило визначити її сутність, основні елементи, розкрити переваги використання.

Розгляд основних глобальних викликів, а саме дефіциту людських ресурсів, низьких темпів росту продуктивності праці, активних процесів діджиталізації і наявності інноваційного потенціалу призводить до висновку щодо актуальності впровадження концепції HPWS, зокрема на вітчизняних підприємствах.

Аналіз закордонних і вітчизняних HRM-систем в контексті функцій управління продуктивністю засвідчив, що більшість з них містить основні елементи моделі HPWS, що сприяє її впровадженню. Дослідження негативних аспектів застосування HPWS стверджує, що мінімізація їх впливу потребує в першу чергу організаційних заходів.

Таким чином, програмне забезпечення процесів управління персоналом грає важливу роль у розвитку HPWS за умови врахування негативних аспектів, які не можуть бути вирішені шляхом автоматизації управлінських функцій.

Список використаних джерел:

- Appelbaum E. et al. Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off : Reports – Research. Ithaca, NY : Cornell University Press, 2000. 259 p.
- Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M. Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of management journal*. 2005. Vol. 48. No. 1. P. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158> (дата звернення: 30.03.2024).

3. Appelbaum E., Berg P. High-Performance Work Systems and Labor Market Structures. *Sourcebook of Labor Markets*. 2001. P. 271–293.
4. Kashivka V. High Performance Work System: Principles, Features, Implementation, Design. *Essays, Research Papers and Articles on Business Management*. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/high-performance-work-system/20686> (дата звернення: 30.03.2023).
5. Ваганова І. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2021. № 49. С. 117–120.
6. Колот А. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення: монографія. Київ : Фірма «Праця», 1997. 192 с. (дата звернення: 20.08.2023).
7. Куделя В., Мирошниченко Ю., Мочна І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (1). С. 107–111.
8. Чернушкіна О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4. С. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.17> (дата звернення: 25.08.2023).
9. Азарова А. та ін. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-13> (дата звернення: 25.08.2023).
10. Крамаренко А., Вишневська М. Діджиталізація в управлінні людськими ресурсами. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 31 жовт. 2019 р. ред.: О. Поліневич, Л. Шорстак. Луцьк, 2019. С. 325–326. URL: <http://surl.li/smmbb> (дата звернення: 19.08.2023).
11. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
12. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. No. 3. P. 635–672. URL: <http://surl.li/smkqrq> (дата звернення: 30.06.2023).
13. Appelbaum E., Batt R. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY : Cornell University Press, 1994. 256 p.
14. Lloyd R. Aho W. The History of Human Resources in the United States: A Primer on Modern Practice. Chapter 4. High-performance work system. Fort Hays State University. 2021. P. 53–58. *Management Open Educational Resources*. URL: <https://doi.org/10.58809/MRPT1621> (дата звернення: 02.02.2024).
15. Abbasi S.G. et al. HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2512> (дата звернення: 03.04.2024).
16. Messersmith J. G. et al. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96. No. 6. P. 1105–1118. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0024710> (дата звернення: 30.03.2024).
17. Caldwell C., Floyd L. A. High Performance Work Systems: Building Commitment to Increase Profitability. *Graziadio Business Review*. 2014. Vol. 17. No. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/287789940_High_performance_work_systems_Building_commitment_to_increase_profitability (дата звернення: 29.01.2024).
18. Panigrahi S., Monaty S., Mishra P. C. High performance work system, firm performance and employee outcomes: a review. *Revista Espacios*. 2019. Vol. 40. No. 42. P. 29–39. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p29.pdf> (дата звернення: 28.01.2024).
19. Turner J. Where HR Will Focus in 2024. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024> (дата звернення: 06.03.2024).
20. Top HR Statistics and Trends for 2023. *Plaky Learn*. URL: <https://plaky.com/learn/how-to-start-business/hr-statistics/> (дата звернення: 31.03.2024).
21. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> (дата звернення: 31.03.2024).
22. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Geneva: WIPO. 250 p. DOI: <https://doi.org/10.34667/tind.48220> (дата звернення: 25.02.2024).
23. KPMG 2022 CEO Outlook. Стратегії зростання у кризові часи. *KPMG*. URL: [http://surl.li/sgrho"rho](http://surl.li/sgrho) (дата звернення: 25.05.2023).
24. Strategic Intelligence. World Economic Forum. *Strategic Intelligence*. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb-0000001SH21EAG> (дата звернення: 31.03.2024).
25. Bochoridou A., Gkorezis P. Perceived overqualification, work-related boredom, and intention to leave: examining the moderating role of high-performance work systems. *Personnel Review*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/pr-07-2022-0474> (дата звернення: 23.03.2024).
26. Peters R. People profession 2023: International survey report. *CIPD. The Professional Body for HR & People Development*. URL: <http://surl.li/sgrfo> (дата звернення: 03.04.2024).
27. Top-50 IT-компаній України, зима 2024: мінус 4,6 тисячі фахівців за півроку, в лідерах зростання – продуктові компанії. *Спільнота програмістів DOU.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/> (дата звернення: 14.03.2024).

