

УДК: 331. 005.95/.96

JEL: M 12

DOI: 10.35774/rarrrpsu2023.28.133

**Андрій КОЦУР**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
E-mail: as.kotsur@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-6986-4665

**Віктор ОСТРОВЕРХОВ**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
E-mail: vik.ostr77@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-3818-0604

**Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
E-mail: underberg78@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0001-5916-645X

## ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ HR-АНАЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### АНОТАЦІЯ

**Вступ.** У статті наведено та обґрунтовано основні завдання HR-аналітики на підприємстві в сучасних умовах. Моніторинг і адаптація системи управління персоналом до нових умов господарювання є ключовими аспектами ефективного функціонування організації під час війни.

Метрики формування персоналу визначають ефективність процесів привласнення та відбору працівників у компанії. Вони допомагають оцінити, наскільки успішно відбувається робота зі здобуття й утримання талановитого персоналу.

Дослідження збереження персоналу є важливим завданням HR-аналітика з метою визначення основних причин плинності персоналу та вироблення дієвої політики утримання талантів.

Вимірювання ефективності організації дистанційної роботи важливо в контексті змін в організаційних моделях праці. Порівнюючи результати праці працівників, можна з'ясувати основні критерії, яким повинна відповідати організація праці задля забезпечення максимізації результатів діяльності персоналу.

Аналіз процесів навчання і розвитку персоналу важливий для забезпечення сталого росту організації та підтримки навичок працівників.

**Мета.** Обґрунтувати основні завдання можливості HR-аналітики під час реалізації актуальних завдань кадрового менеджменту.

Умови діджиталізації економіки створюють нові виклики для управління персоналом, тому формування ефективної HR-аналітичної системи стає ключовим елементом сучасного підприємства. Така система визначається необхідністю оперативного отримання та аналізу інформації про персонал для ухвалення обґрунтованих рішень.

*Ключові слова:* управління персоналом, HR-аналітика, формування персоналу, збереження персоналу.

**Формули: 0, табл.: 1; рис.: 0; бібл.: 8.**

**Andriy KOTSUR, Victor OSTROVERHOV, Oleksandra OVSYANIUK-BERDADINA**  
**THE MAIN TASKS OF HR ANALYTICS IN THE CONTEXT OF**  
**IMPLEMENTING THE PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTION**

**ABSTRACT**

*Introduction.* The article presents and substantiates the main tasks of HR analytics at the enterprise in modern conditions. Monitoring and adaptation of the personnel management system to new economic conditions are key aspects of the effective functioning of the organization during the war.

Personnel training metrics determine the effectiveness of the processes of appropriation and selection of employees in the company. They help to assess how successful the work of acquiring and retaining talented personnel is.

The study of personnel retention is an important task of the HR analyst in order to determine the main reasons for personnel turnover and develop an effective talent retention policy.

Measuring the effectiveness of remote work organization is important in the context of changes in organizational work models. By comparing the results of the work of employees, it is possible to find out the main criteria that must be met by the work organization in order to ensure the maximization of the work of the staff.

Analyzing staff training and development processes is important to ensure sustainable company growth and support employee skills.

**Goal.** To substantiate the main tasks of HR-analytics capabilities in the implementation of current personnel management tasks.

The conditions of digitization of the economy create new challenges for personnel management, and the formation of an effective HR analytical system becomes a key element of a modern enterprise. This system is determined by the need to quickly obtain and analyze personnel information for making informed decisions.

**Keywords:** personnel management, HR analytics, personnel formation, personnel retention.

**Formulas: 0, table.: 1; fig.: 0; bibl.: 8.**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні умови діяльності підприємств вимагають ухвалення швидких та обґрунтованих управлінських рішень. HR-аналітика покликана забезпечити формування таких рішень у кадровому менеджменті.

