

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-97>

УДК 005.95/.96:004.8

**Малярчук Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5284-1376>

**Пачева Наталія Олександрівна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу,  
Уманський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5093-7908>

**Natalia Malyarchuk, Nataliia Pacheva**  
Uman National University

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ІТ-КОМПАНІЯХ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

## TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT FUNCTIONS IN IT COMPANIES UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

**Анотація.** Трансформація функцій HR-менеджменту в ІТ-компаніях зумовлена активним впровадженням технологій штучного інтелекту, що сприяє переосмисленню традиційних підходів до управління персоналом. Інтеграція AI-рішень забезпечує автоматизацію ключових HR-процесів, підвищує точність добору кадрів, ефективність оцінювання та персоналізацію навчання працівників. Водночас відбувається зміщення акценту з адміністративних функцій на стратегічну роль HR як партнера бізнесу. Використання аналітики даних і цифрових інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації управлінських рішень. Актуалізуються питання етичності застосування штучного інтелекту, захисту персональних даних і розвитку нових компетентностей HR-фахівців в умовах цифрової трансформації.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, ІТ-компанії, штучний інтелект, автоматизація, цифровізація, рекрутинг, аналітика даних, управління персоналом.

**Summary.** The transformation of human resource management functions in IT companies is driven by the active implementation of artificial intelligence technologies, which leads to a fundamental rethinking of traditional approaches to personnel management. The purpose of the article is to investigate the impact of artificial intelligence on the evolution of HR functions and to substantiate the directions of their transformation in the context of digitalization. The methodological basis of the study includes general scientific methods of analysis and synthesis, comparison, systematization, and a systematic approach to the study of modern HR processes. It has been established that the integration of artificial intelligence technologies into HR management systems contributes to the automation of routine operations, including recruitment, selection, adaptation, performance evaluation, and staff development. The use of intelligent algorithms ensures increased accuracy and objectivity in decision-making, reduces the influence of subjective factors, and enhances the efficiency of personnel management processes. In addition, the application of data analytics tools enables the personalization of employee training and development trajectories, which positively affects employee engagement and productivity. The study reveals that under the influence of digital transformation, there is a shift from traditional administrative functions of HR departments to their strategic role as business partners. HR specialists are increasingly involved in the formation of organizational development strategies, talent management, and the creation of a favorable corporate culture. At the same time, the implementation of artificial intelligence technologies raises a number of challenges, including ethical issues related to algorithmic bias, transparency of decision-making, and the protection of personal data. The scientific novelty of the research lies in the systematization of the key directions of HR function transformation under the influence of artificial intelligence in IT companies. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their use in improving HR management

systems, increasing the efficiency of personnel management, and ensuring the adaptability of organizations to the challenges of the digital economy.

**Keywords:** HR management, artificial intelligence, digital transformation, IT companies, HR analytics, personnel management, automation of HR processes, talent management, data-driven decision-making.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту в умовах глобальної цифровізації зумовлює докорінні зміни у функціонуванні сучасних ІТ-компаній, що, у свою чергу, актуалізує потребу трансформації системи управління персоналом. HR-менеджмент, який традиційно виконував переважно адміністративні та організаційні функції, поступово перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У контексті інтенсивного впровадження AI-технологій відбувається автоматизація значної частини HR-процесів, що зумовлює зміну ролі HR-фахівців, підвищення вимог до їхніх компетентностей та необхідність адаптації до нових умов професійної діяльності. Зазначені тенденції спостерігаються як у великих міжнародних корпораціях, так і в малих та середніх ІТ-компаніях, що свідчить про системний характер змін у сфері управління персоналом.

Цифровізація HR-процесів охоплює широкий спектр управлінських функцій – від пошуку та відбору кандидатів до оцінювання результативності праці, планування кар'єрного розвитку та управління корпоративною культурою. Технології машинного навчання, великих даних, автоматизованого аналізу та розпізнавання мовлення дозволяють кардинально переосмислити підходи до кадрового менеджменту, роблячи його більш оперативним, точним і персоналізованим.

Водночас цифрова трансформація HR-сфери супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю забезпечення етичності використання штучного інтелекту, захисту персональних даних, уникнення алгоритмічної упередженості та збереження людського виміру в управлінні персоналом. Питання балансу між автоматизацією та людським фактором набуває особливої актуальності в умовах, коли алгоритми дедалі більше визначають долі кандидатів і кар'єрний розвиток співробітників.

