

УДК 331.108

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-80-87

Дата надходження: 26.08.2025

Дата прийняття до друку: 15.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до

[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ

Олеся Ананьєва¹, Володимир Халілов²

¹Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

²Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KhalilovVM@krok.edu.ua

ECONOMIC DIAGNOSTICS OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND MILITARY CHALLENGES

Olesia Ananieva¹, Volodymyr Khalilov²

¹Ph. D. (Economics), Docent of Economy and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

²Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KhalilovVM@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено особливості управління персоналом підприємства в умовах цифровізації, гібридної роботи та військових викликів. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інтеграція класичних теорій управління з інноваційними підходами (цифрове лідерство, Agile, People Analytics) дозволяє підвищити адаптивність бізнесу в умовах нестабільності. Метою статті є обґрунтування методики діагностики ефективності управління персоналом у контексті цифрової трансформації та воєнних викликів в Україні, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення адаптивності та результативності кадрової політики підприємств у кризових умовах. Визначено модель синтезу класичних і сучасних підходів до HRM, яка включає: цифрові інструменти, гнучкі методики (Scrum, Kanban) та соціально відповідальні стратегії (CSR). Встановлено, що в умовах війни акцент в управлінні персоналом робиться на безпеку співробітників, психологічну підтримку, релокацію, підтримку мобілізованих та їхніх родин. Обґрунтовано нову парадигму Human-Centered HR як відповідь на виклики сучасності, що поєднує цифрові рішення з фокусом на добробут працівників і стратегічну сталість бізнесу. Підтверджено стале зростання цифрових HR-рішень в Україні у 2023–2025 рр., що стають критичними для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу у воєнний та повоєнний період. В статті запропоновано комплексну методику діагностики ефективності системи управління персоналом, що охоплює п'ять ключових напрямків: економічну результативність, якість кадрового складу, адаптивність, соціально-психологічні аспекти та стратегічну відповідність. Представлено матрицю взаємозв'язків критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства, що дозволяє визначити вплив HR-стратегії на стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Впровадження результатів дослідження дозволить українським підприємствам підвищити конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Ключові слова: економічна діагностика, ефективність, управління персоналом, цифровізація, Human-Centered HR, People Analytics.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 19

Abstract. The article explores the features of personnel management in the context of digitalization, hybrid work, and military challenges. The research hypothesis is that integrating classical management theories with innovative approaches such as digital leadership, Agile, and People Analytics can enhance business adaptability in times of instability. The aim of the article is to substantiate the methodology for diagnosing the effectiveness of personnel management in the context of digital transformation and military challenges in Ukraine, and develop practical recommendations to improve the adaptability and effectiveness of HR policies in crisis conditions. A model for synthesizing classical and modern HRM approaches has been defined, incorporating digital tools, flexible methodologies (Scrum, Kanban), and socially responsible strategies (CSR). It has been established that in wartime, the emphasis in personnel management is on employee safety, psychological support, relocation, and support for mobilized individuals

and their families. A new Human-Centered HR paradigm is substantiated as a response to contemporary challenges, combining digital solutions with a focus on employee well-being and strategic business sustainability. The steady growth of digital HR solutions in Ukraine in 2023–2025 has been confirmed, becoming critical for ensuring business competitiveness in the war and post-war period. The article proposes a comprehensive methodology for diagnostic HR system effectiveness, covering five key areas: economic performance, staff quality, adaptability, socio-psychological aspects, and strategic alignment. A matrix is presented linking HR evaluation criteria with enterprise financial outcomes, enabling the assessment of HR strategy impact on business resilience and competitiveness. The implementation of the research findings will help Ukrainian enterprises enhance their competitiveness in the global environment.