В останні роки завдання кадрового менеджменту та умови їх реалізації на вітчизняних підприємствах значно еволюціонували. Війна росії проти України, окупація частини території країни, ускладнені умови господарювання вимагають від керівників застосування нових підходів в управлінні персоналом. Значний вплив на кадровий менеджмент спричинили умови господарювання в період епідемії covid-19, зокрема дистанційна форма зайнятості міцно вкоренилась у багатьох сферах діяльності й потребує додаткової уваги з боку керівництва.

Функціональні обов'язки управлінців персоналом також змінюються під впливом нової реальності. Дедалі більше уваги необхідно приділяти організації праці, забезпеченню безпечних умов праці, облаштуванню сховищ для персоналу на випадок повітряної тривоги, пошуку нових працівників та їх навчання, матеріальній підтримці працівників та членів їхніх сімей тощо.

Фахівці з управління персоналом у період війни мають вирішувати низку завдань, таких як адаптація системи управління персоналом і внутрішньої кадрової документації до змін у законодавстві, забезпечення потрібної кількості та якості працівників за умов значної зовнішньої і внутрішньої міграції та мобілізації населення. Додатково вони повинні здійснювати заходи

збереження існуючого персоналу, використовувати дистанційну зайнятість і розширювати функції обліку та контролю за дистанційною роботою. Також важливо створювати умови для функціонування евакуйованих підприємств на новій території, забезпечувати належні житлові та соціально-побутові умови для їхніх працівників. Додатковим завданням є прискорене навчання нових працівників для якнайшвидшого відновлення роботи підприємства. У цих умовах необхідно розвивати систему логістичних зв'язків та вдосконалювати систему організації праці, особливо враховуючи нестабільність енергопостачання та транспортування продукції [1, с. 63]. HR-аналітика може бути корисною під час виконання цих завдань у цей складний період.

**Мета і завдання статті.** Мета статті – обґрунтувати основні завдання можливості HR-аналітики під час реалізації актуальних завдань кадрового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сучасних тенденцій розвитку кадрового менеджменту та HR-аналітики присвячено багато праць таких вітчизняних учених, як Г. Назарова, О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Прохоровська, О. Новікова, О. Кравчук, І. Варіс, Л. Олейнікова. Сучасні непрості умови діяльності вітчизняних підприємств потребують більше уваги науковців щодо застосування інструментів HR-аналітики в нинішніх умовах кадрового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Уявити сучасну систему управління персоналом без аналітичного забезпечення неможливо. Розвиток інтерактивних технологій привчив користувачів до можливості аналізу різних параметрів будь-яких речей. Не є винятком і персонал. Сучасні керівники хочуть акумулювати у своїх організаціях працівників із найвищими «параметрами», які здатні забезпечити якісну різницю над конкурентами. Також HR-аналітика покликана визначати вплив управлінських рішень на «параметри» персоналу, наскільки ті чи інші кадрові рішення впливають на ефективність роботи персоналу.

З огляду на складні умови діяльності вітчизняних підприємств і, враховуючи кадровий голод на ринку праці, HR-аналітика стає інструментом, який дозволить виробити таку кадрову політику, що допоможе зберегти наявний персонал.

Зазначені основні завдання HR-аналітика в контексті кадрового менеджменту потребують фіксування та обрахунку значної кількості метрик. Формування системи HR-аналітики в організації потребує відповідних фахівців та значних ресурсів. Проте віддача від сформованої і дієвої такої системи є значно більшою від затрат на її формування та функціонування.

Актуальність та необхідність упровадження HR-аналітики в сучасних умовах визначаються низкою чинників, які впливають на стратегічне управління персоналом та конкурентоспроможність підприємства.

Сучасний ринок праці характеризується великою конкуренцією за талановитими працівниками. HR-аналітика дозволяє виявляти і зберігати ключові таланти, аналізувати їхні потреби та переваги, таким чином створюючи умови для збереження досвідченого персоналу.

