

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-105>

УДК 33:331:005.95.96

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ HRM-СИСТЕМИ

ENHANCING THE EFFICIENCY OF THE ECONOMIC SERVICE OF AN ENTERPRISE IN PERSONNEL MANAGEMENT THROUGH AN INFORMATION AND COMMUNICATION HRM SYSTEM

Косінський Петро Миколайович

доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

Kosinskyi Petro

Lutsk National Technical University

У статті узагальнено підходи до визначення змісту категорії «кадровий потенціал». Досліджено вплив сучасних інформаційно-комунікаційних систем на процес формування, розвитку кадрового потенціалу й обґрунтовано доцільність їх застосування в системі управління персоналом підприємства. Досліджено функціональні можливості інформаційно-комунікаційної системи HURMA у контексті кадрового забезпечення та управління кадровим потенціалом підприємства. Встановлено, що її впровадження й використання у практичній діяльності вітчизняних підприємств дозволяє проводити комплексну оцінку кількісних і якісних характеристик персоналу, формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників та створює інші можливості, що неабияк підвищує ефективність роботи економічної служби в процесі управління персоналом.

Ключові слова: кадровий потенціал; HURMA; інтеграція; аналіз; оцінювання; планування; цифровізація.

The formation of personnel potential remains one of the key priorities in human resource management, as it represents a strategic resource of an enterprise that determines its competitiveness, innovative capacity, and economic development. Therefore, adherence to the principles of prioritizing the human factor and ensuring a responsible attitude toward employees can secure the long-term success of an enterprise in the market environment. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of using the information and communication HRM system HURMA in the activities of an enterprise's economic service in order to enhance the efficiency of personnel potential management. To achieve this objective, the following research methods were employed: monographic analysis – to examine scientific publications relevant to the research topic; analysis and synthesis – to explore the possibilities of using HURMA by the enterprise's economic service and its impact on personnel potential formation; abstraction and logical analysis – to clarify the essence of the concept of “personnel potential” and to formulate appropriate conclusions. The article systematizes approaches to defining the content of the “personnel potential” category. It examines the influence of modern information and communication systems on the processes of formation and development of personnel potential and substantiates the expediency of their application in the enterprise personnel management system, taking into account the requirement of ensuring strategic alignment between HR policy and the financial and economic objectives of the enterprise. The functional capabilities of the HURMA information system are analyzed in the context of staffing support and personnel potential management. The implementation and use of the HURMA information and communication system in the practical activities of domestic enterprises enables a comprehensive assessment of quantitative and qualitative characteristics of personnel, facilitates the development of individual employee growth trajectories, and creates additional opportunities that significantly enhance the efficiency of the economic service in the process of personnel management.

Keywords: personnel potential; HURMA; integration; analysis; evaluation; planning; digitalization.



Постановка проблеми. Кадровий потенціал є дуже важливою складовою будь-якого підприємства, що визначає його фінансово-економічну успішність й ефективність, адже рівень кваліфікації працівників, їх правильний (вдалий) підбір і, відповідно, управління ними мають неабиякий величезний вплив на подальші результати роботи суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, слід розуміти, що сучасний етап розвитку економіки зумовлює перегляд підходів до формування й використання кадрового потенціалу підприємства, що робить актуальним питання інтеграції інформаційно-комунікаційних систем у діяльність одного із основних елементів його організаційно-економічного механізму – економічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені цифровізації HR-процесів й застосування інформаційно-комунікаційних HRM-систем стає предметом активного наукового інтересу в нашій державі.

Результати досліджень вчених доводять здатність цифрових інструментів змінювати традиційні підходи до взаємодії з персоналом, планування та контролю тощо [1]. При цьому, певні науковці розглядають ці інструменти, як складову стратегічного розвитку підприємства, спрямовану на оптимізацію HR-інжинірингу, підвищення його конкурентоспроможності, формування кадрового потенціалу, підвищення продуктивності і мотивації персоналу тощо [2; 3]. Окремі дослідники аналізують цифрову трансформацію HRM зі стратегічної перспективи, зокрема розглядають автоматизацію та інтеграцію систем для підвищення ефективності HR-функцій у підприємствах різних секторів [4]. Така цифровізація HRM розглядається як фундаментальна складова сучасного менеджменту людських ресурсів.