Слід також підкреслити, що трансформація HR-менеджменту відбувається в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, загострення боротьби за таланти та посилення вимог до гнучкості й адаптивності організацій. За таких умов ефективне управління людськими ресурсами стає одним із ключових чинників виживання та розвитку ІТ-компаній. Таким чином, проблема трансформації функцій HR-менеджменту в ІТ-компаніях під впливом технологій штучного інтелекту набуває комплексного характеру та потребує глибокого наукового осмислення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі значна увага приділяється дослідженню впливу технологій штучного інтелекту на різні сфери суспільного розвитку. Поглиблення цифровізації суспільства, прискорення технологічного прогресу та масштабне впровадження AI у виробничі й управлінські процеси породжують нові наукові запитання, пов'язані з переосмисленням традиційних моделей менеджменту та соціально-трудових відносин. Зокрема, у працях Н. Даниленко розкрито трансформацію макроаналітичних підходів під впливом масового впровадження AI, що підкреслює зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень [1].

О. Дегтяр та І. Лісковський досліджують вплив штучного інтелекту на систему публічного управління, акцентуючи увагу на автоматизації процесів і підвищенні ефективності управлінської діяльності [2]. Хоча їхні дослідження стосуються передусім публічного сектору, методологічні підходи та висновки цілком релевантні для аналізу процесів у корпоративному HR-менеджменті, адже обидві сфери стикаються зі схожими викликами у контексті цифрової трансформації.

Освітній аспект цифрової трансформації, зокрема зміни у підходах до викладання комп'ютерних дисциплін, висвітлено у дослідженнях І. Гаврилова, що дозволяє екстраполювати ці тенденції на підготовку HR-фахівців нового покоління [3]. Ці дослідження мають практичне значення, оскільки розкривають механізми формування нових компетентностей у цифровому середовищі та визначають вимоги до фахівців, здатних ефективно працювати в умовах AI-трансформації. Важливий внесок у розуміння цифрової економіки здійснив Д. Жуковський, який розглядає її як середовище формування інноваційних управлінських моделей [4]. Концептуальні засади цифрової економіки, запропоновані дослідником, закладають теоретичний фундамент для аналізу нових форм організації праці, зміни структури зайнятості та трансформації ринку праці в ІТ-секторі.

Проблеми трансформації процесів ухвалення управлінських рішень під впливом AI-технологій розкрито у працях К. Єсеннікова [5], тоді як правові аспекти організації HR-менеджменту в ІТ-компаніях досліджено О. Карпенком [6]. Нормативно-правове регулювання є надзвичайно важливим виміром цифрової трансформації, оскільки без належного законодавчого забезпечення впровадження AI в управлінні персоналом

може призвести до порушення прав працівників та зловживань із боку роботодавців.

Н. Костенюк акцентує увагу на цифровій еволюції публічного управління, що має спільні риси з трансформацією корпоративного менеджменту [7]. Порівняльний аналіз цифрової трансформації в публічному та корпоративному секторах дозволяє виявити спільні закономірності та специфічні особливості, притаманні кожній із цих сфер.

Окремі аспекти функціонування IT-компаній, зокрема комунікаційні процеси та їх проблематика, розглянуто у дослідженнях О. Сидоренка та І. Черемського [8], а питання ризик-менеджменту – у працях Є. Чупруна [9]. Сучасні HR-практики в IT-середовищі проаналізовано О. Хоменком, який підкреслює необхідність адаптації HR-функцій до умов цифрової економіки [10]. Попри значну кількість наукових досліджень, проблема комплексної трансформації HR-менеджменту під впливом штучного інтелекту потребує подальшого поглибленого аналізу, зокрема в контексті IT-галузі, яка відзначається особливою динамічністю та інноваційністю.

**Метою дослідження** є системне обґрунтування трансформації функцій HR-менеджменту в IT-компаніях під впливом технологій штучного інтелекту, а також визначення ключових напрямів модернізації HR-практик у контексті цифрової економіки та інноваційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток IT-індустрії у XXI столітті супроводжується активною інтеграцією технологій штучного інтелекту у всі сфери діяльності підприємств, включаючи управління персоналом. Глобальний ринок AI-рішень для HR демонструє стрімке зростання: за прогнозами провідних аналітичних агентств, обсяг інвестицій у цей сегмент щороку збільшується на 35–40%, що свідчить про масштаб і незворотність змін. У цьому контексті HR-менеджмент зазнає суттєвих змін, що проявляються у трансформації його функціонального змісту, інструментарію та стратегічних орієнтирів.

