

Нечипорук Оксана Василівна, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, пр. Науки 9А, e-mail: ksusha140678@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження особливостей організації та оплати праці в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що військова агресія проти України спричинила масштабну трансформацію ринку праці, систем управління персоналом та моделей організації трудових процесів. Доведено, що в умовах воєнного стану підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, кадрового дефіциту, логістичних обмежень, фінансової нестабільності та психологічного навантаження на персонал [1].

Визначено, що традиційні моделі організації праці виявилися недостатньо адаптивними до кризових умов, що обумовило необхідність переходу до гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, багатофункціонального використання персоналу та цифровізації HR-процесів [2]. Особливу увагу приділено трансформації систем оплати праці, механізмам компенсаційної підтримки працівників, впливу інфляційних процесів на реальний рівень заробітної плати та необхідності забезпечення соціальної справедливості в умовах економічної нестабільності [3].

У статті проаналізовано особливості правового регулювання трудових відносин під час воєнного стану, досліджено вплив релокації підприємств на організацію праці та визначено ключові напрями адаптації HR-менеджменту до сучасних викликів [4]. Доведено, що ефективність функціонування підприємств у кризових умовах значною мірою залежить від здатності менеджменту забезпечити баланс між економічною стійкістю бізнесу та підтримкою трудового потенціалу [5].

Встановлено, що сучасні підприємства дедалі активніше використовують цифрові HR-технології, гнучкі системи оплати праці, KPI-моделі та інструменти нематеріальної мотивації [6]. Обґрунтовано необхідність формування адаптивних систем compensation management, орієнтованих на підтримку продуктивності праці, збереження кадрового потенціалу та забезпечення психологічної стабільності персоналу [7].

Зроблено висновок, що в умовах воєнного стану організація та оплата праці перестають бути виключно економічними категоріями й набувають важливого соціального та гуманітарного значення [8]. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом цифровізації HR-процесів, розвитку гібридної зайнятості та формування нових моделей управління людським капіталом у післявоєнний період [9].

Ключові слова: організація праці, оплата праці, воєнний стан, HR-менеджмент, ринок праці, дистанційна зайнятість, компенсаційна політика, мотивація персоналу, кадровий менеджмент, цифровізація.

Nechyporuk Oksana V., PhD in Economics, Associate Professor, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9A Nauky Ave, e-mail: ksusha140678@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

PECULIARITIES OF LABOUR ORGANIZATION AND REMUNERATION UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article provides a comprehensive study of the peculiarities of labour organization and remuneration under martial law conditions. It is substantiated that military aggression against Ukraine has caused a large-scale transformation of the labour market, personnel management systems and labour organization models. It has been proven that enterprises operate under conditions of increased uncertainty, staff shortages, logistical restrictions, financial instability and psychological pressure on employees [1].

The study determines that traditional labour organization models proved insufficiently adaptive to crisis conditions, which necessitated the transition to flexible employment forms, remote work, multifunctional use of personnel and digitalization of HR processes [2]. Particular attention is paid to the transformation of remuneration systems, compensation support mechanisms, the impact of inflationary processes on real wages and the need to ensure social justice under economic instability [3].

The article analyzes the peculiarities of legal regulation of labour relations during martial law, examines the impact of enterprise relocation on labour organization and identifies key directions for adapting HR management to modern challenges [4]. It is proved that the efficiency of enterprise functioning in crisis conditions largely depends on management's ability to balance business sustainability with support for labour potential [5].

It is established that modern enterprises are increasingly using digital HR technologies, flexible remuneration systems, KPI models and non-material motivation tools [6]. The necessity of forming adaptive compensation management systems focused on maintaining labour productivity, preserving human resources and ensuring psychological stability of personnel is substantiated [7].

It is concluded that under martial law labour organization and remuneration cease to be exclusively economic categories and acquire important social and humanitarian significance [8]. Prospects for further research are related to the analysis of HR digitalization, hybrid employment development and formation of new human capital management models in the post-war period [9].

Keywords: labour organization, remuneration, martial law, HR management, labour market, remote employment, compensation policy, personnel motivation, кадровий management, digitalization.

Постановка проблеми. Воєнний стан став одним із найбільш масштабних викликів для економіки України за весь період незалежності держави [1]. Повномасштабна війна спричинила глибокі структурні зміни у функціонуванні ринку праці, системі зайнятості населення та організації трудових процесів [2]. Значна частина підприємств була змушена тимчасово припинити діяльність, здійснити релокацію виробництва або кардинально змінити моделі управління персоналом [3].