Дослідження HR-технологій в умовах remote-середовища також підкреслює роль цифрових систем у трансформації кадрового адміністрування, що є важливим для підприємств із гнучкими моделями роботи [5].

Крім того, дослідження показують, що цифрові HRM-системи істотно впливають на ефективність HR-операцій: автоматизують рутинні процеси, зменшують адміністративне навантаження та надають можливості реального часу для аналізу та інтегрованого управління людськими ресурсами, що сприяє гнучкості й стратегічній адаптації підприємства [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, в багатьох

джерелах наукової літератури наголошується на позитивних наслідках цифровізації HR-процесів й ролі інформаційно-комунікаційних HRM-систем у підвищенні ефективності управління персоналом, не достатньо вивченим залишається їхній вплив на формування кадрового потенціалу з позицій економічної служби.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей підвищення ефективності економічної служби підприємства у сфері управління персоналом, шляхом впровадження інформаційно-комунікаційних HRM-систем. У зв'язку із цим, пропонується зробити оцінку їх аналітичних можливостей на прикладі системи Hurta, описавши її функціональний потенціал, у контексті управління кадрами й підтримки прийняття ефективних рішень економічною службою, а також сформулювати методичні рекомендації щодо її практичного використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал виступає важливим чинником конкурентної переваги, оскільки за умови його раціонального використання підприємство здатне досягати стійких позицій в умовах зростаючої конкуренції [7]. Тому, для будь якого підприємства актуальним є пошук нових, більш досконалих форм, методів та інструментів управління кадровим потенціалом, що водночас може зумовлювати виникнення методологічних проблем, однією з основних, серед яких, є відсутність єдиного концептуального підходу до трактування сутності кадрового потенціалу.

На думку Л.С. Земляної, з якою ми також погоджуємось, неоднозначність підходів до розуміння терміна «кадровий потенціал» можна пояснити, перш за все, тим, що «різні автори та дослідники по-різному описують кадровий потенціал, зазначаючи ті аспекти кадрів, які для них є актуальними» [8].

Попри те, що більшість вчених кадровий потенціал розглядається, як інтегрована система кількісних і якісних характеристик працівників, їх професійних можливостей, компетентностей й здатності до розвитку, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства, існують різні підходи до його трактування, серед яких можемо виділити наступні: ресурсний, процесний, комплексний та інтегральний (табл. 1).

Проаналізувавши підходи вчених до визначення кадрового потенціалу підприємства, дійшли висновку, що сьогодні цю категорію

доцільно розглядати не лише, як сукупність професійних знань і навичок працівників, але і як їх системну здатність генерувати додану вартість, забезпечувати стратегічну гнучкість до змін ринкового середовища та інноваційний розвиток підприємства тощо. Виходячи з цього, вважаємо, що саме застосування цифрових інформаційно-комунікаційних систем і технологій може підвищити ефективність роботи економічної служби підприємства у виявленні прихованих резервів розвитку персоналу.

Твердження С.Б. Іваницької, Н.В. Анісової, А.О. Петрова про те, що «розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності» [17], набуває нового змісту, оскільки сучасні (хмарні) інформаційно-комунікаційні системи дозволяють зробити кадрову політику більш прозорою, керованою та аналітично обґрунтованою тощо.

Виходячи із вище наведеного, особливої ваги набуває питання цифрового супроводу кадрової політики, у контексті якого сучасні інформаційно-комунікаційні системи управління персоналом створюють серйозні можливості (переваги) для підприємства у напрямку автоматизації кадрових процесів, накопичення аналітичних даних, а також побудови прогнозних моделей розвитку персоналу. Підтвердженням цього можуть бути, результати досліджень, що свідчать про підвищення стратегічної ролі HR-функцій, в результаті впровадження інформаційно-комунікаційних систем у кадрові процеси підприємства [18].

