

**FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN MODERN MIND**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Yuliia Maistrenko¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-021-6-18>

Abstract. The purpose of the article is to develop scientific positions and practical recommendations for personnel management, which are aimed for ordering, organizing and directing the activities of the team to ensure the effective functioning of the organization in modern conditions. The methods used in the article to solve these tasks are following: abstract-logical – when generalizing theoretical questions of personnel management and formulating conclusions and proposals; statistical – when assessing alternative types of employment, analyzing the ratio of different generations and determining the number of users of popular messengers in the world; in the justification and development of practical recommendations for personnel management for the future were used calculating-designing and balance methods; methods of economic and SWOT-analysis were used in the process of efficiency assessment. The main precondition for companies in achieving a high level of business activity is an effectively organized process of personnel management, which includes: positioning the company's top managers as unity, which is a logical continuation of the transition to a state of network teams that can perform tasks faster and more efficiently, than teams which are managed in the way «from top to bottom»; usage of the benefits of alternative employment, which has a number of advantages and provides project vacancies, flexible schedule and telecommuting; transition to a new format of compensations: from strictly standardized to highly personalized, which will ensure the quality of employees' working life and the efficiency of companies; usage of modern approaches to career development management,

¹ Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at Department of Fashion and Show Business,
Kyiv National University of Culture and Arts, Ukraine

which will provide organizations with conditions for retention, development and training of employees; involving different generations in working process, which will combine valuable experience and modern knowledge; evaluating the company's activities not only on the basis of the final results, but also in terms of impact on society, using its potential to solve social problems and improve life inside and outside the company; introduction of innovative programs that will not only increase productivity, but also meet new social expectations and create a positive social and emotional environment for staff; the usage of artificial intelligence, robotics and other advanced technologies create new opportunities for more efficient work of the organization, however, staff must master new competencies based on the technical characteristics of software and specifics of its operating; providing the latest high-tech means of communication and the transition to modern digital technologies that can increase and improve the efficiency of the workflow, create an integrated working environment that meets the unique needs of employees and the company.

1. Вступ

Сучасні умови господарювання будь-якої галузі України характеризуються нестабільністю та швидкими організаційними і технологічними змінами, викликаними науково-технічним та інформаційним розвитком суспільства, постійно зростаючою конкуренцією, підвищенням вимог до рівня кваліфікації та компетентності персоналу.

Персонал – це основна цінність будь-якої фірми, компанії, організації. Від рівня його освіченості, професійної компетентності, досвіду, мотивації, залежить результативність діяльності кожного підприємства. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований персонал визначає долю будь-якої організації, тому управління персоналом – актуальна проблема і потребує нагального вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності.

Щоб ефективно функціонувати в бізнес-середовищі XXI століття, необхідно відвідати сучасним трендам в HR-менеджменті та дотримуватись певних принципів в управлінні персоналом.

Метою статті є розробка наукових положень і практичних рекомендацій щодо управління персоналом, які спрямовані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на забезпечення ефек-

тивного функціонування організації в сучасних умовах. Для розв'язання поставлених завдань у статті використано такі методи: абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних питань щодо управління персоналом та формулюванні висновків і пропозицій; статистичний – при оцінці альтернативних видів зайнятості, аналізі співвідношення різних поколінь та при визначенні кількості користувачів популярних месенджерів у світі; при обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо управління персоналом на перспективу застосовувалися розрахунково-конструктивний та балансовий методи; у процесі оцінки ефективності використовувались методи економічного та SWOT-аналізів. Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо визначення особливостей в управлінні персоналом у сучасних умовах. Головною передумовою досягнення компаніями високого рівня ділової активності є ефективно організований процес управління персоналом, до якого належать: позиціонування топ-менеджерів компанії як єдиного цілого, що є логічним продовженням переходу у формат роботи мережевих команд, які здатні виконувати поставлені завдання швидше й ефективніше, ніж ті, що керовані за принципом «зверху-вниз»; використання переваг альтернативної зайнятості, яка має ряд переваг та передбачає проектні вакансії, гнучкий графік та дистанційну роботу; перехід до нового формату винагород: із чітко стандартизованого до високо персоналізованого, що забезпечить якість трудового життя працівників і ефективність діяльності компаній; використання сучасних підходів до управління розвитком кар'єри, що забезпечать організаціям умови для утримання, розвитку та перекваліфікування працівників; залучення до роботи різних поколінь, які поєднуюватимуть цінний досвід та сучасні знання; оцінювання діяльності компанії не лише на основі кінцевих результатів, але й з точки зору впливу на суспільство, використовуючи свій потенціал задля вирішення соціальних проблем та поліпшення життя як всередині компанії так і за її межами; запровадження інноваційних програм, що сприятимуть не лише підвищенню продуктивності праці, а й задоволення нових соціальних очікувань та створення позитивного соціального й емоційного середовища для персоналу; використання штучного інтелекту, робототехніки та інших прогресивних технологій створюють нові можливості для більш ефективної

роботи організації, проте, персонал повинен оволодіти новими компетенціями, заснованими на технічних характеристиках програмного забезпечення та особливостях управління ним; забезпечення новітніми високотехнологічними засобами зв'язку та переходу на сучасні цифрові технології, які дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність робочого процесу, створити інтегроване робоче середовище, що відповідає унікальним потребам працівників та компанії.

2. Єдність топ-менеджерів як мистецтво управління

«Якщо хочеш іти швидко – йди один, якщо хочеш дійти далеко – йдїть разом», – важко не погодитися з цим мудрим висловом, адже у непростих умовах динамічного сьогодення, одним з важливих трендів сучасності в управлінні персоналом є позиціонування команди лїдерів організації як єдиного цілого. Ram Charan порівнює цей процес з симфонїчним оркестром, де власний музичний ритм – стратегія компанії, різноманїття інструментів – бізнес-функції, перші скрипки – функціональні лїдери, вправний диригент – керівник компанії [1]. Сенс полягає у тому, аби бути як злагоджений механїзм та створювати гармонїйну симфонїю, а не хаотичну какофонїю, де кожен звучить чудово поокремо, та нїяк не разом.

