

UDC 331.108:658.3:338.46
DOI: 10.24025/2306-4420.79(2).2026.362848

JEL Classification Code: M12, L80, M10

Article's History:
Received: 08.04.2026; Revised: 23.04.2026;
Published: 18.05.2026.

Igor Belemets*

Postgraduate Student at the Department of Management,
Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
Khmelnyskyi, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0009-0965-694X>

Oleksandr Yakushev

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social Welfare,
Cherkasy State Technological University
Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

Effectiveness of HR management for service sector enterprises' projects

Abstract. The article provides a comprehensive examination of theoretical approaches to defining the effectiveness of HR management in the context of project activities at service sector enterprises. It is emphasized that human resource management effectiveness is a multidimensional construct that cannot be reduced to a single criterion, thereby requiring the application of a systemic approach. Five key approaches to interpreting the effectiveness of labour resource management are analysed and systematised: the economic-organisational approach, which focuses on cost optimisation and organisational efficiency; the technological approach, which emphasises the use of modern tools and digital solutions in HR processes; the operational approach, which considers day-to-day performance and workflow optimisation; the strategic approach, which links HR management to long-term enterprise development goals; and the integrated approach, which combines elements of all the above to provide a holistic perspective. Based on the conducted analysis, the author proposes a refined definition of HR management effectiveness in project implementation, emphasising the ability of the personnel management system to ensure the achievement of project target indicators while simultaneously creating favourable conditions for the realisation of the enterprise's strategic objectives. Furthermore, the study considers the modified "Iron Triangle" of Martin Barnes, which traditionally includes cost, time, and quality, but is supplemented here with an additional criterion—strategic objectives—reflecting the specific needs of service sector enterprises. To provide a more precise evaluation, adaptive indicators of the Earned Value Management methodology are proposed for assessing HR management. These indicators enable the quantitative measurement of HR management's contribution to project success, offering separate evaluations of the efficiency of HR budget utilisation (financial aspect) and adherence to planned work completion deadlines (temporal aspect). This integrated framework allows for a more nuanced understanding of HR management effectiveness, bridging theoretical approaches with practical tools for project evaluation in the service sector.

Keywords: HR management, project activities of enterprises, project implementation, effectiveness, services industry, performance indicators

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Ефективність HR-менеджменту в проєктах підприємств сфери послуг

Єгор Белемець

здобувач наукового ступеня доктора філософії
кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький, Україна
<https://orcid.org/0009-0009-0965-694X>

Олександр Якушев

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення
Черкаський державний технологічний університет
м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

Анотація. У статті пропонується комплексний розгляд теоретичних підходів до визначення ефективності управління персоналом у контексті проєктної діяльності на підприємствах сфери послуг. Акцентовано увагу на тому, що ефективність управління людськими ресурсами є багатовимірною категорією, яка не підлягає однокритеріальному вимірюванню, а відтак вимагає застосування системного підходу. Проаналізовано та систематизовано п'ять ключових підходів до інтерпретації ефективності управління трудовими ресурсами: економіко-організаційний підхід, який зосереджений на оптимізації витрат та організаційній ефективності; технологічний підхід, який наголошує на використанні сучасних інструментів та цифрових рішень у HR-процесах; операційний підхід, який враховує щоденну ефективність та оптимізацію робочих процесів; стратегічний підхід, який пов'язує управління персоналом з довгостроковими цілями розвитку підприємства; та інтегрований підхід, який поєднує елементи всього вищезазначеного для забезпечення цілісної перспективи. На основі проведеного аналізу автори пропонує уточнене визначення ефективності управління персоналом у реалізації проєктів, підкреслюючи здатність системи управління персоналом забезпечувати досягнення цільових показників проєкту, одночасно створюючи сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей підприємства. Крім того, у дослідженні розглядається модифікований «Залізний трикутник» Мартіна Барнса, який традиційно включає вартість, час та якість, але тут доповнений додатковим критерієм – стратегічними цілями – що відображає конкретні потреби підприємств сфери послуг. Для забезпечення точнішої оцінки запропоновано адаптивні показники методології управління заробленою вартістю для оцінки управління персоналом. Ці показники дозволяють кількісно виміряти внесок управління персоналом в успіх проєкту, пропонуючи окремі оцінки ефективності використання бюджету на управління персоналом (фінансовий аспект) та дотримання запланованих термінів виконання робіт (часовий аспект). Ця інтегрована структура дозволяє отримати більш нюансоване розуміння ефективності управління персоналом, поєднуючи теоретичні підходи з практичними інструментами оцінки проєктів у сфері послуг