У таких умовах особливої актуальності набувають питання адаптації систем організації та оплати праці до кризового середовища [4]. Воєнний стан суттєво змінив умови функціонування підприємств, посилив кадровий дефіцит, ускладнив забезпечення безпечних умов праці та підвищив рівень соціально-психологічного навантаження на персонал [5].

Однією з ключових проблем сучасного етапу розвитку економіки є необхідність забезпечення балансу між економічною стійкістю підприємств та соціальним захистом працівників [6]. В умовах інфляції, скорочення доходів бізнесу та нестабільності ринку праці питання організації оплати праці набувають не лише економічного, але й соціального значення [7].

Суттєвих змін зазнала й система трудових відносин [8]. Поширення дистанційної зайнятості, гнучких режимів роботи, неповної зайнятості та багатофункціонального використання персоналу потребує перегляду традиційних підходів до нормування праці, оцінювання результативності та формування системи мотивації [9].

Особливої уваги потребує проблема збереження кадрового потенціалу [10]. Масштабна трудова міграція, мобілізаційні процеси та психологічне виснаження працівників суттєво ускладнюють функціонування підприємств і створюють ризики втрати людського капіталу [11].

У зв'язку з цим дослідження особливостей організації та оплати праці в умовах воєнного стану є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору [12]. Воно дозволяє визначити основні напрями адаптації HR-менеджменту до сучасних викликів та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу в кризових умовах [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації праці та систем оплати праці традиційно займає важливе місце в економічній науці [14]. Теоретичні засади дослідження трудових відносин, мотивації персоналу та компенсаційного менеджменту висвітлені у працях А. Колота, О. Грішнєвої, Л. Балабанової, С. Цимбалюк, О. Крушельницької та інших учених [15].

Значний внесок у дослідження трансформації праці в умовах цифрової економіки здійснили А. Колот та О. Герасименко [16]. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації трудових відносин до нових соціально-економічних реалій та підкреслюють зростання ролі гнучких форм зайнятості [16].

Проблеми HR-менеджменту в кризових умовах досліджуються у працях міжнародних організацій, зокрема OECD, ILO, Deloitte, McKinsey та World Economic Forum [17]. У цих дослідженнях підкреслюється, що сучасні кризи

суттєво змінюють характер трудових відносин та потребують переходу до адаптивних моделей управління персоналом [18].

Водночас питання організації та оплати праці саме в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими [19]. Більшість сучасних наукових публікацій присвячені окремим аспектам, зокрема дистанційної зайнятості, релокації бізнесу, психологічної підтримки персоналу, цифровізації HR-процесів [20].

Мета статті - комплексне дослідження особливостей організації та оплати праці в умовах воєнного стану, визначення основних напрямів трансформації трудових відносин та обґрунтування сучасних підходів до адаптації HR-менеджменту в кризових умовах [1].

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити вплив воєнного стану на трансформацію ринку праці та організацію трудових процесів [2];
- проаналізувати особливості правового регулювання трудових відносин у період воєнного стану [3];
- визначити ключові тенденції змін у системах оплати праці [4];
- дослідити вплив дистанційної та гібридної зайнятості на організацію праці [5];
- проаналізувати роль цифровізації HR-процесів у забезпеченні ефективності діяльності підприємств [6];
- обґрунтувати напрями удосконалення систем мотивації персоналу в умовах кризового середовища [7].

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан суттєво змінив механізми функціонування ринку праці та системи організації трудових процесів в Україні [8]. Повномасштабна війна стала фактором глибокої економічної та соціальної трансформації, яка вплинула практично на всі сфери діяльності підприємств [9]. Значна частина бізнесу опинилася в умовах різкого скорочення обсягів виробництва, руйнування логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та кадрових втрат [10].

У таких умовах організація праці перестала бути виключно інструментом забезпечення продуктивності та почала виконувати функцію забезпечення стійкості підприємства [11]. Для багатьох компаній головним завданням стало не максимізація прибутку, а збереження кадрового потенціалу, підтримка функціонування критичних бізнес-процесів та адаптація до постійних змін зовнішнього середовища [12].

Однією з ключових тенденцій стала масова релокація підприємств [13]. Переміщення виробничих потужностей до більш безпечних регіонів суттєво вплинуло на структуру зайнятості, організацію робочих місць та систему кадрового забезпечення [14]. У процесі релокації підприємства були змушені змінювати організаційну структуру, оптимізувати чисельність персоналу, впроваджувати нові режими праці та адаптувати системи управління персоналом [15].