Відповідно до такої концепції топ-менеджмент поєднуватиме керування своїм бізнес-напрямом та співпрацюватиме з іншими функціональними керівниками у міжфункціональних командах задля забезпечення управління організацією як гнучкою мережею. Отже, певною мірою еволюційне становлення керівництва є логїчним продовженням переходу у формат роботи мережевих команд. Зрозумїло, що міжфункціональні команди здатні виконувати поставлені завдання швидше й ефективніше, аніж ті, що керовані за принципом «зверху-вниз» [2].

3. Альтернативна зайнятїсть

Характер зайнятості змінюється від традиційного формату трудових відносин «роботодавець – працівник» на нову модель, де є залежність від контрактних, позаштатних, фрілансерів та гіг-працівників. Оскільки альтернативні способи роботи працівників стають все більш поширеними в економіці, HR лїдери та керівники компанїй активно співпрацюють при розробці інтегрованих стратегїй та програм в управлінні працівниками рїзних категорїй.

Склад робочої сили суттєво змінюється. В Європі, Індії та США нараховується близько 77 млн осіб, що працюють як фрілансери [3]. Сьогодні фрілансери – це незалежні висококваліфіковані працівники, які не перебувають у штаті організацій, а самостійно надають послуги замовникам завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій, без укладання довгострокового трудового договору [4, с. 376]. Фріланс став однією із дистанційних форм зайнятості, яка дає можливість працівникам з будь-яких країн світу реалізовувати свій потенціал на світовому ринку. Згідно зі статистикою станом на 2020 р. найбільше фрілансерів з України задіяно в ІТ-сфері (36 %), менша частина займається роботою з текстами (20 %), роботами з дизайну (19 %), маркетингом (9 %) та ін. [5]. До переваг такої форми зайнятості можна віднести:

- незалежність від конкретного робочого місця та гнучкий графік роботи;
- самостійне організування та контролювання власної діяльності (відповідальність лише за власні дії);
- можливість творчої самореалізації та постійне самонавчання.

Одним з найвідоміших переваг фрілансу прийнято вважати «свободу», вільний графік і велику кількість вільного часу.

У США понад 40% працівників зайняті через «альтернативні способи працевлаштування», такі як тимчасова робота, неповний робочий день та гіг-робота. Цей показник продовжує впевнено зростати: лише протягом останніх п'яти років він збільшився на 36% і наразі охоплює працівників різних вікових груп і професійних рівнів [3].

Отже, незважаючи на привабливість можливостей швидкого найму підрядників чи аутсорсингу обслуговування й технічної роботи, користування перевагами працівників нового покоління несе й нові виклики. Із поширенням альтернативних способів роботи постає питання: які використовувати інструменти для управління найпоширенішими типами працівників, яких вони залучають на тимчасовій основі.

По-перше, команди з управління персоналом мають працювати з юридичним та ІТ-відділами для надання контракторам та гіг-працівникам чітких показників ефективності. Вони мають забезпечити працівників захищеними системами комунікації та необхідною професійною підготовкою задля високої продуктивності та відповідності стратегії організації.

По-друге, компанії мають бути більше залученими у процеси пошуку та підбору працівників, які працюють за альтернативними формами найму. Оскільки альтернативні працівники можуть становити від 30% до 40% всієї робочої сили, організаціям слід уважно розглянути обставини, за якими потрібно оцінювати таких працівників аналогічно до штатних працівників, і чи потрібно проводити таку оцінку взагалі.

По-третє, організації мають надати працівникам можливості для адаптації та професійного розвитку [6].

4. Новий формат системи винагород

Наступним трендом в управлінні персоналом є перехід до нового формату систем винагород: із чітко стандартизованого до високо персоналізованого. Ключовими факторами трансформації є фокус на індивідуальний внесок працівника, гнучкість та різноманіття компенсацій відповідно до потреб та стилю життя працівника.

Дослідження, проведене компанією Globoforce, виявило, що працівники, які отримують невеликі проте регулярні винагороди у формі грошей, балів або подяк, працюють у 8 разів активніше, ніж ті, хто отримують компенсацію і бонуси раз на рік [7]. Щодо питання, про оплату праці за результатами роботи, дискусії серед HR-спеціалістів ведуться протягом десятиліть. Сьогодні працівники компаній очікують на гнучку систему винагороди, яка б відображала їх стиль життя, роботи та спілкування й могла, нарешті, встановити персоналізовані відносини з кожним працівником.

5. Сучасні підходи до управління розвитком кар'єри

Зі стрімким розвитком технологій навички втрачають свою актуальність швидше, ніж будь-коли раніше. Це означає, що компаніям потрібно не просто реформувати їхні програми навчання та професійного розвитку працівників, а докорінно змінити моделі побудови кар'єри, використовуючи прогресивні технології. Успішні організації пропонують широкий спектр нових, самостійних навчальних інструментів, що дають змогу працівникам отримувати новий досвід і розвиватися в нових напрямках у межах компанії.

Лише повна трансформація, нові кар'єрні моделі, сучасні навчальні інструменти, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час.

6. Залучення до роботи різних поколінь

Компанії, які переконані, що прогрес кар'єри закінчується в 40 років, а робота – у 60, ризикують зіштовхнутись з дефіцитом професійних працівників. Конкурентні переваги на ринку мають ті компанії, які залучають працівників різних поколінь, перетворюючи похилий вік на невикористаний актив. Так звана теорія поколінь не нова, вона була розроблена в США у 90-ті роки. В її основі – припущення про те, що покоління визначають цінності людей, а не їхній вік. Ці цінності формуються не тільки в родині, а й під впливом економічних, соціальних і політичних факторів. Відповідно до цього покоління поділили на: *vaby boomers* «бебі бумери» – найстарше покоління, народжене з 1940-го по 1959 рік; покоління X, до якого можна віднести людей, що народилися в період з середини 1960-х до середини 1980-х; Y, так звані міленіали, що народилися з 1981 по 1995 роки; Z або *homelanders* – «цифрові люди», народжені з 1996 по 2010 рік.

Зараз в середньому на ринку співвідношення поколінь співробітників виглядає наступним чином:

5-10% – для *vaby boomers* важливі порядок, повага і відповідальне ставлення до роботи;

10-20% – це люди покоління X, аксакали, основні носії культури і цінностей компанії;

60-70% працюючих співробітників представлена поколінням Y;

5-10% – це представники Z-покоління.