Keywords: economic diagnostics, effectiveness, personnel management, digitalization, Human-Centered HR, People Analytics.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tab.:** 2, **bibl:** 19

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та воєнної агресії проти України, підприємства зіштовхуються з безпрецедентними викликами у сфері управління персоналом. Трансформація трудових процесів, віддалена робота, кібербезпека, нестабільність трудового ринку, емоційне вигорання працівників та мобілізація персоналу зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами. У таких умовах ключовим фактором конкурентоспроможності стає здатність підприємства впроваджувати сучасні концепції управління персоналом, які відповідають викликам часу та сприяють формуванню ефективних, мотивованих і висококваліфікованих команд, а також розробка нових інструментів діагностики ефективності управління персоналом, що дозволяють своєчасно виявляти «слабкі місця» у кадровій політиці та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж 2023–2025 рр. зросла кількість наукових публікацій щодо управління персоналом в умовах війни (Куделя, 2023) та цифрових змін (Грідін, 2025). Основними напрямками досліджень стали: гібридні моделі роботи (McKinsey, 2023), вплив цифрових технологій (Кравчук, Варіс & Рубель, 2024), управління талантами в кризовий період (Лігоненко, Цимбалюк, & Демченко, 2021), кіберризик у HR-сфері та формування HR-бренду в умовах турбулентності.

Велика кількість наукових досліджень присвячена оцінці ефективності системи управління

персоналом підприємства. Традиційні методи оцінки базуються на економічних результатах діяльності підприємства (Ананьєва & Гофман, 2021). Сучасні дослідження даної проблематики все частіше фокусуються не лише на економічних результатах, а й на здатності працівників адаптуватися, зберігати мотивацію та соціальну залученість (Замлинський, Скрипник & Федака, 2025). Це свідчить про переосмислення традиційних підходів та перехід до більш комплексного, людиноцентричного напрямку в управлінні персоналом.

Однак недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції людиноцентричних та технологічних підходів в HRM, розробка гнучких комплексних моделей діагностики ефективності управління персоналом в умовах високої невизначеності, а також пошук сучасних концепцій, адаптованих до довготривалих кризових факторів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування методики діагностики ефективності управління персоналом у контексті цифрової трансформації та воєнних викликів в Україні, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення адаптивності та результативності кадрової політики підприємств у кризових умовах.

У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід – для аналізу змін у концепціях управління персоналом в умовах цифрової трансформації та війни; порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей між традиційними та сучасними моделями управління персоналом; контент аналіз

вторинних джерел – для узагальнення статистичних даних, звітів, аналітики з HR-практики; формалізоване моделювання – для побудови матриці взаємозв’язків критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується прискореною цифровізацією та глобальними геополітичними потрясіннями, що суттєво впливають на управління персоналом. В умовах війни в Україні та трансформації світових ринків праці HR-менеджмент потребує інноваційних підходів, заснованих на дата-орієнтованих рішеннях, гнучких організаційних структурах та соціально відповідальних практиках.

Сучасне бізнес-середовище характеризується:

– цифровою трансформацією (використання AI у HR на 45% зросло у 2025 році);

– гібридною роботою (78% українських компаній зберегли дистанційні формати);

– військовими викликами (24% працівників переживають PTSD, за даними МОЗ України).

Традиційні моделі управління персоналом неефективні в цих умовах. У таблиці 1 систематизовано ключові зміни в HR-практиках, які відбуваються під впливом технологічного прогресу та соціально-економічних змін. Порівняльний аналіз демонструє, як компанії переходять від класичних моделей до інноваційних рішень, що забезпечують гнучкість, ефективність та адаптивність у нових реаліях.

Таблиця 1

Ключові зміни у підходах до управління персоналом

Підхід	До трансформації	Після трансформації
Робоче середовище	Офісна зайнятість	Гібридний / дистанційний формат
KPI	Класичні метрики	Цифрові індикатори ефективності
Рекрутинг	Офлайн-інтерв'ю	AI-підбір персоналу, онлайн-асесмент
Навчання	Очні тренінги	eLearning, мікронавчання, AR/VR

Джерело: складено авторами на основі звітів Deloitte (2025), HireVue (2025)

Таблиця 1 служить наочним інструментом для оцінки трансформації таких аспектів HRM, як: організація робочого середовища (перехід від офісної до гібридної моделі); процеси рекрутингу (використання AI та даних замість суб'єктивних оцінок); системи навчання та розвитку (заміна традиційних тренінгів на цифрові формати).

Дані підкреслюють необхідність переосмислення HR-стратегій для підтримки конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект (AI), аналітика даних (People Analytics) та хмарні рішення, стають ключовими драйверами ефективності HR-процесів. У період 2023–2025 років компанії все більше

впроваджують цифрові інструменти для автоматизації рутинних операцій, підвищення точності прийняття рішень та створення персоналізованого досвіду для співробітників.