Ключові слова: HR-менеджмент, проєктна діяльність підприємств, впровадження проєктів, ефективність, сфера послуг, показники ефективності

Вступ

Сучасні підприємства сфери послуг все активніше використовують проєктний підхід з метою впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. При цьому значна частина підприємств сфери послуг належить до категорії малого та середнього бізнесу, що функціонує в умовах обмежених фінансових та організаційних ресурсів і потребує адаптованих підходів до управління, зокрема в частині HR-менеджменту (Новицька, 2014). Успішність реалізації проєктів значною мірою залежить

від ефективності управління людськими ресурсами – формування компетентної команди, забезпечення її мотивації та розвитку протягом усього життєвого циклу проєкту.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах динамічного бізнес-середовища підприємства сфери послуг потребують гнучких підходів до управління персоналом, які враховують специфіку проєктної діяльності – обмеженість ресурсів, чітко визначені терміни та необхідність швидкої адаптації до змін. Традиційні моделі HR-менеджменту, орієнтовані на стабільні організаційні структури, не завжди відповідають потребам проєктної діяльності. Водночас існуючі підходи до оцінки ефективності HR-менеджменту недостатньо враховують специфіку проєктного середовища та не дозволяють кількісно виміряти внесок управління людськими ресурсами у досягнення цільових показників проєкту.

Огляд літератури

Питання ефективності управління людськими ресурсами досліджують як українські так і іноземні науковці. Серед українських дослідників слід відзначити Могилову М., Крамаренко А. та Вишневську М. Окремо заслуговує уваги Захарова О., яка у своїй монографії «Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування» окремо дослідила визначення ефективності інвестування в трудові ресурси. Серед іноземних науковців теорію ефективності HR-менеджменту розвивають Richard O., Johnson N., Huselid M., Jackson S., Schuler R. S. та ін. Слід зазначити, що зазначені дослідники розглядають визначення ефективності управління персоналом в цілому. У контексті проєктної діяльності існує значна прогалина у визначенні ефективності управління трудовими ресурсами.

Метою статті є визначення теоретичних підходів до оцінки ефективності HR-менеджменту в контексті проєктної діяльності підприємств сфери послуг, систематизація HR-інструментарію та обґрунтування системи показників ефективності управління людськими ресурсами при впровадженні проєктів.

Матеріали та методи

У сучасній науці існує значна різноманітність підходів до визначення ефективності HR-менеджменту. Так, Крамаренко А., Вишневська М. розглядають економічну і організаційну сутність ефективності управління персоналом, орієнтуючись на показники, що піддаються розрахунку (Крамаренко *та ін.*, 2018). Могилова М. розглядає ефективність HR-менеджменту крізь призму застосування раціональних цифрових технологій у роботі з трудовими ресурсами підприємства (Могилова *та ін.*, 2024). Якушев О. В., Зубарева Г. М. та Зубарєв С. В. розглядають процес цифровізації системи управління HR у підприємствах сфери послуг як важливий етап підвищення ефективності роботи з персоналом (Якушев *та ін.*, 2023). Richard O., Johnson N. визначають ефективність через ступінь задоволення від виконання задач з управління людськими ресурсами вигодонабувачами, як індикатор ефективного управління (Richard *et al.*, 2004). Про ефективність HR-менеджменту, як здійснення високоякісної діяльності, що безпосередньо впливає на загальні результати підприємства зазначають Huselid M., Jackson S., Schuler R. S. (Huselid *et al.*, 1997). Guest D. E., в свою чергу, визначає ефективність через вплив HR-практик на задоволеність працівників та результати діяльності підприємства в цілому (Guest, 1997). Becker V. та Gerhart V. запропонували вимірювати ефективність HR-менеджменту природними показниками, що мають конкретні значення на кожному з рівнів аналізу, а саме: корпоративний рівень – ринкова капіталізація; рівень бізнес-підрозділів – зростання долі ринку та досягнення визначених об'єктивних показників; рівень операційних підрозділів – продуктивність праці, задоволення клієнтів, тощо (Becker *et al.*, 1996).