За даними глобального дослідження, проведеного на замовлення компанії Dell Technologies, покоління Z володіє особливим розумінням технологій та їх потенціалу для трансформації не лише способу життя, але й сприяє просуванню бізнесу у цифрову епоху. В той час, як покоління X вражає досвідом і професіоналізмом. Бебі-бумери часто трудоголіки, вони цінують досвід і професіоналізм, тому програми наставництва всередині організації – відмінний спосіб залучити співробітників-бумерів, підтвердити їх статус в колективі і передати цінний досвід молодим колегам.

Компанії, що планують, розробляють та експериментують зі стратегіями, політикою і підходами до управління працівниками старшого віку, можуть залучати цю групу як тимчасових або гіг-працівників, на роботу з гнучким графіком і неповним робочим днем. Багато відомих

компаній експериментують із впровадженням змін на робочих місцях, щоб допомогти працівникам похилого віку залишатися у лавах робочої сили. Наприклад, компанія BMW збільшила продуктивність на конвеєрній лінії, на якій задіяно працівників похилого віку, на 7% лише за три місяці завдяки впровадженню таких простих змін, як м'яка підлога та робочі місця, які можна налаштовувати відповідно до потреб працівника [8].

7. Соціальна відповідальність як основа філософії компанії

Суспільство – це дзеркальне відображення бізнесу та його сутності, саме тому компанії повинні оцінювати свою діяльність не лише на основі кінцевих результатів, але й з точки зору впливу на суспільство. Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це стратегія, яка визначає саму сутність ідентичності компанії (залучення соціальних і екологічних аспектів) та є життєво важливою для формування позитивного бренду.

В умовах становлення інформаційного суспільства, проблеми благодійної діяльності, гендерної дискримінації, нерівності оплати праці, непрофесійної поведінки керівників найвищої ланки та захист навколишнього середовища, відкрито обговорюють у глобальній аудиторії.

Соціальна відповідальність стає ключовим елементом місії організацій, що працюють в різних галузях економіки. Компанія Salesforce передає 1% від своєї виручки на користь благодійних фондів та щороку надає своїм працівникам тиждень «відпустки для волонтерства» [9]. Генеральний директор компанії Tesla Ілон Маск (Elon Musk) регулярно нагадує про важливість використання електромобілів для запобігання «екологічної катастрофи» [10; 11]. Традиційно до числа найбільш поважних корпорацій світу саме через свою ефективну корпоративну соціальну відповідальність входять Walt Disney, BMW, Volkswagen, Toyota, Sony, Colgate, Lego, Apple, Microsoft, Google.

Такі авторитетні експерти, як професор Ніколас Крістоф (Nicholas Kristof) та професор Єльського університету, Джефрі Сонненфельд (Jeffrey Sonnenfeld), наголошують на тому, що компанії з високим рівнем соціальної відповідальності мають вищі фінансові показники та закликають компанії використовувати свій потенціал, задля вирішення соціальних проблем та поліпшення життя [12].

Саме тому компанії повинні сформувати дієві стратегії у сфері корпоративної соціальної відповідальності, забезпечувати суспільні блага та відповідати за свої дії як всередині компанії так і за її межами.

8. Сучасні методи забезпечення добробуту працівників

Через настання цифрової ери та безперервний режим роботи в стилі 24/7, працівники зазнають великого навантаження та стресу в процесі роботи, що негативно впливає на їхню продуктивність, здоров'я та стосунки в сім'ї. Зі зростанням ринку чимало організацій запроваджують інноваційні програми, що сприяють підтримці фізичної форми та поліпшенню психічного здоров'я працівників, допомагають боротися зі стресом та підвищують їх добробут. Такі програми сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й задоволення нових соціальних очікувань та створення позитивного соціального й емоційного середовища. Тому в багатьох європейських країнах – як на законодавчому рівні, так і в межах організацій – запроваджують право працівників на відключення від пошти, телефону і месенджерів у неробочий час. Наприклад, у компанії Volkswagen технічно неможливо відправити чи отримати листа після 18:00 і до 7:00.

Організація комфортного робочого простору в Google стала прикладом для багатьох світових компаній. Гуглерам (як називають співробітників компанії) рекомендується працювати в будь-якому середовищі, яке їм подобається. Вони не обмежені робочим місцем з сірими стінами і тьмяним освітленням. Замість цього у співробітників яскраві офіси, вони можуть працювати як в лаунж-зоні, так і в кафе. Тобто всюди, де їм комфортно, і вони можуть зосередитися для вирішення поставлених перед ними завдань. У будівлі компанії є такі безкоштовні послуги: сніданок обід та вечеря; медичні послуги; перукарня; пральня; масаж; тренажерні зали і басейни; відеоігри [13]. Щоп'ятниці співробітники влаштовують міні-вечірки, спілкуються і весело проводять час. Цей день називається «TGIF» (Thank God it's Friday – Слава Богу, сьогодні п'ятниця). Ніякої дискримінації (за віком, статтю, національністю).

В компанії Яндекс співробітники також не закріплені за певним робочим місцем в офісі, можна працювати де завгодно. Як і у Google, великий пакет різних пільг і бонусів (фітнес-зал, безкоштовне харчування, навчання іноземним мовам). Медичне обслуговування на тери-

торії офісу. Ніхто не стежить, скільки часу співробітник провів в місцях для відпочинку. Повна свобода в плануванні робочого часу. Можна працювати в будь-який час доби [14].

Переваги програм підвищення рівня добробуту працівників особливо важливі для молоді. Міленіали або покоління Y, які зараз складають більше половини робочої сили у багатьох країнах, витрачають на «догляд за собою» майже вдвічі більше часу, ніж покоління бебі-бумерів та покоління X [15]. На наш погляд, організаціям зараз вкрай важливо розширювати свої програми підвищення добробуту працівників, застосовуючи когнітивно-поведінкову терапію та коучингові технології з особистісного та професійного розвитку працівників.

Марк Бертоліні (Mark Bertolini), попередній генеральний директор компанії Aetna, підсумовує важливість та вплив програм підвищення добробуту працівників: «Якщо людині у звичайному повсякденному житті непросто забезпечувати себе належним харчуванням, медичним обслуговуванням та вести здоровий спосіб життя, то як вона може дбати про це інтенсивно працюючи?» [16].

9. Прогресивні технології в управлінні персоналом

Штучний інтелект, робототехніка та інші прогресивні технології автоматизації створюють нові можливості для більш ефективної роботи організації та перегляду моделі компетенцій для працівників. Автоматизація – широке поняття, яке описує всі процеси, які виконуються автоматично, за допомогою штучного інтелекту або роботів. Тобто, це ті завдання, які виконуються без участі людини. Роботизація ж охоплює лише ту частину цієї практики, коли на заміну людям приходять фізичні механізми.