Водночас релокація супроводжувалася значними труднощами, зокрема, дефіцитом кваліфікованих кадрів, порушенням внутрішніх комунікацій, психологічним стресом працівників, а також необхідністю швидкої адаптації до нових умов праці [16]. Основні фактори трансформації організації праці в умовах воєнного стану наведено на рис. 1.



Рис. 1. Основні фактори трансформації організації праці в умовах воєнного стану

Крім того, суттєво змінився і характер трудових відносин [17]. В умовах воєнного стану підприємства дедалі частіше використовують дистанційну роботу, гібридні моделі зайнятості, гнучкий графік роботи, а також багатофункціональне використання персоналу [18].

Особливо активно ці форми організації праці поширилися у таких сферах як ІТ, сфера фінансових послуг, консалтингу, маркетингу, освіти, адміністративного управління [19].

Разом із тим у виробничому секторі, транспортній сфері та критичній інфраструктурі дистанційна зайнятість має обмежений характер [20]. Це обумовлює необхідність використання комбінованих моделей організації праці, які поєднують елементи офлайн- та онлайн-взаємодії [1].

Одним із найскладніших викликів для HR-менеджменту стало забезпечення безпеки праці [2]. Постійна загроза ракетних ударів, перебої в енергопостачанні та ризики для життя працівників суттєво змінили підходи до організації робочого процесу [3].

У сучасних умовах підприємства змушені облаштовувати укриття, створювати резервні канали зв'язку, забезпечувати енергетичну автономність, адаптувати графіки роботи до безпекової ситуації [4].

Ці фактори значно впливають на продуктивність праці та ефективність функціонування підприємств [5].

Система оплати праці в умовах воєнного стану зазнала суттєвих трансформацій [6]. Економічна нестабільність, скорочення доходів

підприємств, інфляційні процеси та зміни структури зайнятості суттєво вплинули на механізми формування заробітної плати [7].

В умовах війни оплата праці перестає виконувати лише функцію економічної винагороди за виконану роботу [8]. Вона також набуває важливого соціального значення, оскільки забезпечує фінансову стабільність працівників, підтримку їх психологічного стану та збереження соціальної захищеності населення [9].

Однією з ключових тенденцій стало зростання диференціації заробітної плати [10]. В окремих секторах економіки, насамперед у сфері оборонної промисловості, ІТ та логістики, спостерігалось підвищення рівня оплати праці через дефіцит кадрів та зростання навантаження [11]. Водночас у багатьох галузях підприємства були змушені скорочувати витрати на персонал [12]. Узагальнемо основні тенденції стосовно змін в оплаті праці під час воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Основні тенденції змін в оплаті праці під час воєнного стану

Тенденція	Характеристика
Зростання кадрового дефіциту	Підвищення конкуренції за працівників
Інфляційний тиск	Зниження реальної заробітної плати
Поширення гнучкої оплати праці	Використання КРІ та бонусних систем
Нерівномірність оплати праці	Галузева диференціація зарплат
Скорочення соціальних пакетів	Оптимізація витрат підприємств
Зростання ролі нематеріальної мотивації	Психологічна підтримка персоналу

Важливим фактором стала інфляція, яка суттєво знизилася реальний рівень доходів працівників [13]. Навіть у випадках номінального підвищення заробітної плати купівельна спроможність населення часто продовжувала скорочуватися [14].

У відповідь на ці виклики підприємства почали активніше використовувати бонусні системи, гнучкі форми преміювання, адресну матеріальну допомогу, програми психологічної підтримки [15].

Особливого значення набуває нематеріальна мотивація персоналу [16]. В умовах воєнного стану працівники дедалі більше цінують стабільність зайнятості, безпечні умови праці, підтримку з боку керівництва та гнучкість організації роботи [17]. У багатьох випадках саме ці фактори стають важливішими за абсолютний рівень заробітної плати [18].

Суттєво змінилися й підходи до нормування праці [19]. У кризових умовах традиційні нормативи продуктивності часто втрачають актуальність через перебої в енергопостачанні, логістичні проблеми, психологічне навантаження, нестабільність робочого процесу [20].

У результаті підприємства змушені переходити до більш гнучких моделей оцінювання результативності праці [1].

Важливою особливістю організації праці в умовах війни стало суттєве оновлення правового регулювання трудових відносин [2]. Введення воєнного стану обумовило необхідність адаптації трудового законодавства до кризових умов функціонування економіки [3].