Таким чином, визначення ефективності управління трудовими ресурсами диференціюється залежно від обраного підходу, що використовують науковці. У результаті

аналізу та групування думок дослідників щодо тлумачення ефективності управління трудовими ресурсами було визначено підходи та їх ключові характеристики, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Підходи до визначення поняття ефективності HR-менеджменту

Підхід	Науковці	Ключові характеристики
Економіко-організаційний	Крамаренко А., Вишнеvsька М., Becker В., Gerhart В.	Оцінка через економічні результати діяльності підприємства
Технологічний	Могилова М.	Оцінка якості виконання HR-функцій та процесів крізь призму технологічного розвитку
Операційний	Richard O., Johnson N.	Фокус на оптимізації витрат та ресурсів HR-підрозділу
Стратегічний	Huselid, M., Jackson S., Schuler R. S.	Внесок HR у досягнення стратегічних цілей організації
Комплексний/змішаний	Захарова О., Guest D. E.	Поєднання фінансових, економічних та соціальних складових

Джерело: створено авторами на основі джерел (Крамаренко та ін., 2018; Могилова та ін., 2024; Richard et al., 2004; Huselid et al., 1997; Guest, 1997; Becker et al., 1996; Захарова, 2010)

Як видно з узагальнюючої таблиці, саме контекст підходу задає вектор, в якому визначається ефективність HR-менеджменту. Наявність значної кількості підходів щодо трактування ефективності HR-менеджменту дає можливість, проаналізувавши, узагальнити їх та дати визначення ефективності управління трудовими ресурсами при впровадженні проєктів на підприємствах сфери послуг.

Визначення ефективності HR-менеджменту в проєктній діяльності потребує розуміння контексту, в якому вона реалізується. Як свідчить проведений аналіз (табл. 1), кожен із підходів до тлумачення ефективності управління трудовими ресурсами сформований переважно в умовах стабільних організаційних структур, де HR-функції виконуються на постійній основі в межах операційної діяльності підприємства та дотримуючись норм державного регулювання трудових відносин (Манн, 2021). Проєктна діяльність, натомість, характеризується обмеженістю ресурсів, чітко визначеними часовими межами та унікальністю результату, що суттєво звужує простір для оцінки ефективності HR-менеджменту. Відповідно, ключовим орієнтиром для визначення ефективності управління людськими ресурсами у проєктному середовищі мають слугувати критерії успішності самого проєкту, оскільки саме вони задають систему координат, у межах якої вимірюється результативність всіх управлінських функцій, включно з HR-менеджментом.

Для розуміння контексту проєктної діяльності та середовища в якому вона відбувається, доцільно розглянути «Залізний трикутник» Мартіна Бернса, в якому автор визначає ключові критерії успішності проєкту, а саме: виконання в межах бюджету, дотримання строків реалізації та відповідність якісним характеристикам (Barnes, 1988). Варто зауважити, що якість виконання, як критерій, було інтегровано в модель пізніше, оскільки, в загальному розумінні, управління проєктом передбачало планування та контроль витрат. Наразі, ця модель є універсальною для проєктної діяльності в будь-якій галузі. Однак для підприємств сфери послуг доцільно додати четвертий критерій – досягнення стратегічних цілей (Jugdev *et al.*, 2005), що передбачає оцінку внеску проєкту у довгострокову конкурентоспроможність підприємства, як відображено на рис. 1.