Нові технології штучного інтелекту впроваджують все більше організацій: для відбору та підготовки заявників (Promato AI [17], Unilever [18], TextRecruit [19]), для андеррайтингу (Zest Automated Machine Learning) та обслуговування клієнтів (KLM, 1-800-flowers, KAYAK, Jobmehappy) [20], (Morgan Stanley забезпечив 16 000 фінансових консультантів алгоритмами машинного навчання, які автоматично виконують часто повторювані завдання) [21], для оптимізації логістичних шляхів (Zalando) [22] та контролю якості (Continental) [23].

Штучний інтелект – інструменти, що відкривають нові можливості в сфері HR. Це обумовлено наявністю в програмному забезпеченні

алгоритмів, здатних розпізнавати обличчя [24] та чути голоси [25], визначати рівень компетентності та когнітивних здібностей, здійснювати відбір кандидатів [26], аналізувати та впорядковувати дані. І потенційні можливості на цьому не закінчуються: штучний інтелект допомагає ефективно автоматизувати багато функцій бек-офісу та надавати послуги за допомогою створення технологізованих чат-ботів, які можуть взаємодіяти з кандидатами, проводити співбесіду і оцінювати відео-інтерв'ю відповідно до вимог вакансій та розуміти емоційний стан опитаних. Спеціалісту HR-служби залишається лише прийняти остаточне рішення.

Мережа готелів Hilton щорічно отримує 30 тисяч заявок від претендентів на роботу. На першому етапі відбору алгоритми штучного інтелекту (чат-бот AllyO) проводить первинний відбір підходящих кандидатів: система запитує, скільки годин на день може приділяти роботі кандидат, чи має доступ до високошвидкісного інтернету, який потрібен для роботи, тощо а потім робить висновок про професійну придатність кандидата. На другому етапі співбесіди Hilton використовує технологію відео-інтерв'ю HireVue (рис. 1), яка аналізує, як кандидат відповідає на питання, а також фіксує мікровирази обличчя, які присутні на ньому. Зазначені алгоритми найму скоротили потребу в рекрутерах для підбору персоналу в корпорації на 23% [27, с. 99–100].

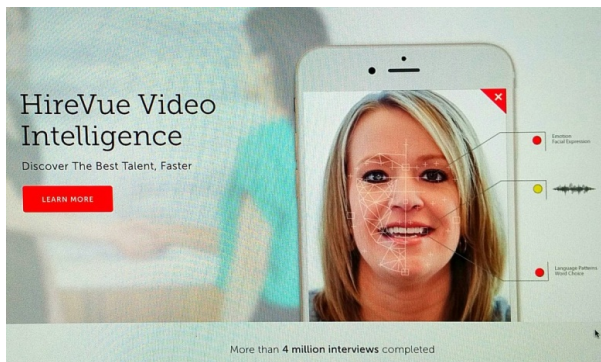


Рис. 1. Технологія відео-інтерв'ю за допомогою алгоритму штучного інтелекту HireVue

Впровадження роботів і нейротехнологій вже сьогодні дозволяє компаніям заощадити час і кошти при відборі співробітників на роботу. А віртуальна реальність – навчити персонал. Проте, провідні компанії зазначають, що найвищої ефективності можна досягти лише тоді, коли ці технології доповнюють роботу людини, а не заміщують її.

Якщо брати до уваги роботизацію, то цей підхід активно поширюється як на виробництві так і в HR, де роботи замінюють людей для виконання рутинної роботи. Наприклад, компанія Bosch створила роботизованого асистента APAS, який допомагає людині під час виконання повторюваних дій. Готельна мережа Hilton і IBM випробовують робота-консьєржа Connie, який буде відповідати на питання гостей, навчаючись в процесі роботи. Робот зможе розповісти про доступні в готелі зручності, місцеві визначні пам'ятки і заклади харчування. У 2018 році по всьому світу було продано більше 420 000 роботів на суму \$ 16,5 млрд. У п'ятірку країн, які впроваджують роботів у свою промисловість, входять Китай, Японія, Південна Корея, США і Німеччина. У компанії Amazon налічується 100 000 роботів [28] завдяки яким було скорочено час навчання тимчасових працівників до менше ніж двох днів.

Провідні компанії починають активно застосовувати інтерактивні інструменти в HR до яких належать технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). Ці два поняття, розмежовуються тим, що віртуальна реальність (BR, virtual reality, VR, штучна реальність) це створений технічними засобами світ, який передається людині через її відчуття у віртуальному вимірі, в той час як доповнена реальність (augmented reality, AR – «доповнена реальність») – це технологія, що дозволяє вбудувати створені за допомогою комп'ютера 3D-елементи в поле зору людини [29].

Ці імпресивні інструменти потенційно можуть стати основними в навчанні співробітників. На підготовку якісних кадрів компаніям, як правило, доводиться витратити багато часу і грошей (витрати на зарплату викладачів, відрядження, знос дорогого устаткування при користуванні в навчальному режимі і утримання центрів). У той же час, технології AR/VR дають можливість зняти з менеджерів завантаження при навчанні нових співробітників – новачки зможуть самостійно зануритися в робочу атмосферу і набувати необхідні навички теоре-

тично і на практиці. Таким чином, AR/VR дозволяє бізнесу зробити систему навчання персоналу гнучкішою і охопити більш широке коло претендентів, з різним рівнем підготовки та майстерності.

Для навчання персоналу VR використовують світові гіганти. НАСА – для навчання астронавтів у відкритому космосі, Boeing – для навчання пілотування, BMW і Jaguar – готують сервісних інженерів. Компанія Walmart застосовує технології VR, щоб вдосконалити підготовку персоналу в магазинах та ефективно моделювати середовище, у якому відбувається обслуговування клієнтів [30].

Автоматизація сприяє поліпшенню показників масштабу, швидкості та якості роботи, проте не здатна повністю замінити людей, а швидше змушує змінювати вимоги до персоналу. Персонал, в епоху новітніх технологій, повинен оволодіти новими компетенціями, заснованими на технічних характеристиках програмного забезпечення та особливостях управління ним.