Одним із ключових напрямів трансформації є автоматизація процесів рекрутингу та добору персоналу. Традиційний підхід до рекрутингу, що передбачав ручний перегляд резюме, телефонні інтерв'ю та паперові тести, сьогодні поступається місцем інтелектуальним системам управління персоналом. Використання AI-алгоритмів дозволяє здійснювати швидкий аналіз великих обсягів резюме, оцінювати відповідність кандидатів вимогам вакансій, прогнозувати їхню ефективність і рівень адаптації до корпоративного середовища [1].

Зокрема, ATS-системи (Applicant Tracking Systems) нового покоління здатні не лише фільтрувати резюме за ключовими словами, а й аналізувати досвід кандидата у структурованому форматі,

виявляти приховані закономірності у кар'єрному шляху, оцінювати комунікативні навички за допомогою відеоінтерв'ю з AI-аналізом міміки та мовлення. Алгоритми предиктивної аналітики дозволяють прогнозувати рівень утримання кандидата в компанії на основі великих масивів даних про поведінку попередніх співробітників. Таким чином, рекрутинг перетворюється з інтуїтивного мистецтва на науково обґрунтований процес прийняття рішень.

Іншим важливим аспектом є трансформація системи оцінювання та розвитку персоналу. Застосування аналітики даних і машинного навчання дозволяє формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку працівників, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також прогнозувати потреби у навчанні. Персоналізовані підходи до навчання, зокрема використання адаптивних освітніх платформ, сприяють підвищенню ефективності підготовки кадрів і розвитку їхніх компетентностей [3].

AI-інструменти для оцінювання ефективності праці забезпечують безперервний моніторинг результативності співробітників у режимі реального часу, що дозволяє відмовитися від традиційних щорічних атестацій на користь гнучких систем зворотного зв'язку. Системи управління навчанням (LMS) із вбудованим штучним інтелектом формують персоналізовані навчальні маршрути, враховуючи індивідуальні особливості сприйняття, темп засвоєння матеріалу та поточні прогалини у знаннях. Це дозволяє кардинально підвищити ефективність корпоративного навчання, зменшивши при цьому витрати на традиційні тренінгові програми.

Важливою складовою трансформації HR-менеджменту є зміна його ролі в організації. У сучасних умовах HR виступає не лише як функціональний підрозділ, а як стратегічний партнер бізнесу, що бере участь у формуванні корпоративної стратегії та забезпеченні сталого розвитку компанії [4].

Стратегічна роль HR-менеджменту проявляється у кількох ключових вимірах. По-перше, HR-підрозділи стають центрами аналітики людського капіталу, надаючи топ-менеджменту інформацію для стратегічних рішень щодо структури організації, потреб у персоналі та оптимізації витрат. По-друге, HR бере безпосередню участь у формуванні корпоративної культури та системи цінностей, що є критично важливим в умовах розподіленої роботи та глобалізації. По-третє, HR-менеджмент відіграє ключову роль у управлінні організаційними змінами, супроводжуючи компанію в процесі цифрової трансформації та допомагаючи співробітникам адаптуватися до нових вимог.

Разом із тим, впровадження штучного інтелекту у HR-практики супроводжується низкою

викликів і ризиків. Зокрема, виникають питання етичності використання AI, збереження конфіденційності персональних даних, а також можливості виникнення дискримінаційних ефектів унаслідок застосування алгоритмів. Алгоритмічна упередженість є одним із найбільш обговорюваних ризиків сучасного AI-рекрутингу: якщо навчальні дані відображають існуючі соціальні упередження, алгоритм може відтворювати та посилювати їх при прийнятті кадрових рішень. У цьому контексті важливим є формування нормативно-правової бази та розробка етичних стандартів використання AI у сфері управління персоналом [6].

Захист персональних даних є не менш гострою проблемою: збір, зберігання та обробка великих масивів інформації про кандидатів і співробітників породжує ризики несанкціонованого доступу, витоку конфіденційної інформації та порушення права на приватність. Відповідно до вимог GDPR та національного законодавства про захист персональних даних, компанії зобов'язані забезпечувати прозорість алгоритмів прийняття рішень і надавати працівникам можливість оскаржити автоматизовані рішення. Виконання цих вимог потребує значних інвестицій у захист інформаційної інфраструктури та розробку відповідних організаційних процедур.

Не менш значущим є вплив цифрових технологій на комунікаційні процеси в IT-компаніях. Використання цифрових платформ, чат-ботів і систем управління знаннями сприяє підвищенню ефективності взаємодії між працівниками, оптимізації внутрішніх процесів і формуванню нових моделей організаційної культури [8]. Корпоративні чат-боти забезпечують цілодобову підтримку співробітників з питань HR, відповідаючи на типові запитання щодо відпусток, пільг, процедур оцінювання та інших адміністративних питань. Це суттєво знижує навантаження на HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях.