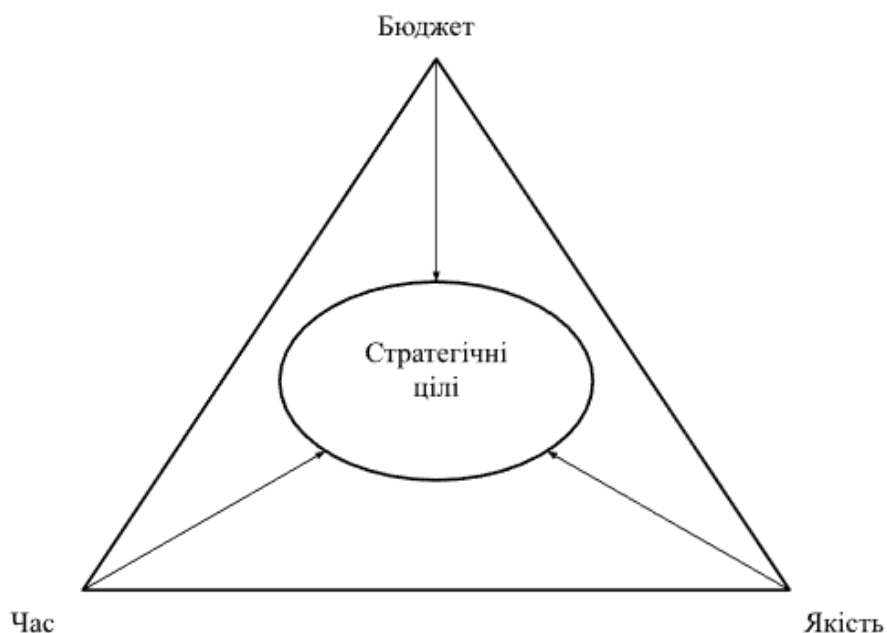


Рисунок 1. «Залізний трикутник» М. Бернса для підприємств сфери послуг

Джерело: створено авторами на основі джерел (Barnes, 1988; Jugdev et al., 2005)

На рисунку зображено модифікований «Залізний трикутник» М. Бернса, в центрі якого додано четвертий критерій – стратегічні цілі – як ядро, до якого направлені три класичні критерії успішного виконання проєкту. Мета додаткового критерію – показати, що балансування між трьома обмеженнями проєктної діяльності не є самоціллю. Зазначена модель спрямована на забезпечення та реалізацію стратегічних цілей підприємства при впровадженні проєкту.

Отже, враховуючи специфіку проєктної діяльності, ефективність HR-менеджменту при впровадженні проєкту – це здатність системи управління людськими ресурсами забезпечувати формування, розвиток та результативне функціонування проєктних команд, що виражається у досягненні цільових показників проєкту та створенні умов для реалізації стратегічних цілей підприємства.

У контексті малого та середнього бізнесу ефективність HR-менеджменту набуває додаткового значення, оскільки обмеженість доступних інструментів стимулювання діяльності підприємства зумовлює необхідність максимально раціонального використання наявного кадрового потенціалу як ключового ресурсу конкурентоспроможності (Новицька, 2015).

Для обґрунтування сформульованого визначення, доречно звернути увагу на підхід до визначення ефективності HR-менеджменту в проєктній діяльності через створену додаткову вартість. Дослідження Захарової О., яка розмежовує поняття «витрат на робочу силу» та «інвестицій у людський капітал», є фундаментальним в цьому контексті. Згідно з її підходом, поточні витрати на персонал забезпечують підприємству безпосередній економічний результат через виробництво продукції чи надання послуг у межах звітного періоду. Водночас інвестиції в людський капітал мають іншу природу – вони спрямовані на формування довгострокового соціально-економічного ефекту, що проявляється у створенні як матеріальних, так і нематеріальних цінностей (Захарова, 2010; Захарова, 2022).

Науковиця обґрунтовує концептуальні засади формування загальної ефективності інвестування у людський капітал, які полягають у поєднанні трьох складових: фінансової, економічної та соціальної. Сумісна дія цих складових утворює мультиплікативну ефективність як синергетичний ефект від процесів інвестування (Захарова, 2010). При цьому дослідниця наголошує на складності безпосереднього кількісного виміру такої комплексної ефективності, пропонуючи використовувати динамічний аналіз окремих її компонентів на різних етапах інвестиційного процесу (Захарова, 2010; Захарова, 2022).

Застосовуючи цей підхід до проектної діяльності, слід констатувати, що реально створену додаткову вартість в рамках управління людськими ресурсами визначити безпосередньо неможливо, оскільки відбувається не прямий, а опосередкований вплив на кінцевий результат роботи підприємства. Як зазначає Захарова О., «значущість окремих складових ефективності у різних економічних умовах, на різних підприємствах та для різних працівників буде різною як за значеннями, так і за їх співвідношеннями» (Захарова, 2010; Захарова, 2022). Таким чином, визначення внеску HR-менеджменту в загальний результат проекту варто оцінювати в динаміці та порівнювати ресурси, вкладені для виконання функцій управління трудовими ресурсами та з приростом результативності з урахуванням часового лагу. Врахування інших змінних, які впливають на зміну результату, має відбуватись пропорційно, згідно з вагою, визначеною експертним шляхом.