10. Особливості комунікацій в управлінні персоналом

У сучасному суспільстві система зв'язку і автоматизації має стійку тенденцію до всебічного розвитку та модернізації, забезпечення новітніми високотехнологічними засобами зв'язку та переходу на сучасні цифрові технології, які передбачають зростання продуктивності праці, а також дозволяють виявляти більше гнучкості на ділових і професійних рівнях.

Сьогодні важко уявити суспільне життя без смартфонів та різних додатків для спілкування в Інтернеті. Особливе місце у цьому процесі займає виникнення та функціонування мобільних комунікаторів – месенджерів. Сучасні месенджери вже стали повноцінними комунікаційними центрами, які, крім текстових повідомлень, реалізують голосовий та відеозв'язок, обмін файлами, веб-конференції. Найпопулярнішими месенджерами у світі є WhatsApp, Facebook Messenger, QQ Mobile, WeChat, Viber та Telegram. На рисунку 2 представлена кількість активних користувачів месенджерів станом на квітень 2020 року. Функціональність додатків не залежить від операційної системи, вони доступні як на мобільних платформах, так і на комп'ютерах.

Згідно з даними сайту Statista.com [31], станом на квітень 2020 року, месенджер WhatsApp нараховує два мільярди користувачів і він є одним з найпопулярніших мобільних соціальних програм в світі.

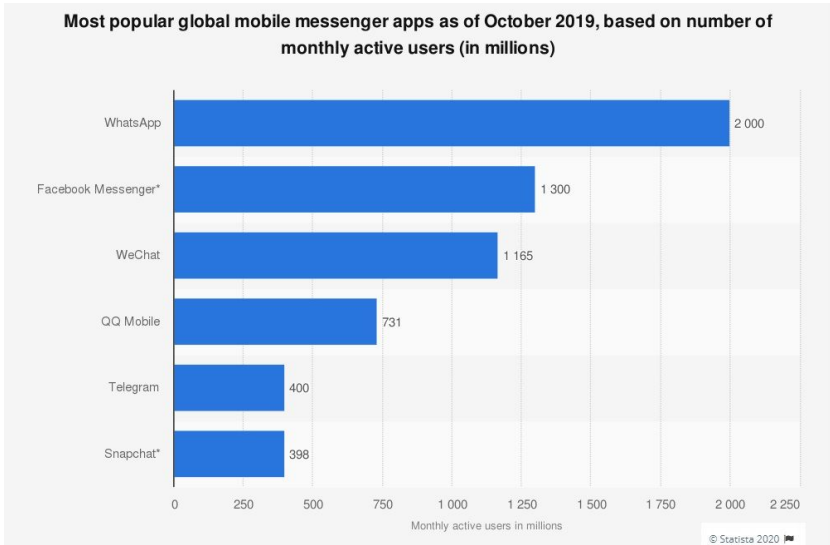


Рис. 2. Кількість користувачів популярних месенджерів у світі станом на квітень 2020 року

Джерело: складено автором на основі [31]

Сучасні інформаційні технології дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність робочого процесу завдяки використанню конференц-платформ. Серед різноманітності платформ для онлайн-конференцій можна виділити: YouTubeLive, Zoom, Cisco WebEx Meeting, Google Meet, ClickMeeting, TrueConf, GoToMeeting, Whereby, Jitsi Meet, video Most, Mind, Linkchat, Pexip Infinity та ін. Характеристику найпопулярніших платформ для відеоконференцій і онлайн зустрічей представлено в таблиці 1.

Сервіси платформ використовують для спілкування з колегами, партнерами, а також для навчання персоналу, що значно розширює можливості відкритої співпраці та продуктивного обміну інформацією.

Основним трендом сучасності є перехід від традиційного формату синхронного навчання до асинхронного. Тому широкого розповсюдження набувають програмно-інструментальні платформи. Аналіз інформаційних ресурсів Інтернету показав, що найбільший інтерес

Платформи для відеоконференцій і онлайн зустрічей

Платформи	Характеристика
TrueConf	Найбільший розробник корпоративних та індивідуальних продуктів і обладнання для відеоконференцв'язку (ВКЗ) в Східній Європі. Рішення TrueConf дозволяють за 15 хвилин розгорнути захищену корпоративну систему об'єднаних комунікацій з підтримкою відеоконференцв'язку UltraHD якості в масштабах організації будь-якого розміру.
YouTubeLive	Простота доступу з різними корисними функціями, наприклад, чатом і розділом статистики. Крім того, за допомогою YouTube можна легко поділитися вашим ефіром з користувачами в інших соціальних мережах. Важливо лише врахувати, що для проведення трансляції необхідно подати заявку. На її розгляд піде близько доби.
Google Meet	Сервіс для бізнес комунікацій. Складається з додатків Meet (для групової відеозв'язку) і Chat (для створення групових чатів). Працює на мобільного платформах.
Zoom	Для проведення відеоконференцій, онлайн-зустрічей і групових чатів. Безкоштовний обліковий запис дозволяє проводити відеоконференцію тривалістю 40 хвилин. Явною перевагою Zoom є його швидкість і стабільність зв'язку – він здатний працювати на меншому обсязі оперативної пам'яті. Підтримує проведення трансляцій з мобільних пристроїв, обмін документами, аудіофайлами і зображеннями, а також роботу з Google Диск, Dropbox і Box.
Cisco WebEx Meetings	WebEx – одна з найбільш затребуваних у світі платформ для підтримки відеозв'язку, що належить компанії Cisco. Підійде як для організації масштабних онлайн-конференцій, так і для проведення нарад та тренінгів всередині компанії. Приділяє велику увагу кібербезпеці. Крім того, Cisco WebEx Meetings легко інтегрується з системами відеоконференцв'язку, MS Office, Outlook і Lotus Notes.
GoToMeeting	Онлайн сервіс для веб-конференцій. Дозволяє проводити необмежену кількість зустрічей за фіксовану місячну плату: розсилати запрошення, показувати презентацію і спільно працювати над документами і додатками, записувати і відтворювати хід зустрічі.

Джерело: складено автором

представляють такі програмно-інструментальні платформи дистанційного навчання як: Moodle, Eliademy, ATutor, Forma LMS, Dokeos, ILIAS, Opigno, OLAT, iSpring Learn.