Цифрове середовище повинне забезпечувати реалізацію головної функції управління кадровим потенціалом, що на думку О.А. Шаповал полягає у «поєднанні особистих навичок та вмінь працівників з цілями підприємства, тобто побудовою ефективної системи співпраці у трудовому колективі» [10], за допомогою інтегрованих інформаційних плат-

Таблиця 1

Підходи до визначення терміна «кадровий потенціал»

Підхід	Зміст підходу	Прихильники підходу
<i>Ресурсний</i>	Кадровий потенціал розглядається з точки зору динамічного ресурсу підприємства, що відображає мобільність персоналу, його трудову активність та інноваційні здібності, які прямо впливають на ефективність економічної служби, а також реалізацію стратегічних цілей підприємства	Р.А. Закінян, О.В. Каховська, І.Б. Стенічева [9], О.А. Шаповал [10], О.М. Завора [11]
<i>Процесний</i>	Кадровий потенціал являє собою безперервний процес розвитку персоналу, що характеризує можливості працівників й враховує перспективу їх використання, формуючи основу для підвищення ефективності економічної служби підприємства та підтримки її стратегічної місії	Л.В. Парій, В.В. Черній [12], Л.С. Земляна [8]
<i>Комплексний</i>	Кадровий потенціал визначається через сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, включаючи освітній рівень, професійно-кваліфікаційні навички, вікові та фізіологічні параметри, комунікаційні здібності, мотивацію й здатність до співпраці. У межах економічної служби цей підхід дозволяє оцінювати потенціал кадрів для оптимізації робочих процесів, підвищення продуктивності та забезпечення стабільності процесів управління підприємством	В.В. Безсмертна [13], С.О. Доцюк [14]
<i>Інтегральний</i>	Кадровий потенціал інтерпретується, як інтегрована сукупність здібностей і можливостей працівників, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства і національної економіки, враховуючи творчі й професійні компетенції, соціально-психологічні якості, а також рівень мотивації	О.А. Посвалюк [15], Л.С. Земляна; Т.М. Хаянок [8], О.А. Шаповал [10], Н.М. Матвеева, Г.І. Базецька, О.І. Славута [16]

Джерело: сформовано автором на основі [8–17]

форм, які дозволяють відслідковувати відповідність компетенцій працівників стратегічним завданням підприємства.

Враховуючи, що «формування кадрового потенціалу є важливою функцією діяльності підприємства, де висококваліфіковані фахівці є ключовим елементом успішності підприємства, і для стимулювання їх ефективної роботи рекомендується використовувати систему управління кадровим потенціалом» [19], цифрові інформаційні системи, що використовуються економічною службою мають бути спрямовані на трансформацію зазначених положень у практичну площину. Для цього вони мають забезпечити інтеграцію кадрових, фінансових та організаційних даних, що є особливо важливим для економічної служби підприємства. У даному випадку, слід зауважити, що саме економічна служба підприємства, здійснюючи планування витрат на персонал, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, бюджетування фонду оплати праці, потребує точних та оперативних аналітичних інструментів.

Рівень фінансового, організаційного, інформаційного, мотиваційного та науково-методичного забезпечення безпосередньо визначає ефективність розвитку кадрового потенціалу [20].

У процесі цифрової трансформації інформаційне забезпечення набуває системоутворюючого значення, оскільки саме через інформаційно-комунікаційні системи здійснюється накопичення, обробка та інтерпретація даних про персонал.

Аналіз і оцінка кадрового потенціалу, як зазначається в наукових дослідженнях, є процесом встановлення відповідності сукупності

професійних, психологічних та особистісних характеристик працівників стратегічним цілям підприємства [21]. Враховуючи цей аспект, в процесі управління підприємством сучасні HR-аналітичні інструменти є надзвичайно важливим для економічної служби. Тому, інформаційно-комунікаційні системи і технології стають не лише інструментом автоматизації кадрового обліку, але й стратегічною платформою аналітичної підтримки управлінських рішень, що, в свою чергу, обумовлює необхідність дослідження впливу конкретних інформаційно-комунікаційних систем, зокрема HURMA, на формування, оцінку й розвиток кадрового потенціалу економічної служби підприємства.

Особлива увага до інформаційно-комунікаційної системи Hurma пояснюється тим, що вона поєднує функціонал HRM та рекрутингової ATS-платформи, а її впровадження на підприємстві дозволяє економічній службі отримувати структуровану аналітичну інформацію щодо кадрового складу, динаміки продуктивності, показників плинності кадрів й ефективності мотиваційних програм [22].