Ефективність HR-менеджменту в проектній діяльності є детермінантою успішності реалізації проекту в цілому. Одним з методів управління ефективністю впровадження проекту є управління здобутою цінністю – Earned Value Management (EVM). Цей метод передбачає планування, реалізацію та контроль за виконанням проекту. Метод передбачає як ретроспективний аналіз так і прогнозування подальшого виконання поставлених задач (ДСТУ ISO 21508, 2022). EVM включає в себе такі показники:

1. показники вартості:
 - a. Індекс виконання вартості (CPI);
 - b. Відхилення вартості (CV);
2. показники розкладу (термін виконання проекту):
 - a. Індекс виконання розкладу (SPI);
 - b. Відхилення розкладу (SV).

Діаграма на рис. 2 візуалізує зміну фактичної вартості (AC) проекту, реально здобутої цінності (EV) та заплановану цінність (PV), що має бути здобута на кожному відрізку часу в процесі реалізації проекту. Таким чином, є можливість розрахувати показники відхилення CV, SV та індекси виконання SPI, CPI. Динамічний аналіз зазначених показників дає змогу коригувати діяльність щодо впровадження проекту, а також спрогнозувати час його завершення.

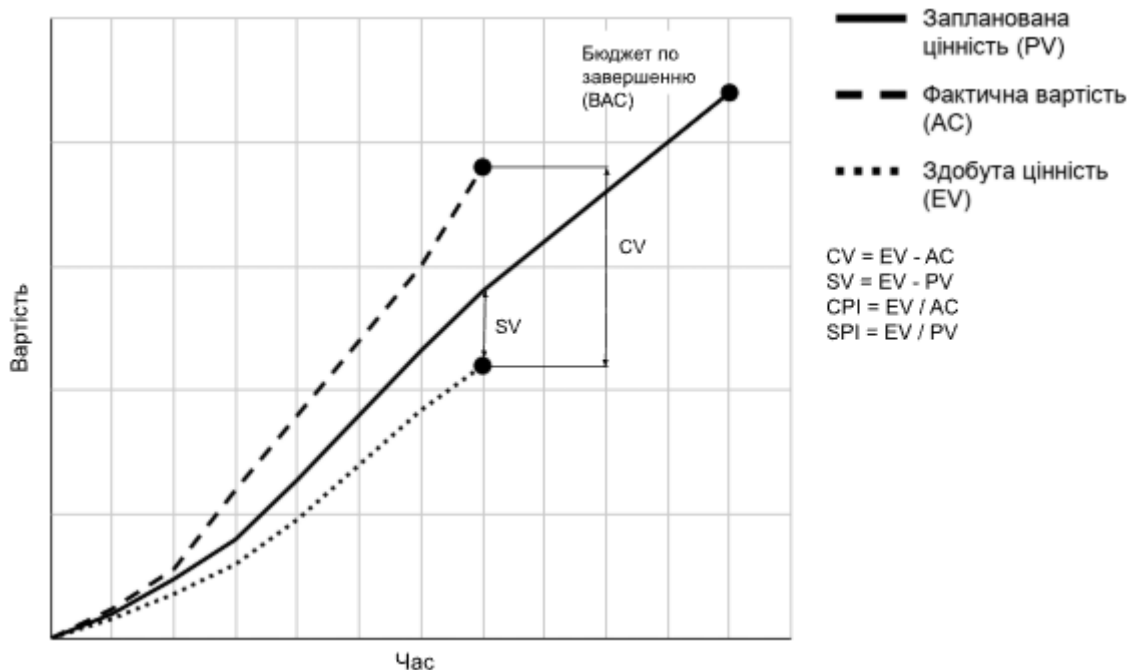


Рисунок 2. Аналіз здобутої цінності, який показує відхилення розкладу та вартості

Джерело: Стандарт з управління проектами, 2021

Слід зазначити, що витрати на трудові ресурси на підприємствах сфери послуг становлять домінуючу частку загальних витрат при впровадженні проекту, на відміну від, скажімо, будівельних проектів, де значна частка ресурсів витрачається на матеріали та обладнання. Це означає, що в сфері послуг індекси виконання CPI та SPI значною мірою відображають саме ефективність управління людськими ресурсами. Однак, для отримання релевантних даних щодо ефективності HR-менеджменту доцільно застосувати адаптовані показники вимірювання відхилення та індексів виконання, в яких виокремлено HR-складову витрат та результатів проекту. Це дозволить кількісно виміряти внесок управління людськими ресурсами у досягнення цільових показників проекту.