Нові засоби комунікації ставлять перед організаціями одне важливе питання: чи справді всі ці інструменти підвищують продуктивність, а не перетворюють роботу на хаотичний потік повідомлень та електронних листів, безкінечні конференц-дзвінки та чати? Саме тому, щоб вчасно виявляти можливі проблеми і виправляти їх, необхідно контролювати як саме співробітники використовують свій робочий час. Існує багато різноманітних систем обліку робочого часу і контролю працівників: CrocoTime, Yaware Time Tracker, Time Doctor, Kickidler, StaffCounter, Workly, FaceTimer та інші, які забезпечують моніторинг робочого часу, облік зустрічей і дзвінків та визначають ключові показники ефективності.

Для того, щоб зробити використання нових засобів зв'язку простими та продуктивними, потрібна тісна взаємодія між HR, IT-функціями та бізнесом, завдяки якій будеться інтегроване робоче середовище, що відповідає унікальним потребам компанії.

11. Висновки

На основі проведеного дослідження теоретично узагальнено і практично доведено, що персонал є найважливішим фактором розвитку організацій. При цьому інноваційні підходи в управлінні персоналом покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність колективу на забезпечення ефективного функціонування організації.

За результатами проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

1. Рух у напрямку «симфонічності» топ-менеджменту та керування команд командами є одним з найефективніший спосіб вирішення складних проблем, що постають перед організаціями сьогодні. Ті організації, в яких керівники найвищої ланки досі дотримуються авторитарної ідеології: виступають в якості диктаторів і централізують всі процеси, що відбуваються всередині, замикаючи прийняття будь-яких рішень на собі, приречена на негативні результати всієї справи. Сучасні топ-менеджери повинні мати здатність переорієнтуватись та адаптуватись до мінливих зовнішніх умов, співпрацювати та взаємо-

діяти у межах всієї команди для отримання максимально ефективних результатів діяльності.

2. Процеси трансформації економічних відносин, інформатизації, інтелектуалізації та глобалізації, що стрімко охопили всі сфери людського життя, активізували потребу в альтернативній формі зайнятості у світовому просторі. Під впливом означених тенденцій усе більше компаній впроваджують гнучкий графік роботи, підключають фрілансерів, відкривають проєктні вакансії або дозволяють працювати віддалено. Важливим завданням держави і громадянського суспільства у цьому напрямі є врегулювання правових питань альтернативної зайнятості, посилення захисту інтелектуальних прав та формуванню нових альянсів керівників, задля розробки інтегрованих стратегій та програм з управління персоналом, які можуть допомогти організаціям скористатися численними можливостями, що існують на ринку праці сьогодні.

3. Формування сучасної та дієвої системи винагород набуває важливого значення в контексті підвищення якості трудового життя працівників і забезпечення ефективності діяльності компаній. Топ-менеджери ХХІ ст. повинні змінювати систему винагороди за рахунок більшої персоналізації, гнучкості та цілісності застосовуваних підходів, беручи до уваги всі чинники, що можуть впливати на ефективність роботи персоналу компанії. Організації, які втілили це розуміння в життя, вийшли поза межі традиційних підходів та створили всередині фірми клімат, що дозволяє мотивувати персонал і на цій основі досягати стратегічних цілей.

4. Процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в професійний розвиток працівників, передбачає необхідність подальшого використання новітніх інформаційних технологій, нових віртуальних систем навчання для реалізації мети компанії і задоволення потреб працівників. Відтак, завдання організації – створити сприятливе навчальне середовище для своїх працівників, забезпечивши їх необхідними знаннями й досвідом, що задовільнить компетенції у відповідних напрямках своєї діяльності для поточних і майбутніх вимог до робочих процесів. Такий підхід допомагає організаціям утримувати, розвивати, та перекваліфікувати потрібних працівників у потрібний час, створюючи нові шляхи кар'єрного розвитку.

5. Зараз на ринку праці компанії стикаються відразу з чотирма поколіннями працівників. У них різна філософія, цінності, підходи до роботи і очікування від роботодавців. При цьому у кожного є своя логіка і переваги, і з ними, безумовно, можна і треба працювати. Для цього HR-команді необхідно переосмислити стратегії у сфері управління людським капіталом у межах різних поколінь, бути гнучкими і постійно готовими до змін. Ефективність команди залежить від комбінації всіх поколінь та вдало організованих стратегій по залученню працівників старшого віку. Бебі-бумери часто трудоголіки, вони цінують досвід і професіоналізм, тому програми наставництва всередині організації – відмінний спосіб залучити співробітників-бумерів, підтвердити їх статус в колективі і передати цінний досвід молодим колегам.

6. В епоху соціального підприємства корпоративна соціальна відповідальність є однією із складових успішної стратегії, яка покращує саме стратегічні показники: закріплює репутацію компанії серед її цільових аудиторій, покращує її імідж і репутацію, підвищує рівень довіри клієнтів та утримує найкращих працівників. Корпоративна соціальна відповідальність повинна бути інтегрована в усі сфери діяльності компанії, стати її філософією і, в кінцевому рахунку, органічно і обґрунтовано вписатися в довгострокову стратегію задля забезпечення конкурентоспроможності в подальшій перспективі.

7. Корпоративна соціальна відповідальність компанії базується на тому, що комфортні умови праці, добробут та безпека працівників – ключовий пріоритет підвищення ефективності діяльності в колективі, і як наслідок, успіх бізнесу. У провідних компаніях даний показник виходить на рівень важливої та нагальної бізнес-вимоги, тому створюються умови для розвитку і реалізації професійних та особистісних якостей працівників, стежать за станом їх здоров'я, піклуються про їх дозвілля. Емоційна підтримка співробітників – важлива мотивація. Однак не варто забувати, що матеріальна і нематеріальна мотивації повинні реалізовуватися одночасно.

8. Загальні зміни, викликані швидким впровадженням та вдосконаленням рішень на базі штучного інтелекту, роботизації та автоматизації вказують на важливість планування адаптації до технологічних перетворень. Digital-рішеннями в провідних компаніях є забезпечення керівної ролі людини у інтелектуальних процесах, в той час як машини

беруть на себе трудові завдання. В процесі трансформації бізнесу здійснюється перепідготовка персоналу та перебудова організації. Основна мета такої перебудови полягає не лише у зменшенні кількості рутинних завдань та скороченні витрат, а й у створенні цінності для споживачів та значущої роботи для працівників.