Застосування HR-аналітики дозволяє керівникам здійснювати інформовані рішення щодо формування стратегії управління персоналом. Вимірювання впливу різних кадрових рішень на ефективність роботи персоналу дає змогу оптимізувати процеси та підвищувати результативність.

Умови економічної діяльності можуть змінюватися швидко, і підприємствам необхідно бути гнучкими та адаптивними. HR-аналітика дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах праці, забезпечуючи потрібні рішення для збереження персоналу та підтримки стратегічних цілей.

За допомогою HR-аналітики можна ефективно управляти витратами на утримання й розвиток персоналу. Аналіз витрат на рекрутинг, навчання та збереження персоналу дозволяє знаходити оптимальні рішення для забезпечення ефективної діяльності компанії.

HR-аналітика допомагає ідентифікувати та реагувати на фактори, які впливають на задоволення працівників. Забезпечення комфортних умов праці та розвиток кар'єри допомагає утримувати висококваліфікований персонал.

У сучасних умовах важливо враховувати, що успіх діяльності організації залежить від якісного управління та ефективності працівників. HR-аналітика стає ключовим інструментом для

визначення стратегічних напрямків управління персоналом, забезпечуючи організації можливість адаптуватися до змін, оптимізувати витрати й підтримувати високий рівень задоволення та продуктивності працівників.

Виходячи з сучасних завдань кадрового менеджменту, сучасна система управління персоналом на підприємстві повинна зосередитися на таких ключових аспектах:

- моніторинг і адаптація системи управління персоналом до нових умов господарювання;
- формування персоналу;
- збереження персоналу;
- організація дистанційної зайнятості;
- навчання та розвиток персоналу;
- удосконалення організації праці.

Моніторинг і адаптація системи управління персоналом до нових умов господарювання є ключовими аспектами ефективного функціонування організації під час війни. Зокрема, необхідно відстежувати та інтерпретувати зміни в законодавстві. За допомогою інструментів HR-аналітики можна оперативно розраховувати, як зміни в законодавстві вплинуть на ефективність діяльності персоналу та підприємства загалом. Моніторинг змін у трудовому законодавстві та інших нормативно-правових актах дозволяє своєчасно відкоректувати внутрішні документи до нових вимог законодавства.

Для визначення ефективності моніторингу й адаптації системи управління персоналом та внутрішньої кадрової документації до змін у законодавстві можна використовувати такі метрики:

- час оновлення політик і процедур – вимірює час, який витрачається на адаптацію внутрішніх документів та процедур під нові вимоги законодавства. Головне завдання цієї метрики – це мінімізація часу, необхідного для внесення відповідних змін та забезпечення вчасного відповідного відображення законодавчих змін;
- відповідність законодавству – визначає, наскільки система управління персоналом і внутрішні документи відповідають актуальним законодавчим вимогам та кількість змін у внутрішній кадровій документації, яка була здійснена під впливом нових законодавчих вимог. Метрика покликана мінімізувати помилки та забезпечити точність і актуальність кадрової документації та повну відповідність внутрішніх процесів і документації вимогам законодавства;
- доступність та зрозумілість документації. Ця метрика визначає, наскільки працівники можуть легко знайти і правильно трактувати актуальну кадрову інформацію.

Зазначені метрики покликані не лише оцінити ефективність системи управління персоналом, але й забезпечити відповідність внутрішньої кадрової документації всім необхідним законодавчим вимогам.

Для формування та збереження персоналу можна використовувати різноманітні метрики, які допоможуть оцінити якість та ефективність процесів формування персоналу організації.

Метрики формування персоналу визначають ефективність процесів привласнення та відбору працівників у компанії. Вони допомагають оцінити, наскільки успішно відбувається робота зі здобуття та утримання талановитого персоналу. Ось кілька ключових метрик формування персоналу:

- коефіцієнт найму – визначається, як частка успішно найнятих кандидатів від усіх, які брали участь у відборі;
- час заповнення вакансії – час заповнення вакансії;
- якість найму – визначає ефективність нового працівника, оцінюючи його внесок у розвиток організації;
- частка вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами;
- задоволеність нових працівників – визначається через оцінку задоволеності новими працівниками умовами роботи в організації;
- вартість найму.