Серед основних напрямів цифровізації HR можна виділити:

1. Інтелектуальні системи управління персоналом (HRM), такі як SAP SuccessFactors та PeopleForce, які забезпечують комплексну автоматизацію HR-процесів/

2. AI-рекрутинг, що дозволяє скоротити час підбору та підвищити об'єктивність оцінки кандидатів завдяки інструментам на кшталт HireVue та Pymetrics/

3. People Analytics для прогнозування плинності кадрів, аналізу залученості та

стратегічного планування розвитку персоналу.

4. Сучасні платформи навчання (Coursera, Prometheus, корпоративні LMS), які забезпечують безперервний професійний розвиток у гнучкому форматі.

Ці інструменти не лише підвищують операційну ефективність HR-відділів, але й сприяють створенню адаптивного та мотивованого колективу, здатного успішно функціонувати в умовах невизначеності. У подальшому розвиток цифрових HR-рішень буде тісно пов'язаний із вдосконаленням AI-алгоритмів, інтеграцією VR/AR-технологій та зростанням ролі дата-аналітики в управлінні талантами.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для бізнесу, зокрема в сфері управління персоналом. Компанії змушені адаптувати HR-стратегії до нової реальності, де ключовими пріоритетами стали: захист працівників, підтримка мобілізованих та їхніх сімей, а також забезпечення безперервності бізнес-процесів у умовах нестабільності (Тюріна, Назарчук & Гурницький, 2024).

Сучасні HR-системи відповідають на ці виклики через:

- оперативні антикризові рішення (резервування кадрів, релокація);
- психологічну підтримку для працівників та їхніх родин;
- гнучкі організаційні механізми (віддалена робота, індивідуальні графіки);
- соціальну інтеграцію ветеранів через навчання та адаптаційні програми.

Ці підходи не лише зберігають бізнес-стабільність, але й формують нову філософію корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни.

У перспективі цей досвід може стати основою для: державних програм підтримки зайнятості ветеранів; міжнародних кейсів з кризового управління персоналом; нових стандартів соціально відповідального бізнесу в умовах війни.

У сучасному світі, де технології та глобальні кризи трансформують ринок праці, класичні моделі управління персоналом вже не відповідають потребам бізнесу та суспільства. Виникає нова парадигма – Human-Centered HR (HC HR), яка ставить у центр уваги людину, її благополуччя та розвиток, а не лише продуктивність.

Цей підхід ґрунтується на розумінні, що щасливі та здорові співробітники – це основа стабільного бізнесу, особливо в умовах невизначеності. Він поєднує:

- психологічну підтримку (ментальне здоров'я, work-life balance);
- індивідуалізацію (особистісний розвиток, гнучкі кар'єрні треки);
- технологічні рішення (платформи для well-being, AI-аналітика залученості).

Ключові переваги цього підходу: зниження плинності кадрів – через підвищення рівня задоволеності працівників; зростання продуктивності – мотивовані та психологічно стійкі співробітники ефективніші; посилення іміджу роботодавця – соціально відповідальні компанії приваблюють кращі таланти.

Концепція Human-Centered HR – це не просто тренд, а необхідність для бізнесу, який прагне досягти довгострокового успіху в умовах цифрової ери, війни та соціальних змін. Human-Centered HR – це майбутнє управління персоналом, де бізнес і співробітники розвиваються разом, створюючи стійке та людське середовище. Дана концепція перетворює HR-відділи з адміністративних підрозділів на стратегічних партнерів, які формують стійкі, адаптивні та мотивовані команди.

Український бізнес у 2023–2025 роках активно адаптується до викликів війни та цифрової трансформації, що призводить до прискореного впровадження сучасних HR-інструментів. Рис. 1 візуалізує ключові тенденції у застосуванні цифрових рішень у сфері управління персоналом, демонструючи зростаючу роль технологій.