9. Сфера цифрових технологій, диджиталізація суспільства є рушійною силою глобальних змін у всьому світі і займає сьогодні особливе місце в економіці кожної країни. Сучасна людина є активним суб'єктом self-технологій, вибудовуючи своє життя, бізнес, розваги, подорожі тощо за допомогою гаджетів та розташованих на них цифрових додатків. Сучасні інформаційні технології дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність робочого процесу, створити інтегроване робоче середовище, що відповідає унікальним потребам працівникам та компанії.

Багатоаспектна проблема професійного управління персоналом в сучасних умовах не обмежується проведеним дослідженням. Подальшого вивчення потребує аналіз можливостей даних елементів в реаліях бізнес-середовища в Україні, що надасть організаціям можливість створити ефективну систему управління персоналом та підвищити його ділову активність. Це питання є перспективою наших подальших досліджень.

Список літератури:

1. Charan R., Barton D., Carey D. People before strategy : A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*. 2015. URL: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro> (дата звернення: 02.11.2020).
2. McLellan L. Five reasons CMO alliances with C-suite peers fail. *Gartner for Marketers*, July 25, 2014.
3. Matthews B. Freelance statistics: The freelance economy in numbers. 2017. URL: <https://freetrain.co/freelance-statistics/> (дата звернення: 07.11.2020).
4. Кузьмін О. Є., Солярчук Н. Ю. Фріланс та загальна характеристика фрілансера. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. Вип. 22.7. С. 375–380.
5. Статистика ринку фрілансу в Україні. URL: <https://hi-tech.ua/statistika-gynka-frilansa-v-ukraine-za-2019-god/> (дата звернення: 02.11.2020).
6. Moody K. The world is changing': Why the contingent workforce isn't going away. 2017. URL: <https://www.hrdiver.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231/> (дата звернення: 02.11.2020).
7. Society for Human Resource Management and Globoforce. 2018. URL: <https://resources.globoforce.com/research-reports/findings-from-the-2018->

shrm-globoforce-employee-recognition-survey-designing-work-cultures-for-the-human-era?onbrand= (дата звернення: 12.09.2020).

8. Industrial strategy : Building a Britian fit for the future. 2017. 254 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/664563/industrial-strategy-white-paper-web-ready-version.pdf (дата звернення: 12.09.2020).

9. Salesforce. Take the pledge and Employee volunteering & giving. URL: <https://www.salesforce.org/pledge-1> (дата звернення: 16.09.2020).

10. Tesla. The mission of Tesla. URL: <https://www.tesla.com/blog/mission-tesla> (дата звернення: 16.09.2020).

11. Woodyard C. Icons: Elon Musk doesn't let up at Tesla, SpaceX. *USA Today*. 2013. URL: <https://www.usatoday.com/story/money/business/2013/04/17/elon-musk-tesla-spacex-icon/2076641/> (дата звернення: 16.09.2020).

12. Kristof N. Is the business world all about greed? *New York Times, January 24, 2018*. URL: <https://www.nytimes.com/2018/01/24/opinion/davos-corporate-social-impact.html> (дата звернення: 18.09.2020).

13. Корпоративная культура Google: как в компании удерживают лучших сотрудников. *Hurta*. URL: <https://hurta.work/ru/blog/korporativnaya-kultura-google-kak-v-kompanii-uderzhivayut-luchshih-sotrudnikov/> (дата звернення: 18.09.2020).

14. Корпоративная культура компании Яндекс. *Делать Дело*. URL: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/korporativnaya-kultura-kompanii-yandeks.html> (дата звернення: 18.09.2020).

15. Silva C. The millennial obsession with self-care. *NPR*. 2017. URL: <https://www.npr.org/2017/06/04/531051473/the-millennial-obsession-with-self-care> (дата звернення: 18.09.2020).

16. Bertolini M. Good pay, good worker, good company? Aetna CEO thinks so. *PBS News Hour*. 2015. URL: <https://www.pbs.org/newshour/economy/employees-couldnt-afford-insurance-aetna-ceo-next> (дата звернення: 18.09.2020).

17. Software for IT recruiting. URL: <http://www.pomato.com> (дата звернення: 20.09.2020).

18. Marr, B. The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unileveruses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/#1dc0386e6274> (дата звернення: 20.09.2020).

19. Speed is your greatest recruiting asset. URL: <https://www.textrecruit.com> (дата звернення: 20.09.2020).

20. ZestFinance Introduces Machine Learning Platform to Underwrite Millennials and Other Consumers with Limited Credit History. 2017. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20170214005357/en/ZestFinance-Introduces-MachineLearning-Platform-Underwrite-Millennials> (дата звернення: 20.09.2020).

21. Son H., Morgan Stanley's 16,000 human brokers get algorithmic makeover. *Bloomberg*, 2017. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-31/morgan-stanley-s-16-000-human-brokers-get-algorithmic-makeover> (дата звернення: 20.09.2020).

22. Wilde Th. Customer Engagement mit Chatbots und Collaboration Bots: Vorgehen, Chancen und Risiken zum Einsatz von Bots in Service und Marketing. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. 2018. P. 138–149.

23. Künstliche Intelligenz in der Logistik. Begriffe, Anwendungen und Perspektiven. 2018. SSI Schäfer. *Whitepaper*. 2018. P. 18.

24. Meredith S. A. I. can detect the sexual orientation of a person based on one photo, research shows. *CNBC*. 2017. URL: <https://www.cnn.com/2017/09/08/a-i-can-detect-the-sexual-orientation-of-a-person-based-on-one-photo-research-shows.html> (дата звернення: 02.11.2020).

25. Sredni Y. Listen up: Study shows your voice can tell if you have heart disease. *NoCamels*. 2017. URL: <https://nocamels.com/2017/02/voice-heart-disease-cad-beyond-verbal/> (дата звернення: 02.11.2020).

26. IBM Watson recruitment. 2018. URL: <https://www.ibm.com/services/talent-management> (дата звернення: 02.11.2020).

27. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. № 2. 2019. С. 93–101.

28. Winfield N. As Amazon pushes forward with robots, workers find new roles. *New York Times*. 2017. URL: <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html> (дата звернення: 12.11.2020).

29. Іванова А. В. Технологии виртуальной и дополненной реальности: возможности и препятствия применения. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2018. № 3. С. 88–107.