Отже, визначимо такі адаптовані показники:

1. показники вартості:
 - a. Індекс виконання вартості HR (CPI_{hr});
 - b. Відхилення вартості HR (CV_{hr}).
2. показники розкладу:
 - a. Індекс виконання розкладу HR (SPI_{hr});
 - b. Відхилення розкладу HR (SV_{hr}).

Методика розрахунку адаптованих показників є ідентичною до алгоритму базових індикаторів, однак використовуються значення, що відображають HR-складову, а саме:

- розрахунок індексу виконання вартості HR

$$CPI_{hr} = EV_{hr} / AC_{hr} , \quad (1)$$
- розрахунок відхилення вартості HR

$$CV_{hr} = EV_{hr} - AC_{hr} , \quad (2)$$
- розрахунок індексу виконання розкладу HR

$$SPI_{hr} = EV_{hr} / PV_{hr} , \quad (3)$$
- розрахунок відхилення розкладу HR

$$SV_{hr} = EV_{hr} - PV_{hr} , \quad (4)$$

де EV_{hr} – запланована вартість виконаних робіт у частині трудових ресурсів;
 AC_{hr} – фактичні витрати на трудові ресурси;
 PV_{hr} – запланований обсяг робіт у частині трудових ресурсів.

Показники відхилення та виконання вартості HR-складової показують, наскільки ефективно HR-менеджмент забезпечує виконання проектних завдань у межах бюджету на персонал (пошук, адаптація, навчання тощо). Якщо CPI_{hr} дорівнює або перевищує одиницю, та CV_{hr} дорівнює нулю або має додатне значення, то витрати відповідають, тим що заплановані у бюджеті та зекономлені відповідно. В іншому випадку – наявні перевитрати, природу яких можливо виявити, проаналізувавши витрати відповідного періоду.

У свою чергу, показники виконання та відхилення розкладу відображають продуктивність проектної команди, чи виконуються нею заплановані обсяги роботи у відведений час. Якщо індекс $SPI_{hr} > 1$ та показника $SV_{hr} > 0$, це свідчить про випередження графіка, що є результатом ефективного підбору, адаптації та мотивації персоналу. Значення індекса $SPI_{hr} < 1$ та показника $SV_{hr} < 0$ вказує на відставання від графіка внаслідок впливу HR-факторів: затримки з комплектуванням та тривалої адаптації нових членів команди, низької мотивації або недостатньої кваліфікації. Застосування показників у поєднанні дає можливість ідентифікувати специфічні проблеми:

- Виське значення індексу CPI_{hr} при високому SPI_{hr} свідчить про те, що темп роботи підтримується за рахунок надмірних витрат (наприклад, масові оплачувані овертайми або залучення аутсорсингу), що може виснажити бюджет.

- Високе значення CPI_{hr} при низькому SPI_{hr} вказує на економію коштів, яка призводить до відставання від графіка (наприклад, через недоукомплектованість штату фахівцями відповідного рівня).

Важливою умовою коректності застосування запропонованих показників є незмінність обсягу робіт проекту. У випадку зміни обсягів необхідно або перерахувати базову лінію проекту відповідно до стандартної процедури – «Контроль змін» (Change Control) (Стандарт з управління проектами, 2021), або ввести коригуючий коефіцієнт, який враховує відхилення фактичного обсягу робіт від запланованого.

Отже, інтеграція адаптованих індикаторів CPI_{hr} та SPI_{hr} у практику управління проектами дозволяє перевести оцінку ефективності HR-менеджменту з якісної площини у точну кількісну систему координат. Враховуючи специфіку підприємств сфери послуг, де витрати на персонал формують основу бюджету проекту, запропонований інструментарій забезпечує своєчасне виявлення відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Як результат, HR-менеджмент стає вимірюваним фактором балансування між обмеженнями вартості та часу в межах модифікованого «Залізного трикутника», що є гарантом успішного виконання проекту та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки

Проведене дослідження встановлює, що існуючі підходи до визначення ефективності HR-менеджменту – економіко-організаційний, технологічний, операційний, стратегічний та комплексний – сформувались переважно в умовах стабільних організаційних структур та не враховують специфіку проектного середовища з його обмеженістю ресурсів, чіткими термінами та унікальністю результату. Це зумовило необхідність адаптації наявного теоретичного інструментарію до контексту проектної діяльності підприємств сфери послуг.