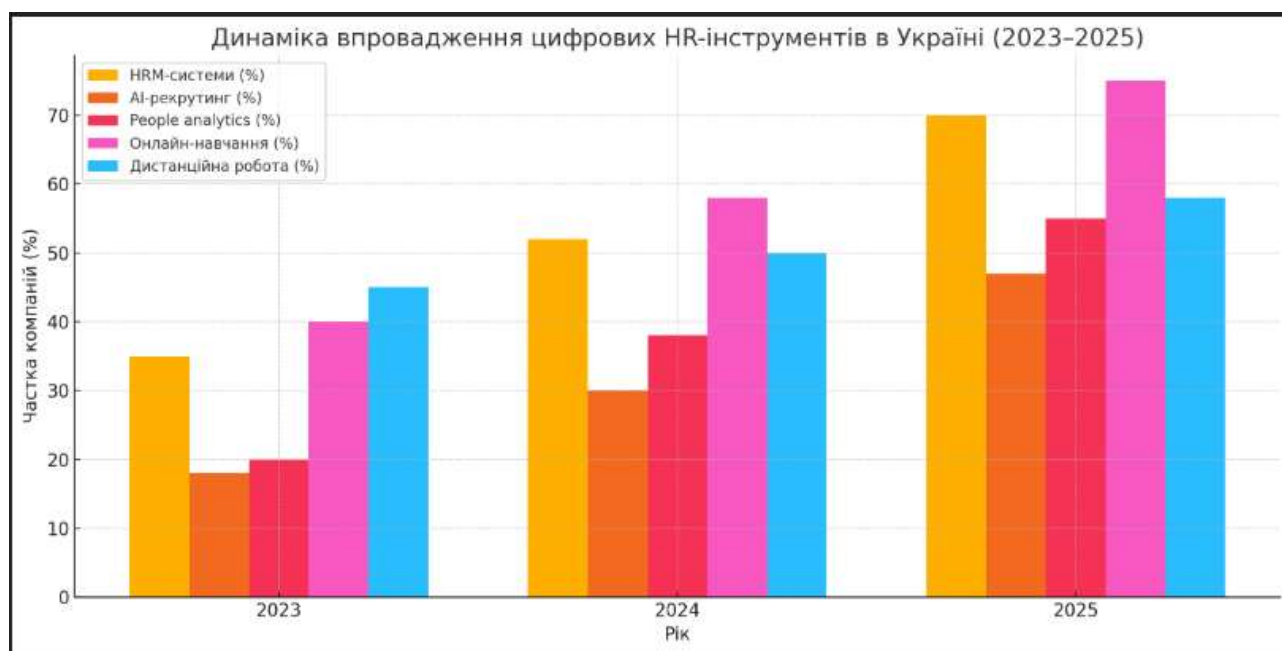


Рис. 1. Динаміка впровадження цифрових HR-інструментів в Україні в 2023–2025рр.

Джерело: складено авторами на основі звіту Deloitte (2025)

Рис. 1. свідчить про стабільне зростання впровадження цифрових HR-інструментів серед українських компаній у 2023–2025 роках. Найбільш помітні зміни:

- лідерство онлайн-навчання та дистанційної роботи – наслідок потреби у гнучкості під час війни;

- прискорення AI-рекрутингу – пошук ефективних методів підбору кадрів у умовах дефіциту фахівців;

- розвиток People Analytics – перехід від інтуїтивних рішень до дата-орієнтованого управління.

Ці дані підтверджують, що цифрові інструменти стають критичними для конкурентоспроможності українського бізнесу у воєнний та повоєнний період.

В умовах динамічного бізнес-середовища та цифрової трансформації ключовим завданням для підприємств є не лише впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, а й об'єктивно оцінювати їхню ефективність у кризових реаліях. Це вимагає створення гнучких інструментів аналізу, здатних враховувати як цифрові зміни, так і вплив зовнішніх загроз на мотивацію, продуктивність і стійкість персоналу. Сучасні дослідники в галузі HR-менеджменту наголошують на необхідності комплексної оцінки

ефективності системи управління персоналом. На нашу думку, методика оцінювання повинна включати п'ять ключових напрямків, які охоплюють як економічні, так і стратегічні, якісні та психологічні аспекти кадрової роботи:

1. Економічна ефективність.