Цифровізація внутрішніх комунікацій також трансформує підходи до управління організаційними знаннями. Системи управління знаннями, засновані на AI, здатні автоматично структурувати, класифікувати та надавати доступ до корпоративної бази знань, полегшуючи процес онбордингу нових співробітників і підвищуючи ефективність командної роботи. Аналіз комунікаційних патернів дозволяє виявляти неформальних лідерів, визначати потенційні конфлікти та оптимізувати організаційну структуру.

Окремою сферою трансформації є управління добробутом і залученістю персоналу. AI-рішення для моніторингу employee experience дозволяють у режимі реального часу відстежувати рівень задоволеності та залученості співробітників, виявляти ранні ознаки вигорання та ризики звільнення.

Предиктивна аналітика плинності кадрів дозволяє IT-компаніям превентивно вживати заходів для утримання цінних фахівців, що є надзвичайно важливим в умовах гострої конкуренції за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці [9].

Управління різноманітністю та інклюзивністю (D&I) також зазнає змін під впливом AI-технологій. Аналіз даних про демографічний склад персоналу, кар'єрні траєкторії та оплату праці дозволяє виявляти прояви нерівності та розробляти цілеспрямовані заходи для їх усунення. Водночас, як уже зазначалося, алгоритмічна упередженість може стати перешкодою на шляху до справжньої інклюзивності, тому критично важливим є постійний аудит AI-систем на предмет дискримінаційних ефектів.

Таким чином, трансформація функцій HR-менеджменту в IT-компаніях відбувається у напрямі їх цифровізації, автоматизації та стратегічної інтеграції в бізнес-процеси, що відповідає сучасним викликам і тенденціям розвитку глобальної економіки. Ключовою умовою успіху цих змін є поєднання технологічних інновацій з розвитком людського потенціалу HR-фахівців, здатних критично мислити, ефективно взаємодіяти з AI-системами та забезпечувати дотримання етичних стандартів у процесі управління персоналом [10].

**Висновки.** Отже, технології штучного інтелекту виступають одним із ключових чинників трансформації HR-менеджменту в IT-компаніях, зумовлюючи зміну його функціонального змісту, інструментарію та ролі в організації. Автоматизація кадрових процесів, використання аналітики даних і впровадження цифрових рішень сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і забезпеченню конкурентних переваг компаній. Зокрема, AI-інструменти для рекрутингу, оцінювання, навчання та моніторингу залученості персоналу кардинально змінюють як операційний, так і стратегічний рівень HR-менеджменту.

Проведений аналіз засвідчує, що трансформація HR-функцій відбувається у кількох ключових напрямках: переосмислення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу; автоматизація рутинних адміністративних процесів із вивільненням ресурсів для стратегічних завдань; персоналізація підходів до розвитку та оцінювання персоналу на основі даних; впровадження предиктивної аналітики для управління ризиками плинності кадрів; розвиток цифрових комунікаційних платформ і систем управління знаннями. Кожен із цих напрямів потребує не лише технологічних інвестицій, а й відповідних змін в організаційній культурі та підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Водночас цифрова трансформація HR-сфери супроводжується новими викликами, пов'язаними з етичними аспектами використання технологій,

захистом інформації та необхідністю розвитку нових компетентностей HR-фахівців. Проблема алгоритмічної упередженості, ризики порушення конфіденційності даних та загроза дегуманізації трудових відносин потребують системного підходу до регулювання AI у сфері управління персоналом – як на рівні корпоративних стандартів, так і на рівні національного та міжнародного законодавства.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу AI на формування організаційної культури, розвиток люд-

ського капіталу та адаптацію HR-практик до умов цифрової економіки. Особливу наукову цінність становить дослідження конкретних кейсів впровадження AI-рішень у HR-менеджмент вітчизняних IT-компаній із метою виявлення специфіки застосування глобальних тенденцій в українських реаліях. Не менш актуальним є розроблення практичних рекомендацій щодо підготовки HR-фахівців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах AI-трансформації та відповідально використовувати цифрові інструменти управління персоналом.