Одним із ключових нормативних актів став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [4]. Прийняття цього закону дозволило підприємствам отримати більшу гнучкість у таких питаннях, як зміна режимів роботи, переведення працівників, організація дистанційної праці, а також призупинення трудових договорів [5]. Водночас подібні зміни викликали дискусії щодо забезпечення балансу між інтересами бізнесу та соціальним захистом працівників [6].

Особливого значення набуває проблема дотримання трудових прав працівників [7]. В умовах економічної нестабільності існують ризики затримки виплати заробітної плати, порушення режимів праці та відпочинку, зростання трудового навантаження, психологічного виснаження персоналу [8].

Саме тому сучасна система HR-менеджменту повинна поєднувати економічну ефективність із принципами соціальної відповідальності бізнесу [9].

Однією з найбільш помітних тенденцій трансформації системи управління персоналом у період воєнного стану стала масштабна цифровізація HR-процесів [10]. Воєнні ризики, релокація підприємств, дистанційна зайнятість та необхідність підтримки безперервності бізнесу змусили організації активно впроваджувати цифрові технології у сферу кадрового менеджменту [11].

До початку повномасштабної війни цифровізація HR-процесів в Україні переважно розглядалася як інструмент підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації адміністративних процедур [12]. Однак у кризових умовах цифрові HR-рішення перетворилися на один із ключових факторів забезпечення функціонування підприємств [13].

Сучасні організації дедалі активніше використовують:

- HRM-платформи;
- системи електронного документообігу;
- онлайн-сервіси комунікації;
- digital performance management;
- HR-аналітику [14].

Особливо важливим стало впровадження цифрових інструментів для координації дистанційної роботи [15]. У багатьох компаніях саме цифрові платформи забезпечили можливість підтримувати безперервність трудових процесів навіть в умовах релокації або тимчасової втрати офісної інфраструктури [16]. Основні напрями цифровізації HR-процесів наведено в рис. 2.

Одним із ключових напрямів цифровізації стала автоматизація compensation management [17]. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам, оперативно здійснювати нарахування заробітної плати, контролювати KPI, аналізувати продуктивність праці та здійснювати HR-моніторинг [18].

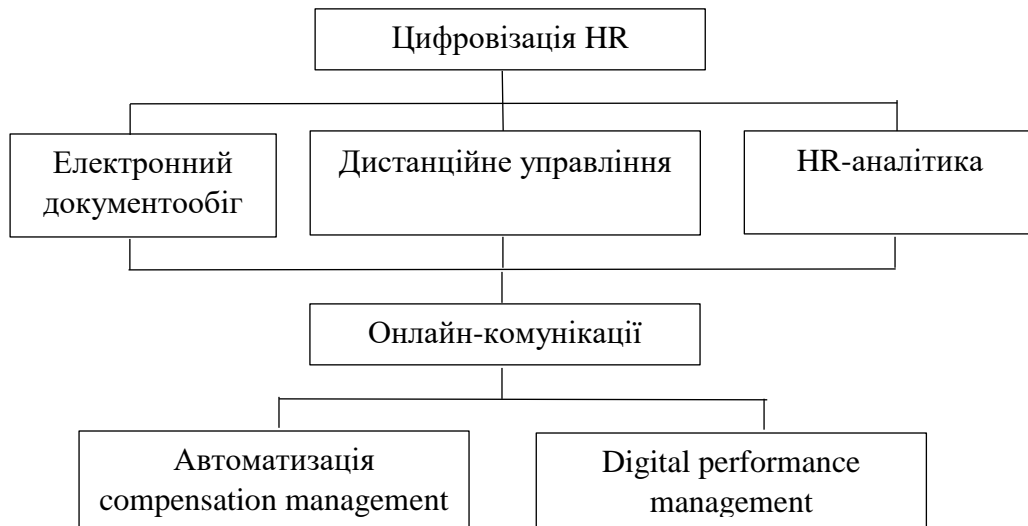


Рис. 2. Основні напрями цифровізації HR-процесів

В умовах воєнного стану це має особливе значення, оскільки традиційні адміністративні процедури часто ускладнюються через перебої у роботі підприємств та територіальну розосередженість персоналу [19].

Водночас цифровізація HR-процесів супроводжується і певними ризиками [20]. Насамперед це стосується кібербезпеки, захисту персональних даних, інформаційної стійкості підприємств, залежності від цифрової інфраструктури [1].