Визначення ефективності HR-менеджменту при впровадженні проекту має принципову відмінність від розглянутих підходів, яка полягає у прив'язці ефективності управління трудовими ресурсами до вимірюваних параметрів проекту, а не до загальних показників діяльності підприємства.

Центральним результатом дослідження є адаптація методології управління здобутою цінністю (Earned Value Management) для кількісної оцінки ефективності HR-менеджменту через запропоновані показники CPI_{hr} та SPI_{hr} . Методологічною передумовою такої адаптації є домінування витрат на трудові ресурси у структурі бюджетів проектів сфери послуг, що дозволяє індексам виконання вартості та розкладу відображати саме ефективність управління людськими ресурсами.

Перспективи подальших досліджень визначаються емпіричною верифікацією запропонованої системи показників на матеріалах реальних проектів підприємств сфери послуг, що дозволить оцінити їх практичну застосовність та визначити граничні умови коректної інтерпретації.

Подяки: Немає.

Конфлікт інтересів: Немає.

References

- Barnes, M. (1988). Construction Project Management. *International Journal of Project Management*, 6(2), 69–79. DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90028-2) (accessed: 23.02.2026).
- Becker, V. E., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. DOI: <https://doi.org/10.2307/256712> (accessed: 25.02.2026).
- DSTU ISO 21508:2022. Earned value management in project and programme management. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21508/> (accessed: 25.03.2026).
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3). DOI: <https://doi.org/10.1080/095851997341630> (accessed: 25.03.2026).

- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. DOI: <https://doi.org/10.2307/257025> (accessed: 27.02.2026).
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280503600403> (accessed: 26.02.2026).
- Kramarenko, A. V., & Vyshnevska, M. K. (2018). The mechanism of functioning of the personnel management effectiveness evaluation system. *Ekonomika i Suspilstvo*, (15), 356–363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf (accessed: 25.02.2026).
- Mann, R. V., Hulak, D. V., Yakusheva, O. V., Yakushev, O. V., & Felipenko, N. (2021). Business economics: disadvantages of state influence on staff motivation. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, (62), 64–69. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241891> (accessed: 25.02.2026).
- Mohylova, M. M., & Holosenko, D. K. (2024). Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities. *Empirio*, 1, 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115> (accessed: 26.02.2026).
- Novytska, O. V. (2014). Features of small and medium-sized business support in the system of modern regional management. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, (37, Part II), 162–169. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.37.2014.88266> (accessed: 26.02.2026).
- Novytska, O. V. (2015). Instruments for stimulating small and medium-sized business in the context of regional development. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, (39, Part II), 143–149. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.39.2015.84489> (accessed: 26.02.2026).
- Project Management Standard (2021). Seventh Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (accessed: 25.02.2026).
- Richard, O., & Johnson, N. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133–148. DOI: <https://doi.org/10.54155/jbs.21.2.133-148> (accessed: 27.02.2026).
- Yakushev, O. V., Zubarieva, H. M., & Zubariev, S. V. (2023). Digitalisation of the HR management system at service sector enterprises. In R. M. Naboka (Ed.), *Cross-industry business integrations in the sphere of goods and services production: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference of Higher Education Students and Young Scientists (November 28, 2023, Khmelnytskyi, Kherson)* (pp. 38–41). Kherson: FOP Vyshemyrskyi V. S. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115583/649239> (accessed: 23.02.2026).
- Zakharova, O. V. (2010). *Managing investment in human capital: methodology, evaluation, planning: monograph*. Donetsk: SHEI DonNTU. 378 p. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/1650/1/Zaharova%20monofrafiya.pdf> (accessed: 25.02.2026).
- Zakharova, O. V. (2022). Global trends as benchmarks for HR management development in Ukraine. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 65, 32–45. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262903> (accessed: 25.02.2026).