На офіційному сайті HURMA було знайдено інформацію про практичне застосування даної інформаційно-комунікаційної системи аутсорсинговою компанією WOW24-7, що дало змогу виявити й порівняти зміни в роботі HR-процесів до і після її інтеграції в систему управління та зробити висновки про її ефективність (табл. 2).

Інтеграція системи HURMA в систему управління WOW24-7 трансформувала розрізнені та неефективні кадрові процедури у цілісну автоматизовану модель управління персоналом. Отримані результати підтвер-

Таблиця 2

Оцінка економічного ефекту впровадження інформаційно-комунікаційної системи HURMA на підприємстві

Показник	HR-процеси до впровадження системи	HR-процеси після впровадження системи
Час на розрахунок заробітної плати	Тривав близько 15 днів	Скоротився до 5 днів
Аналітика HR-даних	Дані збиралися вручну	Дані доступні в дашбордах у реальному часі
Час на рутинні HR-операції	Рутинні HR-операції займають багато часу	Час на рутинні HR-операції суттєво знижений
Кількість вакансій у циклі	Дані не систематизовано	Близько 19 вакансій щомісяця оброблено через HRM
Час реалізації кадрових процесів	Неефективні та розрізнені процеси	Єдина система з автоматичними процесами

Джерело: сформовано автором на основі [22]

джують, що економічний ефект впровадження даної інформаційно-комунікаційної системи проявляється, як у кількісному вимірі (скорочення витрат часу), так і в якісному – через зростання аналітичної спроможності тощо.

Інструменти системи HURMA дозволяють забезпечити інтеграцію кадрових й економічних показників, що створює передумови для формування доказової кадрової політики, а також надає ряд переваг у процесі формуванні кадрового потенціалу підприємства (табл. 3).

Інформаційно-комунікаційна система HURMA є сучасною і досить зручною HRM-платформою, що інтегрує функції кадрового обліку, рекрутингу, оцінювання персоналу, управління ефективністю й аналітики, а тому в процесі формування кадрового потенціалу підприємства її застосування в роботі економічної служби дозволяє забезпечити системне управління людським капіталом. Зокрема, аналітична складова HURMA забезпечує накопичення структурованих даних щодо кваліфікації працівників, результатів їх діяльності, динаміки професійного розвитку, показників плинності кадрів, витрат на персонал й ефективності адаптації нових співробітників. При цьому, особливістю системи є можливість формування інтегрованих звітів, що поєднують HR-показники з фінансовими індикаторами, що, вважаємо, є надзвичайно важ-

ливим для економічної служби підприємства. Завдяки здатності виконувати вище зазначені функції, інформаційно-комунікаційна система HURMA сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, зменшує ризики дефіциту кадрів, формуванню обґрунтованої кадрової стратегії підприємства тощо. Також, особливо важливо звернути уваги на можливість цієї системи у формуванні HR-метрик, що безпосередньо інтегруються у фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.

З огляду на вище сказане, інтеграція інформаційно-комунікаційної HRM-системи HURMA в управлінський контур підприємства змінює характер прийняття кадрових рішень, підвищуючи їхню економічну обґрунтованість.

Звертаємо увагу на те, що, в даному контексті, практичне використання системи HURMA має відбуватись на засадах системного підходу до управління кадровим потенціалом, коли її цифровий інструментарій розглядається, як інтегрований у функціональний простір економічної служби елемент економічного механізму господарювання, завданням якого є забезпечення оптимізації кадрових процесів на підприємстві і, як наслідок, підвищення його економічної ефективності загалом (рис. 1).

Передусім необхідно забезпечити концептуальну узгодженість цілей цифровізації HR-процесів зі стратегічними орієнтирами

Таблиця 3

Можливості інформаційно-комунікаційної системи HURMA у формуванні кадрового потенціалу підприємства

Напрямок застосування	Функціональні можливості HURMA	Значення для економічної служби
Облік кадрового складу	Автоматизований облік персоналу, можна побачити структуру підрозділів, контроль штатного розпису	Забезпечення відповідності чисельності працівників плановим показникам
Аналіз плинності кадрів	Розрахунок коефіцієнтів плинності, причини звільнень	Оцінка стабільності кадрового потенціалу та прогнозування витрат
Оцінювання ефективності	Моніторинг KPI, зворотний зв'язок	Визначення продуктивності праці працівників
Планування розвитку	Відстеження навчання, формування індивідуальних планів розвитку	Підвищення рівня кваліфікації персоналу
HR-аналітика	Дашборди, аналітичні звіти, візуалізація даних	Прийняття стратегічних рішень щодо кадрової політики
Фінансова інтеграція	Дані щодо фонду оплати праці, лікарняних, відпусток	Підрахунок витрат на персонал