Особливої актуальності ці питання набувають в умовах кібератак та інформаційної війни [2].

Воєнний стан суттєво змінив структуру трудової мотивації персоналу [3]. Якщо в умовах стабільної економіки ключовими мотиваційними факторами традиційно виступали рівень заробітної плати, кар'єрне зростання та професійний розвиток, то в кризовий період значно зростає роль безпеки, стабільності та психологічної підтримки [4].

Сучасні дослідження свідчать, що в умовах війни працівники особливо цінують наступне: стабільність зайнятості, своєчасність виплати заробітної плати, підтримку з боку керівництва, гнучкість організації праці, а також психологічну безпеку [5].

У таких умовах ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальне стимулювання, соціальну підтримку, емоційну стабілізацію персоналу [6].

Однією з найбільш складних проблем сучасного HR-менеджменту є психологічне виснаження працівників [7]. Постійний стрес, інформаційне навантаження, ризики для життя та невизначеність майбутнього суттєво впливають на продуктивність праці та емоційний стан персоналу [8].

У зв'язку з цим дедалі більше компаній впроваджують такі заходи, як програми психологічної підтримки, корпоративні консультації, wellness-програми, гнучкі режими роботи та додаткові соціальні гарантії [9]. Напрями адаптації систем оплати праці до кризових умов представлено на рис. 3.

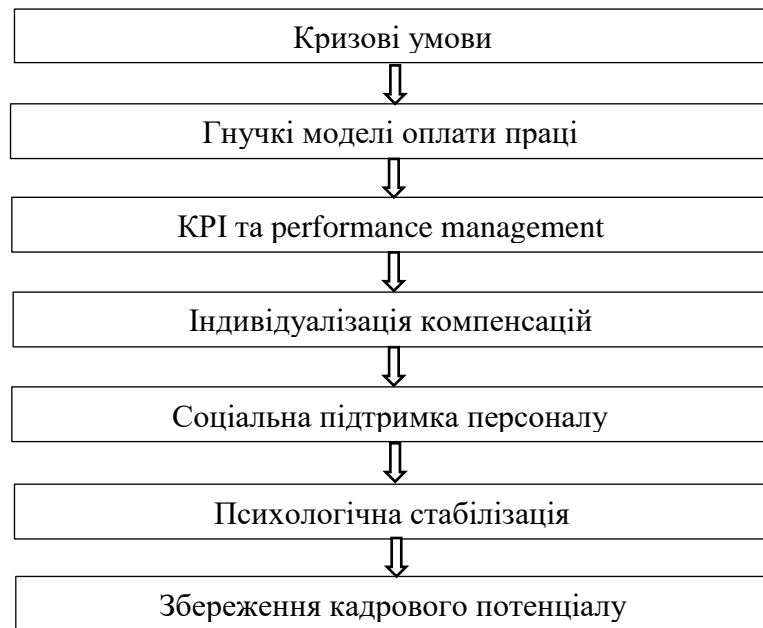


Рис. 3. Напрями адаптації систем оплати праці в умовах воєнного стану

Водночас важливою проблемою залишається забезпечення внутрішньої справедливості системи оплати праці [3]. В умовах обмежених фінансових ресурсів нерівномірність компенсацій може стати джерелом конфліктів та демотивації персоналу [4].

Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше використовують наступне:

- грейдингові системи;
- HR-аналітику;
- salary benchmarking;
- прозорі критерії преміювання [5].

Ефективна система оплати праці в умовах воєнного стану повинна забезпечувати підтримку продуктивності праці, мотивацію персоналу, збереження кадрового потенціалу та психологічну стабільність колективу [6].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що воєнний стан став потужним фактором трансформації систем організації та оплати праці в Україні [7]. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, кадрового дефіциту, фінансової нестабільності та значного психологічного навантаження на персонал [8].

Установлено, що традиційні моделі організації праці виявилися недостатньо адаптивними до кризового середовища [9]. Це обумовило поширення:

- дистанційної та гібридної зайнятості;
- гнучких режимів праці;
- цифровізації HR-процесів;
- багатофункціонального використання персоналу [10].

Доведено, що сучасна система оплати праці в умовах воєнного стану повинна виконувати не лише економічну, але й соціально-психологічну функцію [11]. Особливого значення при цьому набувають такі поняття, як:

- стабільність виплати заробітної плати;
- соціальна підтримка працівників;
- психологічна безпека;
- гнучкість compensation management [12].