Дослідження збереження персоналу є важливим завданням HR-аналітика для визначення основних причин плинності персоналу та вироблення дієвої політики утримання талантів. У цьому контексті доцільно використовувати такі метрики:

- коефіцієнт збереження персоналу – відсоток працівників, які залишаються в організації впродовж певного періоду;
- збереження ключових талантів – відсоток утримання в організації працівників, які вважаються ключовими для її діяльності;
- вартість утримання персоналу – вартість заходів та програм, спрямованих на збереження персоналу;
- задоволеність працівників – оцінює задоволеність працівників їхньою роботою та умовами праці;
- основні причини плинності персоналу.

Зазначені метрики дозволяють оцінити різні аспекти збереження персоналу й обґрунтувати заходи, спрямовані на підтримку стабільності та продуктивності персоналу.

Наступне актуальне завдання кадрового менеджменту, яке допоможе вирішити HR-аналітика, є організація дистанційної зайнятості, за умови забезпечення високої ефективності персоналу. Вимірювання ефективності організації дистанційної роботи важливе в контексті змін в організаційних моделях праці. Порівнюючи результати праці працівників, можна з'ясувати основні критерії, яким повинна відповідати організація праці задля забезпечення максимізації праці персоналом.

Основні метрики, які доцільно використовувати для дослідження ефективності дистанційної роботи, є такі:

- продуктивність праці дистанційних працівників;
- ефективність використання часу працівників;
- кількість завдань та проектів, які успішно завершені в умовах дистанційної роботи;
- якість виконаної дистанційної роботи;
- задоволеності працівників дистанційною роботою;
- рівень комунікації та співпраці між працівниками;
- вартість забезпечення інфраструктури дистанційної роботи.

Наведені метрики дозволяють організаціям оцінювати різні аспекти дистанційної роботи та на основі аналізу результатів вживати відповідні заходи для її поліпшення.

Важливим завданням діяльності всієї служби управління персоналом є навчання та розвиток персоналу. Для HR-аналітиків навчання та розвиток персоналу в сучасних складних умовах є одним з головних об'єктів дослідження. Саме HR-аналітики повинні вказати на найбільш ефективні аспекти процесів навчання та розвитку персоналу.

Аналіз процесів навчання й розвитку персоналу важливий для забезпечення сталого росту компанії та підтримки навичок працівників. Ось кілька основних метрик, які можна використовувати для оцінки ефективності цих процесів:

- кількість працівників, які взяли участь у навчальних програмах або заходах, відносно загальної кількості працівників;
- оцінка ефективності навчання (рівень засвоєння матеріалу та набуття нових навичок після завершення навчання);
- рівень розвитку ключових компетенцій та навичок працівників;
- частка працівників, які застосовують отримані знання в роботі;
- вартість навчання на одного працівника;
- рівень задоволеності працівників навчальними програмами;
- кількість годин, яку працівники витрачають на навчання та розвиток.