References:

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, H., & Kalleberg, A. (2020) *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off : Reports - Research*. Cornell University Press.
2. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005) Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, no. 48(1), pp. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
3. Appelbaum, E., & Berg, P. (2001). High-Performance Work Systems and Labor Market Structures. U *Sourcebook of Labor Markets*. Pp. 271–293. Springer US. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1225-7_11
4. Kashivka, V. (b. d.). *High Performance Work System: Principles, Features, Implementation, Design*. Essays, Research Papers and Articles on Business Management. Available at: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/high-performance-work-system/20686>

5. Vahanova, I. (2021) Upravliniski aspekty orhanizatsii pratsi. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Yurysprudentsiia»*, no. (49), pp. 117–120.
6. Kolot, A. (1997) *Oplata pratsi na pidpriemstvi: orhanizatsiia ta udoskonalennia*. Firma «Pratsia».
7. Kudelia, V., Myroshnychenko, Yu., & Motsna, I. (2020) Orhanizatsiia pratsi yak faktor udoskonalennia menedzhmentu personalu. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. (3 (1)), pp. 107–111.
8. Chernushkina, O. (2018) Suchasni aspekty upravlinnia produktyvnistiu pratsi. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. (4), pp. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.17>
9. Azarova, A., Mironova, Y., Shiyan, A., & Yarmola, O. (2023) Analiz nedolikov ta perevah suchasnykh HRM-system dlia optymizatsii roboty pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 316(2), pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-13>
10. Kramarenko, A., & Vyshnevskaya, M. (2019) Didzhytalizatsiia v upravlinni liudskymy resursamy. Innovatsiyni rozvytok ta bezpeka pidriemstva v umovakh neoindustrialnoho suspilstva. O. Polinkevych & L. Shostak (Red.). *Innovatsiyni rozvytok ta bezpeka pidriemstva v umovakh neoindustrialnoho suspilstva*, pp. 325–326. Available at: <http://surl.li/smmbb>
11. Havrysh, O., Dovhan, L., Kreidych, I., & Semchenko, I. (2017) *Tekhnologii upravlinnia personalom*. NTUU « KPI imeni Ihoria Sikorskoho».
12. Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, no. 38(3), pp. 635–672. Available at: <http://surl.li/smkqr>
13. Appelbaum, E., & Batt, R. (1993) *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Cornell University Press.
14. Lloyd, D. R., & Aho, D. W. A. (b. d.). *The history of human resources in the United States: a primer on modern practice*. Available at: <https://fhsu.pressbooks.pub/hr-fundamentals/chapter/chapter-4-high-performance-work-systems/>
15. Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2020) HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
16. Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011) Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, no. 96(6), pp. 1105–1118. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0024710>
17. Caldwell, C., & Floyd, L. A. (2014) High Performance Work Systems: Building Commitment to Increase Profitability. *Graziadio Business Review*, no. 17(3). Available at: https://www.researchgate.net/publication/287789940_High_performance_work_systems_Building_commitment_to_increase_profitability
18. Panigrahi, S., Monaty, S., & Mishra, P. C. (2019) High performance work system, firm performance and employee outcomes: a review. *Revista Espacios*, no. 40(42), pp. 29–39. Available at: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p29.pdf>
19. Turner, J. (2023) *Where HR Will Focus in 2024*. Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024>
20. *Top HR Statistics and Trends for 2023*. (b. d.). Plaky Learn. <https://plaky.com/learn/how-to-start-business/hr-statistics>
21. *How to Improve Employee Engagement in the Workplace*. (February 21, 2020). Gallup.com. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
22. Dutta, D., Lanvin, L., Lorena Rivera, L., & Wunsch-Vincent, S. (eds.) (2023) *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty* (16th Edition). WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
23. *KPMG 2022 CEO Outlook. Stratehii zrostantia u kryzovi chasy*. (2022). KPMG. Available at: <http://surl.li/sgrho>
24. *Strategic Intelligence | World Economic Forum*. (2024). Stategic Intelligence. Available at: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001SH21EAG>
25. Bochoridou, A., & Gkorezis, P. (2023) Perceived overqualification, work-related boredom, and intention to leave: examining the moderating role of high-performance work systems. *Personnel Review*. DOI: <https://doi.org/10.1108/pr-07-2022-0474>
26. Peters, R. (2023) *People profession 2023: International survey report*. CIPD. The Professional Body for HR & People Development. Available at: <http://surl.li/sgrfo>
27. *Top-50 IT-kompanii Ukrainy, zyma 2024: minus 4,6 tysiachi fakhivtsiv za pivroku, v liderakh zrostantia – produktovi kompanii*. (2024). Spilnota prohranmistiv DOU.ua. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024>