

УДК 005.95:005.642.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.199-205>**Марухленко О.В.**доктор наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Marukhlenko Oksana**Dr. of Public Administration Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Шульгіна Т.С.**кандидат економічних наук
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Shulhina Tetiana**PhD in Economic Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
<https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

ЗНАХОДЖЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА НАВАНТАЖЕННЯ В АСПЕКТІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РІВНЯ ЗАВАНТАЖЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

У статті розглянуто проблему незбалансованості професійного навантаження працівників кадрових служб та її вплив на ефективність управління персоналом. Проаналізовано організаційні умови та індивідуальні характеристики фахівців, які визначають рівень завантаженості та можуть призводити до перевантаження, стресів та професійного вигорання. Запропоновано методику визначення інтегрального показника навантаження (ІПН), що дозволяє комплексно оцінювати рівень завантаженості персоналу кадрової служби на основі кількісних показників діяльності та вагових коефіцієнтів, одержаних методом експертних оцінок. Практична апробація проведена на прикладі банківської установи та показала диференціацію рівня навантаження серед працівників кадрової служби. Виявлено потребу в перерозподілі функціональних обов'язків та оптимізації кадрових процесів для підвищення ефективності роботи, збереження трудового потенціалу та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управлінських рішень у сфері планування чисельності персоналу та попередження надмірного професійного навантаження.

Ключові слова: персонал, професійне навантаження, планування персоналу, інтегральний показник навантаження, оптимізація чисельності персоналу.

DETERMINATION OF THE INTEGRATED WORKLOAD INDICATOR FOR A COMPREHENSIVE EVALUATION OF HR SPECIALISTS' WORKLOAD LEVEL

The article examines the problem of professional workload of personnel services employees, which is becoming increasingly relevant in the conditions of dynamic development of organizational structures and increasing requirements for the efficiency of personnel management. It is established that modern business conditions are characterized by an increase in the volume of information, a shortage of hours for its processing and a high level of responsibility for making managerial decisions, which significantly complicates the activities of personnel service specialists. The imbalance of the volume of functional responsibilities and the mismatch of individual characteristics of employees with the requirements of the position lead to overload, increased professional stress, reduced productivity and the risk of professional burnout.

The authors carried out a systematic analysis of organizational conditions and individual characteristics that form professional workload, and on this basis proposed a methodology for determining the integral load indicator (IPI). The proposed approach combines quantitative indicators of employee activity with a system of weight coefficients determined using the expert assessment method, which ensures objectivity and comprehensiveness of the assessment. Practical testing of the methodology was carried out on the materials of a banking institution, which made it possible to identify significant differences in the workload of individual personnel service employees, compare their efficiency and determine the critical limits of professional workload.

The results of the study confirm the feasibility of using an integrated approach to monitoring and managing personnel

workload. This creates a basis for timely adoption of management decisions on the redistribution of responsibilities, optimization of personnel processes and improvement of the personnel planning system. In addition, the implementation of such measures contributes to the preservation of the organization's labor potential, improving the quality of the performance of personnel service functions and improving the socio-psychological climate in the team.

Keywords: personnel, professional workload, personnel planning, integral workload indicator, optimization of personnel numbers.

JEL classification: M12, M54, J24, O15.

Постановка проблеми. Робота, яка пов'язана з кадровим обліком персоналу є одним із специфічних видів трудової діяльності, основною метою якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої праці, як окремих учасників трудового процесу, так і колективів в цілому. Навіть за умов стабільності економічного середовища для успішного розв'язання поточних завдань персоналу кадрової служби необхідно мати широкий спектр знань в області економіки, трудового права, психології, а також володіти специфічними особистісними якостями. При цьому працівники мають бути здатними миттєво приймати своєчасні рішення та працювати в умовах нерегулярного фізичного та емоційного навантаження.