30. Matney L. Walmart is bringing VR instruction to all of its U.S. training centers. *TechCrunch*. 2017. URL: <https://techcrunch.com/2017/05/31/walmart-is-bringing-vr-instruction-to-all-of-its-u-s-training-centers/> (дата звернення: 20.11.2020).

31. Most popular global mobile messenger apps as of October 2020, based on number of monthly active users. *Statista*. 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>

References:

1. Charan R., Barton D., Carey D. (2015, July-August). People before strategy : A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>

2. McLellan L. (2014, July 25). Five reasons CMO alliances with C-suite peers fail. *Gartner for Marketers*. Retrieved from: <https://blogs.gartner.com/laura-mclellan/five-reasons-cmo-alliances-c-suite-peers-fail-part-1/>

3. Matthews B. (2017, August 29). Freelance statistics: The freelance economy in numbers. Retrieved from: <https://freetrain.co/freelance-statistics/>

4. Kuzjmin O., Soljarchuk N. (2012). Frilans ta zagaljna charakterystyka frilansera. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy* [Freelance and general characteristics of a freelancer]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22.7, pp. 375–380. (in Ukrainian)

5. Statystyka rynku frilansu v Ukraini (2019, Desember 20). Retrieved from: <https://hi-tech.ua/statistika-rynka-frilansa-v-ukraine-za-2019-god/> (in Ukrainian)
6. Moody K. (2017, May 9). The world is changing': Why the contingent workforce isn't going away. Retrieved from: <https://www.hrdiv.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231/>
7. Society for Human Resource Management and Globoforce (2018). Retrieved from: <https://resources.globoforce.com/research-reports/findings-from-the-2018-shrm-globoforce-employee-recognition-survey-designing-work-cultures-for-the-human-era?onbrand=>
8. Industrial strategy (2017). Building a Britain fit for the future. 254 p. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/664563/industrial-strategy-white-paper-web-ready-version.pdf
9. Salesforce. *Take the pledge and Employee volunteering & giving*. Retrieved from: <https://www.salesforce.org/pledge-1>
10. Tesla. (2013, November 18). *The mission of Tesla*. Retrieved from: <https://www.tesla.com/blog/mission-tesla>
11. Woodyard C. (2013, April 17). Icons: Elon Musk doesn't let up at Tesla, SpaceX. USA Today. Retrieved from: <https://www.usatoday.com/story/money/business/2013/04/17/elon-musk-tesla-spacex-icon/2076641/>
12. Kristof N. (2018, January 24). Is the business world all about greed? *New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2018/01/24/opinion/davos-corporate-social-impact.html>
13. Korporativnaja kuljtura Google: kak v kompanyy uderzhivajut luchshykh sotrudnykov (2019, October 2). [Google's corporate culture: how the company keeps the best employees]. *Hurma*. Retrieved from: <https://hurma.work/ru/blog/korporativnaya-kultura-google-kak-v-kompanii-uderzhivayut-luchshih-sotrudnikov/> (in Russian)
14. Korporativnaja kuljtura kompanyy Jandeks (2019) [Corporate culture of yandex company]. *Delatj Delo*. Retrieved from: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/korporativnaya-kultura-kompanii-yandeks.html> (in Russian)
15. Silva C. (2017, June 4). The millennial obsession with self-care. *NPR*. Retrieved from: <https://www.npr.org/2017/06/04/531051473/the-millennial-obsession-with-self-care>
16. Bertolini M. (2015, May 28). Good pay, good worker, good company? Aetna CEO thinks so. *PBS News Hour*. Retrieved from: <https://www.pbs.org/newshour/economy/employees-couldnt-afford-insurance-aetna-ceo-next>
17. Software for IT recruiting. Retrieved from: <http://www.pomato.com>
18. Marr B. (2018). The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unileveruses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/#1dc0386e6274>
19. Speed is your greatest recruiting asset. Retrieved from: <https://www.textrecruit.com>

20. ZestFinance Introduces Machine Learning Platform to Underwrite Millennials and Other Consumers with Limited Credit History (2017, February 14). *Businesswire*. Retrieved from: <https://www.businesswire.com/news/home/20170214005357/en/ZestFinance-%20Introduces-MachineLearning-Platform-Underwrite-Millennials>

21. Son H. (2017, May 31). Morgan Stanley's 16,000 human brokers get algorithmic makeover. *Bloomberg*. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-31/morgan-stanley-s-16-000-human-brokers-get-algorithmic-makeover>

22. Wilde Th. (2018). Customer Engagement mit Chatbots und Collaboration Bots: Vorgehen, Chancen und Risiken zum Einsatz von Bots in Service und Marketing. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*, pp. 138–149.

23. Künstliche Intelligenz in der Logistik. Begriffe, Anwendungen und Perspektiven. (2018). *Whitepaper*, p. 18.

24. Meredith S. (2017, September 8) A. I. can detect the sexual orientation of a person based on one photo, research shows. *CNBC*. Retrieved from: <https://www.cnn.com/2017/09/08/a-i-can-detect-the-sexual-orientation-of-a-person-based-on-one-photo-research-shows.html>

25. Sredni Y. (2017, February 12). Listen up: Study shows your voice can tell if you have heart disease. *NoCamels*. Retrieved from: <https://nocamels.com/2017/02/voice-heart-disease-cad-beyond-verbal/>

26. IBM Watson recruitment (2018). Retrieved from: <https://www.ibm.com/services/talent-management>

27. Bej G., Sereda G. (2019). Transformacija HR-tehnologij pod vplyvom cyfrovizaciji biznes-procesiv. [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinja*, vol. 2, pp. 93–101. (in Ukrainian)

28. Wingfield N. (2017, September 10). As Amazon pushes forward with robots, workers find new roles. *New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html>

29. Ivanova A. V. (2018) Tekhnologyy vyrtual'noj y dopolnennoj real'nosti: vozmozhnosti y prepjatstva prymerenya [Virtual and augmented reality technologies: opportunities and obstacles of application]. *Strategicheskyye resheniya y rysk-menedzhment*, vol. 3, pp. 88–107. (in Russian)

30. Matney L. (2017, June 1). Walmart is bringing VR instruction to all of its U.S. training centers. *TechCrunch*. Retrieved from: <https://techcrunch.com/2017/05/31/walmart-is-bringing-vr-instruction-to-all-of-its-u-s-training-centers/>

31. Most popular global mobile messenger apps as of October 2020, based on number of monthly active users (2020, October 29). *Statista*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>