Теоретично економічна ефективність HR-системи базується на підходах до управління результативністю персоналу (performance management) і вимірюванні впливу HR-ініціатив на фінансові результати компанії. Armstrong, M. (2022) підкреслює, що HR-вклад повинен вимірюватися в контексті ROI — рентабельності інвестицій у персонал, яка обраховується як співвідношення вигод від HR-заходів до витрат на їх реалізацію. Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. (2019) розробили модель ROI в HR, яка включає не лише прямі фінансові вигоди, але й непрямі ефекти (зниження плинності кадрів, покращення залученості).

Основні показники економічної ефективності: виручка на одного працівника; продуктивність праці; частка витрат на персонал у виручці від реалізації продукції. Ці індикатори дозволяють оцінити внесок HR у фінансовий успіх організації.

2. Якість кадрового складу.

Теоретично даний напрямок опирається на концепції стратегічного управління талантами (talent management) і розвитку людського капіталу. Storey, J., Ulrich, D. & Wright, P.M. (2019) стверджують, що якість персоналу прямо корелює з якістю управлінських рішень та рівнем інноваційності в компанії. Кваліфікаційний рівень співробітників, глибина їх професійних знань і ступінь готовності до змін є ключовими для організаційного успіху. CIPD (2020) наголошує на важливості створення культури безперервного навчання (learning culture), що забезпечується системами внутрішнього навчання, сертифікації та зовнішнього розвитку персоналу.

Показники якості кадрового складу: рівень освіти персоналу; індекс навчання; частка сертифікованих працівників. Дані показники відображають інвестиції компанії у розвиток людського капіталу.

3. Адаптивність та інноваційність.

Цей аспект пов'язаний із теоріями організаційної гнучкості, змін та цифрової трансформації. Здатність організації до адаптації є критичним фактором виживання в умовах нестабільності. Це включає швидкість впровадження змін, цифрову зрілість HR-функцій та рівень автоматизації процесів. Організації з високим рівнем інноваційності впроваджують HRTech-рішення, використовують data-driven аналітику для прийняття рішень, а також адаптують гібридні моделі роботи.

Показники адаптивності та інноваційності: швидкість адаптації до змін (час на реструктуризацію під час кризи); частка автоматизованих процесів; використання цифрових HR-інструментів (електронні кадрові системи, AI у підборі).

4. Соціально-психологічні показники

Основу складає теорія мотивації та задоволеності працівників і концепція емоційного вигорання. Gallup (2023)

демонструє, що високий рівень залученості персоналу знижує рівень звільнень і підвищує продуктивність. Важливим є емоційне благополуччя та профілактика вигорання як основа сталого функціонування команди.

Показники соціально-психологічної оцінки: плинність кадрів; індекс задоволеності (eNPS, опитування); рівень емоційного вигорання. Оцінка психологічного клімату організації дозволяє своєчасно виявити проблеми та скоригувати мотиваційні стратегії.

5. Стратегічна відповідність

Цей напрям базується на концепції Balanced Scorecard (BSC), запропонованій Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), згідно з якою HR має бути стратегічним партнером бізнесу. Важливим є узгодження HR-стратегії з цілями компанії — наприклад, забезпечення цифрової трансформації, виходу на нові ринки або зростання продуктивності.

Стратегічні показники оцінки: узгодженість кадрової стратегії з бізнес-цілями; наявність кадрового резерву на ключові посади; підтримка HR-інструментами реалізації стратегічних ініціатив.

Така комплексна оцінка ефективності управління персоналом стає не лише інструментом контролю, а й стратегічним важелем для формування адаптивної, мотивованої та інноваційно-орієнтованої команди, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління персоналом перестає бути виключно адміністративною функцією, а перетворюється на стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. У таблиці 2 для комплексної оцінки запропоновано матрицю взаємозв'язків критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства.

Таблиця 2

Взаємозв'язок критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами підприємства

Критерій	Фінансовий вплив	Методика оцінки
Якість кадрів	Зростання продуктивності на 15–20%	Індекс навчання = Витрати на тренінги / ФОП
Адаптивність	Скорочення витрат на рекрутинг на 30%	Час адаптації нових працівників (дні)
Задоволеність	Зниження плинності на 7% → +25 млн прибутку	eNPS (анкетування)
Стратегічна відповідність	Реалізація 90% KPI відділів	Звітність за Balanced Scorecard

Джерело: складено авторами

Запропоновані критерії демонструють чіткий зв'язок між якістю управління персоналом та ключовими фінансовими показниками підприємства. Наприклад: покращення якості кадрів може забезпечити зростання продуктивності на 15-20%, що безпосередньо вплине на виручку; підвищення адаптивності скорочує операційні витрати на рекрутинг, збільшуючи рентабельність; комбінація кількісних (індекс навчання, час адаптації) та якісних (eNPS, BSC) показників дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності HR-стратегії, що особливо актуально для підприємств в умовах змін.