Джерело: сформовано автором на основі [22]



Рис. 1. Концептуальна модель практичного застосування HURMA в економічній службі підприємства

Джерело: сформовано автором

розвитку підприємства, що допоможе налаштувати HRM-систему відповідно до його реальних потреб.

Тобто, впровадження інформаційно-комунікаційної системи HURMA на підприємстві має здійснюватися після проведення попереднього аудиту кадрових процесів і оцінки інформаційних потоків між підрозділами, адже його результати, дозволяють, наприклад, виявити дублювання певних функцій, несистемність обліку показників використання трудового потенціалу, відсутність інтегрованої аналітики та інше.

Економічна служба повинна використовувати дані інформаційно-комунікаційної системи HURMA для формування бюджетів витрат на персонал, аналізу фонду оплати праці, прогнозування продуктивності праці, оцінки економічної ефективності інвести-

ційних вкладень у розвиток працівників, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує прозорість використання кадрових ресурсів. Крім того, доцільно запровадити систему ключових показників ефективності, що формуються на основі аналітичних можливостей HURMA, адже їх регулярний моніторинг дозволяє економічній службі здійснювати динамічний аналіз кадрового потенціалу та своєчасно коригувати політику стимулювання, розвитку і мотивації персоналу. У даному випадку, йдеться про коефіцієнти плинності кадрів, середню тривалість закриття вакансій, рівень залученості персоналу, витрати на навчання у розрахунку на одного працівника, продуктивність праці за структурними підрозділами. Особливу увагу слід приділити використанню інструментів оцінювання компетентностей і

планування індивідуальних траєкторій розвитку працівників. У цьому аспекті HURMA може стати інструментом довгострокового прогнозування потреб у трудових ресурсах, а економічна служба, спираючись на аналітичні дані щодо кваліфікаційної структури персоналу, отримує можливість моделювати сценарії кадрового забезпечення відповідно до прогнозованих обсягів виробництва або змін ринкової кон'юнктури, що, в свою чергу, підсилює стратегічну роль економічного підрозділу в системі управління підприємством.

Варто пам'ятати, що на ефективність інформаційно-комунікаційної системи HURMA впливатиме й рівень цифрової компетентності персоналу, а тому потрібно передбачити належне навчання працівників, що з нею працюватимуть, формування внутрішніх регламентів роботи із системою та закріплення відповідальності за якість внесених даних.

Таким чином, розглянута в дослідженні інформаційно-комунікаційна система HURMA сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, де кадрові рішення приймаються на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень.

Висновки. Отже, використання інформаційно-комунікаційної системи HURMA у роботі економічної служби передбачає структурну трансформацію системи управління підприємством, що надає ряд переваг, наприклад:

– цифровізація кадрових процесів забезпечує підвищення точності планування фонду оплати праці – пояснюється тим, що автоматизований облік штатної структури, контроль вакансій, моніторинг навантаження працівників дозволяють економічній службі здійснювати більш коректне прогнозування витрат на персонал, зменшуючи ризики перевитрат, або ж дефіциту трудових ресурсів;

– здатність системи фіксувати причини звільнення, аналізувати період адаптації, оцінювати ефективність наставництва дозволяє підприємству зменшити непрямі витрати, пов'язані з підбором і навчанням нових співробітників;

– формування системи ключових показників ефективності (KPI) для працівників дозволяє економічній службі інтегрувати показники результативності з індивідуальними цілями, що узгоджуються зі стратегічними орієнтирами підприємства та ін.