Визначено, що цифровізація HR-процесів стала одним із ключових факторів забезпечення стійкості підприємств [13]. Використання цифрових платформ, HR-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом дозволяє підтримувати ефективність діяльності організацій навіть у кризових умовах [14].

Установлено, що ефективність сучасного HR-менеджменту значною мірою залежить від здатності підприємств забезпечити баланс між економічною результативністю та підтримкою людського капіталу [15].

Перспективи подальших досліджень пов'язані з наступним:

- аналізом цифрової трансформації ринку праці;
- розвитком адаптивних систем compensation management;
- дослідженням психологічної стійкості персоналу;
- вивченням моделей післявоєнного відновлення трудового потенціалу України [16].

Література

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 487 с.
2. Грішнова О. А. Трансформація зайнятості та нові моделі організації праці в умовах кризової економіки. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2022. № 1. С. 9–21.
3. Лібанова Е. М. Ринок праці України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2. С. 17–32.
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022 р.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Організація праці в умовах цифрової трансформації економіки. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2023. № 1. С. 15–27.
6. Іщенко М. І. HR-аналітика як інструмент управління ефективністю персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 88–95.
7. Білорус Т. В. Цифровізація HR-процесів у сучасних організаціях. Економічний простір. 2024. № 189. С. 120–127.
8. Серета Г. В. Управління персоналом у кризових умовах: сучасні виклики та HR-рішення. Економіка та організація управління. 2023. № 2(50). С. 94–103.
9. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2022. 824 p.
10. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. New York : Deloitte Insights, 2024. 127 p.
11. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. New York : McKinsey Global Institute, 2023. 156 p.
12. OECD. Productivity and Skills in the Digital Economy. Paris : OECD Publishing, 2022. 104 p.

13. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. 290 p.
14. CIPD. Reward Management Survey Report. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2023. 73 p.
15. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. London : PwC, 2022. 96 p.
16. Eurofound. Telework and ICT-based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 114 p.
17. Messenger J. Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2021. 352 p.
18. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on IT Professionals. *Journal of Labor Economics*. 2023. Vol. 41(2). P. 389–417.
19. Davenport T., Kirby J. The AI-Powered Organization. Boston : Harvard Business Review Press, 2022. 304 p.
20. Hay Group. Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay. London : Hay Group Publishing, 2021. 210 p.

References

1. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2021). *Pratsia XXI: filozofia zmin, vyklyky, vektory rozvytku* [Labour XXI: Philosophy of changes, challenges, development vectors]. Kyiv: KNEU.
2. Hrishnova, O. A. (2022). Transformatsiia zainiatosti ta novi modeli orhanizatsii pratsi v umovakh kryzovoi ekonomiky [Transformation of employment and new models of labour organization in a crisis economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 9–21.
3. Libanova, E. M. (2023). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy [Labour market of Ukraine under martial law: challenges and prospects]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2, 17–32.
4. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022). Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» № 2136-IX vid 15.03.2022 [Law of Ukraine “On the Organization of Labour Relations under Martial Law”].
5. Krushelnytska, O. V., & Melnychuk, D. P. (2023). Orhanizatsiia pratsi v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Labour organization in the conditions of digital transformation of economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 15–27.
6. Ishchenko, M. I. (2022). HR-analityka yak instrument upravlinnia efektyvnistiu personalu [HR analytics as a tool for personnel efficiency management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39, 88–95.
7. Bilorus, T. V. (2024). Tsyfrovizatsiia HR-protseviv u suchasnykh orhanizatsiiah [Digitalization of HR processes in modern organizations]. *Ekonomichnyi prostir*, 189, 120–127.
8. Sereda, H. V. (2023). Upravlinnia personalom u kryzovykh umovakh: suchasni vyklyky ta HR-rishennia [Personnel management in crisis conditions: modern challenges and HR solutions]. *Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia*, 2(50), 94–103.
9. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
10. Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024*. New York: Deloitte Insights.
11. McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023*. New York: McKinsey Global Institute.
12. OECD. (2022). *Productivity and Skills in the Digital Economy*. Paris: OECD Publishing.
13. World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.

14. CIPD. (2023). *Reward Management Survey Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
15. PwC. (2022). *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*. London: PricewaterhouseCoopers.
16. Eurofound. (2023). *Telework and ICT-based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
17. Messenger, J. (2021). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
18. Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on IT Professionals. *Journal of Labor Economics*, 41(2), 389–417.
19. Davenport, T., & Kirby, J. (2022). *The AI-Powered Organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
20. Hay Group. (2021). *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London: Hay Group Publishing.