Таблиця 2 слугує основою для формування стратегії управління персоналом, яка враховує як поточний стан компанії, так і довгострокові цілі її розвитку. Вона особливо корисна для HR-фахівців та топ-менеджменту підприємства при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ та забезпечення стабільного зростання.

Висновки. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації та війни вимагає комплексного, інноваційного та гнучкого підходу. Найбільш

перспективними концепціями є гібридне управління, орієнтація на well-being працівників, цифровізація HR-процесів і розвиток HR-аналітики. Сучасна методика діагностики управління персоналом повинна базуватися на інтеграції кількох взаємозалежних вимірів — економічного, кадрового, адаптивного, соціального та стратегічного. Такий багатовимірний підхід дозволяє сформувати об'єктивну картину стану управління персоналом, виявити сильні та слабкі сторони, визначити зони росту та підвищити загальну результативність організації. Врахування нових умов дозволяє підприємствам зберегти кадровий потенціал, підвищити стійкість до зовнішніх загроз і забезпечити конкурентоспроможність у посткризовий період.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити поглибленому аналізу *впливу цифрових технологій на HR-процеси* — дослідження ефективності використання штучного інтелекту, машинного навчання та big data в підборі, навчанні та оцінюванні персоналу.

Література:

- Куделя, В.І., & Яковенко, В.Г. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 81-82. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
- Грідін, О. (2025). Трансформація HR-процесів через впровадження Digital-технологій: ключові

аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>

- How hybrid work has changed the way people work, live, and shop (2023). McKinsey & Company. URL:

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places-chapter-1>

4. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. McKinsey & Company. URL:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2024>

5. Кравчук, А.І., Варіс, І.О., & Рубель, К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

6. Лігоненко, Л. О., Цимбалюк, І.О. & Демченко, О.В. (2021). Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 2, 35–43. DOI: 10.25313/2520-2294-2021-2-6962

7. Ananieva O., Hofmann M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. *Economics of uncertainty: content, assessment, regulation: a collective monograph*. Kyiv: KROK University, 129 – 145. DOI: <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>

8. Замлинський, В., Скрипник, Н., & Федака, В. (2025). Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 555-563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

9. Global Human Capital Trends (2025). Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

10. Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends helps leaders navigate workplace challenges (2025). URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>

11. 2025 Global Guide to AI in Hiring (2025). HireVue. URL: [https://www.hirevue.com/press-release/hirevues-](https://www.hirevue.com/press-release/hirevues-2025-ai-report-shows-the-majority-of-hr-leaders-trust-ai-hiring-decisions)

[2025-ai-report-shows-the-majority-of-hr-leaders-trust-ai-hiring-decisions](https://www.hirevue.com/press-release/hirevues-2025-ai-report-shows-the-majority-of-hr-leaders-trust-ai-hiring-decisions)

12. Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Гурницький, О. (2024). Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, (1) 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>

13. Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey (2025). <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html>

14. Armstrong M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. 7th Edition. 280

15. Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. (2019). ROI Basics. 2nd Edition. ATD Press, 205. URL: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf

16. Storey, J., Ulrich, D. & Wright, PM. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*, 112. URL:

https://materikuliahhamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/john-storey-dave-ulrich-patrick-m.-wright-strategic-human-resource-management_-a-research-overview-routledge-2019.pdf

17. Creating learning cultures: Assessing the evidence (2020). CIPD. URL:

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/creating-learning-cultures-1_tcm18-75606.pdf

18. State of the Global Workplace (2024). Gallup. URL: <https://www.ahtd.org/files/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf>

19. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/194-The-Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-into-Action-Robert-S.-Kaplan-David-P.-Norton-Edisi-1-1996.pdf>