Разом з тим, практичне використання HURMA, в діяльності економічної служби, має ґрунтуватися на принципах системності, інтегрованості, аналітичної обґрунтованості та стратегічної спрямованості, адже таким чином відбувається її трансформація з інструмента автоматизації у дієвий механізм оптимізації кадрових процесів і підвищення ефективності функціонування підприємства загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Shuklina V., Savchenko V. Specificity of digitalisation of HR functions at enterprises under crisis conditions. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2025. Vol. 26. Issue 2 (75). P. 44–53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417).
2. Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л., Вовкотруб К. Цифрові трансформації HR-процесів як складова стратегічного розвитку організацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. Вип. 2 (75). С. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234).
3. Berher A., Istomin A. Digitalization of business processes in personnel management for the development of the enterprise's human resource potential. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2025. № 11. P. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3>.
4. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 6. № 41. P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.
5. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. Випуск 2 (75). С. 20–31. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237).
6. Mahmoud M. H., Ali A. A., Alrifae A. A., Eitah R. A., AlZubi M. M. The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discov Sustain*. 2025. № 6. P. 1038. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>.

7. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 4. Ч. 3. С. 95–98. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12824> (дата звернення: 01.02.2026).
8. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37628> (дата звернення: 01.02.2026).
9. Закінян Р. А., Каховська О. В., Стенічева І. Б. Кадровий потенціал підприємства: сутність та особливості управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки, м. Житомир, 4–5 листопада 2021 р. Житомир, 2021. С. 21. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/21.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
10. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>.
11. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>.
12. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3 (33). С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.037581>.
13. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 709–715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (дата звернення: 01.02.2026).
14. Доцюк С. О. Концептуальні оцінки пріоритетів розвитку аграрного підприємства в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-3>.
15. Посвалюк О. А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>.
16. Матвєєва Н. М., Базецька Г. І., Славута О. І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>.
17. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 01.02.2026).
18. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol 23, Issue 1. P. 18–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>.
19. Бурачек І. В., Дащенко В. В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві (на прикладі ТОВ «Перший охоронний альянс»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320–323. URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/576-burachek-i-v-dashchenko-v-v-formuvannya-kadrovogo-potentsialu-ta-upravlinnya-jogo-rozvitkom-na-pidpriemstvi-na-prikladitov-pershij-okhoronnij-alyans> (дата звернення: 01.02.2026).
20. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-19> (дата звернення: 01.02.2026).
21. Ганецька Д. Р., Марченко В. М. Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств: стратегічні орієнтири, виклики та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129>.
22. Усе для HR та рекрутингу в одній системі. *HURMA: офіційний сайт*. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 01.02.2026).

REFERENCES:

1. Shuklina V., Savchenko V. (2025) Specificity of digitalisation of HR functions at enterprises under crisis conditions. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, vol. 26, issue 2(75), pp. 44–53. Available at: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417) (accessed February 01, 2026).
2. Vedernikov M., Chernushkina O., Volianska-Savchuk L., Vovkotrub K. (2025) Tsyfrovі transformatsii HR-protsesiv yak skladova stratehichnoho rozvytku orhanizatsii [Digital transformations of HR processes as a component of strategic development of organisations]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho*

universytetu. Serii: *Ekonomichni nauky – Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, vol. 26, issue 2(75), pp. 9–19. Available at: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234) (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

3. Berher A., Istomin A. (2025) Digitalization of business processes in personnel management for the development of the enterprise's human resource potential. *Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 11, pp. 22–28. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3> (accessed February 01, 2026).

4. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. (2022) Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6, issue 41, pp. 534–543. Available at: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527> (accessed February 01, 2026).

5. Hlushko T., Barsehian A., Polupanov B. (2025) HR-tekhnologii yak instrument tsyvrovoi transformatsii kadrovoho administruvannya u remote-seredovyshchi [HR technologies as a tool for digital transformation of personnel administration in a remote environment]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, vol. 26, issue 2(75), pp. 20–31. Available at: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237) (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

6. Mahmoud M. H., Ali A. A., Alrifae A. A., Eitah R. A., AlZubi M. M. (2025) The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discov Sustain*, vol. 6, pp. 1038. Available at: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9> (accessed February 01, 2026).