### Список використаних джерел:

1. Даниленко Н. Трансформація макроаналітики під впливом масового впровадження нових технологій на базі штучного інтелекту. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3552-3560](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3552-3560)
2. Дегтяр О., Лісковський І. Трансформація публічного управління під впливом штучного інтелекту. *Наукові перспективи* (Naukovi perspektivi). 2025. № 9(63). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-112-123](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-112-123)
3. Гаврилов І. Характеристика трансформації викладання комп'ютерних дисциплін під впливом стрімкого розвитку технологій на базі штучного інтелекту. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-594-601](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-594-601)
4. Жуковський Д. М. Трансформація цифрової економіки під впливом інструментів штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 165–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-25>
5. Єсенніков К. Трансформація процесів ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади під впливом технологій штучного інтелекту. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). С. 173–186. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-173-186](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-173-186)
6. Карпенко О. О. Правові аспекти організації HR-менеджменту в IT-компаніях. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4759221>
7. Костенюк Н. Цифрова еволюція публічного управління та публічної політики України під впливом технологій штучного інтелекту. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 11(19). С. 647–658. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-647-658](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-647-658)
8. Сидоренко О. В., Черемський І. А. Аналіз проблем системи комунікацій в українських IT-компаніях. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 106–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-10-14>
9. Чупрун Є. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту в IT-компаніях. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). С. 778–790. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-778-790](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-778-790)
10. Хоменко О. Аналіз HR-практик в українських і зарубіжних IT-компаніях. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). С. 1281–1292. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1281-1292](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1281-1292)

### References:

1. Danylenko, N. (2026). Transformatsiia makroanalitiki pid vplyvom masovoho vprovadzhenia novykh tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelektu [Transformation of macroanalytics under the influence of mass implementation of new technologies based on artificial intelligence]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 2(54), pp. 3552–3560. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3552-3560](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3552-3560) (in Ukrainian)
2. Diehtiar, O., & Liskovskyi, I. (2025). Transformatsiia publicznego upravlinnia pid vplyvom shtuchnoho intelektu [Transformation of public administration under the influence of artificial intelligence]. *Naukovi perspektivy*, no. 9(63), pp. 112–123. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-112-123](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-112-123) (in Ukrainian)
3. Havrylov, I. (2024). Kharakterystyka transformatsii vykladannia kompiuternykh dystsyplin pid vplyvom strimkoho rozvytku tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelektu [Characteristics of the transformation of teaching computer disciplines under the influence of rapid development of artificial intelligence technologies]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, no. 7(25), pp. 594–601. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-594-601](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-594-601) (in Ukrainian)
4. Zhukovskyi, D. M. (2025). Transformatsiia tsyfrovoy ekonomiky pid vplyvom instrumentiv shtuchnoho intelektu [Transformation of the digital economy under the influence of artificial intelligence tools]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 1(16), pp. 165–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-25> (in Ukrainian)
5. Yesennikov, K. (2025). Transformatsiia protsesiv ukhvalennia upravlinskykh rishen v orhanakh publichnoi vlady pid vplyvom tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Transformation of decision-making processes in public authorities under the influence of artificial intelligence technologies]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 9(49), pp. 173–186. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-173-186](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-173-186) (in Ukrainian)
6. Karpenko, O. O. (2021). Pravovi aspekty orhanizatsii HR-menedzhmentu v IT-kompaniiakh [Legal aspects of HR management organization in IT companies]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4759221> (in Ukrainian)
7. Kosteniuk, N. (2025). Tsyfrova evoliutsiia publicznego upravlinnia ta publichnoi polityky Ukrainy pid vplyvom tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Digital evolution of public administration and public policy of Ukraine

under the influence of artificial intelligence technologies]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, no. 11(19), pp. 647–658. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-647-658](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-647-658) (in Ukrainian)

8. Sydorenko, O. V., & Cheremskyi, I. A. (2025). Analiz problem systemy komunikatsii v ukraïnskykh IT-kompaniiakh [Analysis of communication system problems in Ukrainian IT companies]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 10, pp. 106–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-10-14> (in Ukrainian)

9. Chuprun, Ye. (2024). Teoretychni aspekty ryzyk-menedzhmentu v IT-kompaniiakh [Theoretical aspects of risk management in IT companies]. *Naukovi perspektyvy*, no. 10(52), pp. 778–790. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-778-790](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-778-790) (in Ukrainian)

10. Khomenko, O. (2026). Analiz HR-praktyk v ukraïnskykh i zarubizhnykh IT-kompaniiakh [Analysis of HR practices in Ukrainian and foreign IT companies]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, no. 1(23), pp. 1281–1292. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1281-1292](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1281-1292) (in Ukrainian)

*Дата надходження статті: 13.04.2026*

*Дата прийняття статті: 04.05.2026*

*Дата публікації статті: 19.05.2026*