Таблиця 1

## Основні завдання HR-аналітики для реалізації кадрового менеджменту в сучасних умовах

№ з/п	Основні завдання HR-аналітика	Метрики, які реалізують завдання
1	Моніторинг і адаптація системи управління персоналом до сучасних умов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час оновлення політик і процедур;</li> <li>- відповідність законодавству;</li> <li>- доступність та зрозумілість документації.</li> </ul>
2	Формування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт найму;</li> <li>- час заповнення вакансії;</li> <li>- якість найму;</li> <li>- частка вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами;</li> <li>- задоволеність нових працівників;</li> <li>- вартість найму.</li> </ul>
3	Збереження персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт збереження персоналу;</li> <li>- збереження ключових талантів;</li> <li>- вартість утримання персоналу;</li> <li>- задоволеність працівників;</li> <li>- основні причини плинності персоналу.</li> </ul>
4	Організація дистанційної зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивність праці дистанційних працівників;</li> <li>- ефективність використання часу працівників;</li> <li>- кількість завдань та проєктів, які успішно завершені на умовах дистанційної роботи;</li> <li>- якість виконаної дистанційної роботи;</li> <li>- задоволеності працівників дистанційною роботою;</li> <li>- рівень комунікації та співпраці між працівниками;</li> <li>- вартість забезпечення інфраструктури дистанційної роботи.</li> </ul>
5	Навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість працівників, які взяли участь у навчальних програмах або заходах, відносно загальної кількості працівників;</li> <li>- оцінка ефективності навчання (рівень засвоєння матеріалу та набуття нових навичок після завершення навчання);</li> <li>- рівень розвитку ключових компетенцій та навичок працівників;</li> <li>- частка працівників, які застосовують отримані знання в роботі;</li> <li>- вартість навчання на одного працівника;</li> <li>- рівень задоволеності працівників навчальними програмами;</li> <li>- кількість годин, яку працівники витрачають на навчання та розвиток.</li> </ul>
6	Удосконалення організації праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість роботи, яку працівник виконує за певний період часу;</li> <li>- частка робочого часу, який фактично використовується для виконання завдань;</li> <li>- вартість праці;</li> <li>- відсоток запланованих завдань, який був успішно виконаний;</li> <li>- середній час, який потрібен для завершення проєкту чи завдання;</li> <li>- оцінка задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці;</li> <li>- плинність персоналу;</li> <li>- якість та ефективність комунікації всередині команди та між відділами;</li> <li>- рівень невиконання завдань.</li> </ul>

Аналіз цих метрик дасть змогу організації оцінювати ефективність своїх програм навчання та розвитку, визначати напрямки для поліпшення та адаптувати навчальні програми відповідно до потреб бізнесу та персоналу.

Аналіз ефективності організації праці може бути проведений за допомогою метрик, що відображають: кількість роботи, яку працівник виконує за певний період часу; частку робочого часу, яка фактично використовується для виконання завдань; вартість праці; відсоток запланованих завдань, який був успішно виконаний; середній час, який потрібен для завершення проєкту чи завдання; оцінка задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці; плинність персоналу; якість та ефективність комунікації всередині команди та між відділами; рівень невиконання завдань.

HR-аналітика є потужним інструментом управління персоналом, надаючи інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень.

**Висновки.** Умови діджиталізації економіки створюють нові виклики для управління персоналом, тому формування ефективної HR-аналітичної системи стає ключовим елементом сучасного підприємства. Така система визначається необхідністю оперативного отримання та аналізу інформації про персонал для ухвалення обґрунтованих рішень.

Однією з основних функцій HR-аналітики є моніторинг і адаптація системи управління персоналом до нових умов господарювання. Формування персоналу стає іншим важливим завданням HR-аналітики. За допомогою аналізу даних про кадри можна ефективно визначати потреби в робочій силі, прогнозувати ризики втрати талановитого персоналу та розробляти стратегії набору персоналу. Збереження персоналу стає актуальним завданням в умовах конкуренції за талановитими кадрами. Аналітична система дозволяє вчасно виявляти фактори ризику і розробляти програми мотивації та розвитку для утримання ключових співробітників. Організація дистанційної зайнятості стає необхідністю в умовах сучасної реальності. HR-аналітика допомагає визначити оптимальні форми організації роботи на відстані, забезпечуючи високий рівень продуктивності та комфортні умови для співробітників. Навчання та розвиток персоналу є однією з ключових складових конкурентної переваги підприємства. HR-аналітика дозволяє визначати потреби в навчанні, ефективність навчальних програм та результативність інвестицій у розвиток співробітників. Удосконалення організації праці стає завданням, яке можна вирішити за допомогою аналітичної системи. Вона дає змогу визначити оптимальні робочі процеси, ефективність роботи команд та інші аспекти, спрямовані на покращення продуктивності праці.