7. Skoruk O. V. (2016) Teoretychni osnovy formuvannya ta vykorystannya kadrovoho potentsialu subiektiv pidpriemnytstva [Theoretical foundations of the formation and use of human resource potential of business entities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 4, issue 3, pp. 95–98. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12824> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

8. Zemliana L. S. (2022) Naukovo-metodolohichni bazys kadrovoho potentsialu aharnoho pidpriemstva [Scientific and methodological basis of personnel potential of an agrarian enterprise]. *Innovation and Sustainability – Innovation and Sustainability*, vol 4, pp. 207–214. Available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37628> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

9. Zakinian R. A., Kakhovska O. V., Stenicheva I. B. (2021) Kadrovyyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta osoblyvosti upravlinnia [Human resources of an enterprise: essence and features of management]. *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu – 2021 : II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. z pyt. vyshch. osv. i nauky (Zhytomyr, November 4–5, 2021)*. Zhytomyr, pp. 21. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/21.pdf> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

10. Shapoval O. A. (2023) Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriiskyyi naukovyi visnyk. Serii : Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 15, pp. 231–236. Available at: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

11. Zavora O. M. (2024). Potentsial pidpriemstva: sutnist ta identyfikatsiia yoho skladovykh [Potential of the enterprise: essence and identification of its components]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 2024, vol. 66. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

12. Parii L. V., Chernii V. V. (2020) Suchasnyi protses vdoskonalennia kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Modern process of personnel improvement potential of enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 2020, vol. 3 (33), pp. 69–75. Available at: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.037581> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

13. Lysak V. Yu., Oliinyk O. S. (2018) Aktualni problemy ta peredumovy formuvannya poniattia «kadrovyyi potentsial» [Actual problems and preconditions for the formation of the concept of «personnel potential»]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 14, pp. 709–715. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

14. Dotsiuk S. O. (2024) Kontseptualni otsinky priorytetiv rozvytku aharnoho pidpriemnytstva v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi intehratsii [Conceptual assessments of agricultural business development priorities in the conditions of international economic integration]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, vol. 3 (08), pp. 19–25. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-3> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

15. Posvaliuk O. A. (2024) Otsinka kadrovoho potentsialu pidpriemstva: vid klasychnykh modelei do suchasnykh pidkhodiv upravlinnia [Assessment of the human resource potential of an enterprise: from classical models to modern management approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 68. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).

16. Matvieieva N. M., Bazetska H. I., Slavuta O. I. (2023) Formuvannia napriamkiv vdoskonalennia kadrovoi polityky yak skladovoi arkhitektury rozvytku personalu v aspekti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Formation of directions for the improvement of personnel policy as a component architecture of personnel development in the aspect of increase competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 49. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).
17. Ivanytska S. B., Anisova N. V., Petrova A. O. (2013) Kadrovyi potentsial pidpriemstva: faktory formuvannia ta vykorystannia [Human resources enterprise: factors of formation and use]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).
18. Marler J. H., Fisher S. L. (2013) An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, vol 23, issue 1, pp. 18–36. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.002> (accessed February 01, 2026).
19. Burachek I. V., Dashchenko V. V. (2015) Formuvannia kadrovoho potentsialu ta upravlinnia yoho rozvytkom na pidpriemstvi (na prykladi TOV «Pershyi okhoronnyi alians») [The formation and management of the human resource potential development at the enterprise (on the basis of llc “pershyi okhoronnyi alians”)]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 4, pp. 320–323. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/576-burachek-i-v-dashchenko-v-v-formuvannya-kadrovogo-potentsialu-ta-upravlinnya-jogo-rozvitkom-na-pidpriemstvi-na-prikladi-tov-pershij-okhoronnij-alyans> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).
20. Sen O. V., Kovalenko M. V., Knysh V. V. (2023) Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh: teoretychni ta praktychni aspekty [Development of the human resources potential of the enterprise in modern conditions: theoretical and practical aspects]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 70, pp. 107–113. Available at: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-19> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).
21. Hanetska D. R., Marchenko V. M. (2025) Formuvannia kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv: stratehichni oriientyry, vyklyky ta mizhnarodnyi dosvid [Formation of human resource potential of agricultural enterprises: strategic guidelines, challenges and international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 80. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian).
22. Everything for HR and recruiting in one system. HURMA: official website. [Use dlia HR ta rekrutynhu v odnii systemi. HURMA : ofitsiyni sait]. Available at: <https://hurma.work> (accessed February 01, 2026).

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 08.03.2026

Дата публікації статті: 17.03.2026