Завдяки HR-аналітиці керівництво отримує необхідні інструменти для ухвалення обґрунтованих рішень в умовах діджиталізації економіки. Оптимізація управління персоналом стає важливим елементом стратегічного розвитку компанії в сучасному цифровому світі.

### Література

1. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_7\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_35).
2. Василик С. К., Прохоровська С. А., & Агеєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 16–23. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>
3. Коцур А. С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. С. 91–94
4. Коцур А. С.; Островерхов В. М., Бортник О. В. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 58–64.
5. Кравчук О., Варіс І. Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

6. Кримова М. О. Шаульська Л. В. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Том 1. 2020. Вип. 41. С. 20–26.
7. Чабан Т. М., Чебан Є. Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 190–195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_37).
8. Шкурко Я. І. Особливості підбору персоналу в сучасних умовах: аналіз компетенцій співробітника в умовах віддаленого робочого місця. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2019. Вип. 1. С. 69–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2019_1_12).

### Reference

1. Danylenko, O. A. (2021) Vykorystannya HR-analityky v diahnozytsi systemy upravlinnya personalom [Danylenko O. A. The use of HR analytics in the diagnosis of the personnel management system] *Biznes Inform*, № 7, 252–259. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_7\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_35) [in Ukrainian].
2. Vasylyk, S. K., Prokhorovs'ka, S. A., & Ahyeyeva, I. V. Upravlinnya personalom i samomenedzhment u systemi upravlinnya orhanizatsiyeyu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Vasylyk, S. K., Prokhorovska, S. A., & Ageeva, I. V. (2023) Personnel management and self-management in the organization management system in the conditions of modern challenges] *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, № 38, 16–23 [in Ukrainian].
3. Kotsur, A. S. (2020) Sut' ta znachennya hr-analityky v stratehichnomu upravlinnya personalom. Aktual'ni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnya v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Kotsur A.S. The essence and significance of hr-analytics in strategic personnel management] *Aktual'ni problemy menedzhmentu ta derzhavnoho upravlinnya v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky*, 91–94 [in Ukrainian].
4. Kotsur, A. S; Ostroverkhov, V. M., Bortnyk, O. V. (2022) Osoblyvosti diyal'nosti z upravlinnya personalom v umovakh viyny [Peculiarities of personnel management in war conditions] *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny*, № 27, 58–64 [in Ukrainian].
5. Kravchuk, O., Varis, I. Zaryvnykh, K. (2021) Tsyfrovі tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi covid-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the conditions of the covid-19 pandemic] *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 26. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> [in Ukrainian].
6. Krymova, M. O. Shaul's'ka, L. V. (2020) HR-analityka yak instrument upravlinnya biznesom v noviy ekonomitsi [Krymova M. O. Shaulska L. V. HR analytics as a tool for business management in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, T. 1, Iss. 41, 20–26 [in Ukrainian].
7. Chaban, T. M., Cheban YE. E. (2020) Metodyka analizu vytrat na personal v konteksti hr menedzhmentu [Methodology of personnel cost analysis in the context of HR management] *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 3, 190–195. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_37) [in Ukrainian].
8. Shkurko, Y. I. (2019) Osoblyvosti pidboru personalu v suchasnykh umovakh: analiz kompetentsiy spivrobitnyka v umovakh viddalenooho robochoho mistysya [Peculiarities of personnel selection in modern conditions: analysis of employee competencies in the conditions of a remote workplace] *Chernihivs'kyu naukovyy zhurnal. Seriya 1: Ekonomika i menedzhment*, Iss. 1, 69–72. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2019_1_12) [in Ukrainian].

*Статтю отримано 30 жовтня 2023 року*