Сучасні умови визначають особливості трудової діяльності фахівців з кадрового адміністрування, серед яких домінують чинники, зумовлені надмірним зростанням обсягу інформації, дефіцитом часу для її переробки, підвищенням матеріальної та особистої відповідальності за прийняття рішень. В умовах зростаючої ринкової конкуренції та ускладнення міжособистісних відносин в діяльності персоналу виникають ситуації, що супроводжуються емоційним перевантаженням та стресами. Так, загальне зростання складності кадрової діяльності відбувається при одночасному підвищенні вимог до якості праці співробітників кадрової служби. Дедалі суттєвішу роль відіграють трудова віддача та спроможність тривалий час стабільно підтримувати інтенсивний ритм своєї діяльності попри високі нервові навантаження та зростання складності функціональних обов'язків. Оскільки ефективна діяльність організації та установ передбачає лояльність працівників, шляхи збереження трудового потенціалу цієї категорії персоналу мають науковий і практичний інтерес та знайшли відображення в роботах багатьох науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою даної роботи послужили наукові праці Х. Дж. Фрейденберґера [1], К. Маслач [2], Колота А., Савкова С., Синяєва Л., Файоля А. у яких особлива увага приділялась сутності, призначенню й особливостям управлінської праці; розробкам питань планування чисельності персоналу, нормування праці в цілому й управлінської праці зокрема [3, 4, 5].

Поняття професійного навантаження персоналу розглянуто в працях зарубіжних фахівців С. Джексона, М. Лейтера, та вітчизняних вчених Батуліної О.В. [6], Руденка А.І. Данчук Ю.П. [7], Гнускіна Г.В. [8], Кіашко В.І. [9].

Однак і досі є дискусійними умови виникнення та процес визначення рівня професійного навантаження саме управлінського персоналу. Саме це окреслює актуальність подальших теоретичних і прикладних

розробок у цьому напрямі, що й зумовило вибір теми даного дослідження.

Метою статті є дослідження впливу факторів професійного навантаження на результати діяльності персоналу кадрової служби та надання їм інтегральної кількісної оцінки.

Виклад основних результатів дослідження. Виникнення надмірного професійного навантаження кадрового персоналу обумовлено впливом багатьох факторів, серед яких доцільно виділити дві групи:

- організаційні умови, що характеризують збалансованість функціональних обов'язків та рівень інформаційного навантаження;

- індивідуальні якості працівників, що характеризують рівень фізіологічної, морально-етичної та психологічної сталості особистості.

Саме організаційні умови є визначальними факторами, що зумовлюють професійне навантаження персоналу кадрової служби. Водночас результативність їх впливу є різною і залежить від індивідуальних якостей працівників (рис. 1).

Наслідком незбалансованого обсягу функціональних обов'язків та невідповідності індивідуальних якостей працівників вимогам посади є надмірне професійне навантаження, що може призвести до втрат підприємством фінансових ресурсів (несвочасне виконання завдань, збільшення кількості помилок в роботі, порушення трудової дисципліни), втрат людських ресурсів (збільшення чисельності та тривалості лікарняних, підвищення плинності кадрів) та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі (зниження задоволеності працею, зменшення ініціативності працівників).

Практичним підтвердженням наявності незбалансованого розподілу функціональних обов'язків серед персоналу кадрової служби є результати дослідження показники діяльності працівників відділу кадрового адміністрування одного з вітчизняних банків та їх вплив на рівень професійного навантаження.

В якості показників, що характеризують професійне навантаження, було обрано:

- 1) чисельність персоналу банку, яка припадає на одного працівника кадрової служби, що визначається як співвідношення чисельності персоналу у підпорядкуванні до середнього показника на 1 фахівця кадрової служби;

- 2) кількість підрозділів (всіх рівнів), які обслуговує фахівець. Дас змогу врахувати рівень складності адміністративної та комунікаційної взаємодії з різними підрозділами;

- 3) витрати часу на виконання типових операцій з кадрового обліку (прийм, переведення, звільнення,

встановлення / скасування надбавок, листування, інші накази);

4) витрати часу на додаткову діяльність 1 фахівця (враховує виконання додаткових функцій:

оформлення відряджень, лікарняних, подання звітності до Пенсійного фонду України, Державного фонду статистики).

ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ

- чисельність працівників, закріплених за фахівцем;
- кількість підрозділів, які обслуговує фахівець;
- загальна кількість виконаних типових операцій;
- загальна кількість виконаних додаткових операцій

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЯКОСТІ

Професійні Морально-етичні Фізіологічні Соціально-демографічні Психологічні

ПРОФЕСІЙНЕ НАВАНТАЖЕННЯ

НАСЛІДКИ

Втрати фінансових ресурсів

Втрати людських ресурсів

Погіршення соціально-психологічного клімату

Рис. 1. Умови виникнення та наслідки професійного навантаження персоналу кадрової служби

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Для аналітичних цілей було розглянуто обсяг професійного навантаження працівників кадрової служби банку (табл. 1). Визначення часу, необхідного для виконання основних типових операцій та додаткових функцій відбувалось на основі серії хронометражних спостережень (не менше 5 за кожною окремою операцією) та подальшого розрахунку середньозваженого нормативу часу, необхідного для виконання кожного виду операцій.

До основних типових операцій були віднесені такі кадрові дії, як прийом, переведення, звільнення, встановлення/скасування персональних надбавок та посадових окладів, листування, підготовка інших наказів.

До додаткових функцій відносяться – оформлення відряджень, листків непрацездатності, подання звітності до Пенсійного Фонду України та Державної податкової служби України.

Таблиця 1

Показники професійного навантаження працівників кадрової служби

Порядковий номер працівника	Показники професійного навантаження			
	Чисельність персоналу банку на одного працівника	Кількість підрозділів, які обслуговує фахівець	Сумарні витрати часу на виконання типових операцій	Сумарні витрати часу на додаткову діяльність
1	1031	136	83,2	0
2	764	33	212,45	102,75
3	677	153	112,7	0
4	783	86	124,15	65,75
5	812	144	60,2	9,5
6	988	54	111	0
7	706	92	82	26,5
8	282	75	45,85	175,1
9	691	96	44,4	0
10	629	26	36,8	0
Середнє значення	763	90		

Джерело: розроблено авторами

Зважаючи на це, доцільним є визначення Інтегрального показника навантаження (ІПН), який дозволить комплексно оцінити рівень завантаженості

працівників кадрової служби на підставі кількісних характеристик їх діяльності. Розрахунок ІПН було здійснено за формулою:

$$ІПН = K_n \times V_1 + K_{n\partial} \times V_2 + K_{o\partial} \times V_3 + K_{\partial\partial} \times V_4, \quad (1)$$

де K_n – чисельність працівників, (на кінець розрахункового періоду) закріплених за фахівцем / середня кількість працівників на 1 фахівця.

$K_{n\partial}$ – кількість підрозділів всіх рівнів протягом розрахункового періоду, які обслуговує фахівець / середня кількість підрозділів на 1 фахівця.

$K_{o\partial}$ – $\sum$ (кількість виконаних операцій³ × час на 1 операцію) / середній час на основну діяльність 1 фахівця.

$K_{\partial\partial}$ – $\sum$ (кількість виконаних додаткових операцій⁴ × час на 1 операцію) / середній час на додаткову діяльність 1 фахівця.

V_{1-4} – вагові коефіцієнти, визначені методом експертних оцінок.

Вагові коефіцієнти відображають відносну важливість кожного з показників в складі інтегрального показника навантаження. Сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює 1.

Розрахунок вагових коефіцієнтів було здійснено за допомогою методу експертних оцінок із залученням експертів з числа керівництва департаменту управління персоналом банку. Кожному з експертів було

запропоновано відповісти на питання, який з зазначених показників, на його думку, має найбільший рівень впливу на завантаженість фахівця кадрової служби. Ранжування відбувалось шляхом проставлення рангу важливості. Самому важливому, на думку експерта, присвоювався ранг 1, найменш важливому – 4 (табл. 2).

Таблиця 2

Результати ранжування важливості показників

Показник	Ранг показника на думку експерта						Сума рангів, R_i	Різниця	
	1-го	2-го	3-го	4-го	5-го	6-го		Δ_i	Δ_i^2
K_n	1	2	1	1	2	1	8	-7	49
$K_{n\partial}$	4	4	3	4	4	3	22	7	49
$K_{o\partial}$	2	1	2	2	1	2	10	-5	25
$K_{\partial\partial}$	3	3	4	3	3	4	20	5	25
Сума	10	10	10	10	10	10	60		148

Джерело: розроблено авторами

Для визначення рівня узгодженості думок експертів доцільним є використання коефіцієнту конкордації Кендалла (W), який приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище

ступінь узгодженості думок експертів. При $W=1$ є повна узгодженість думок експертів; якщо $W=0$, то узгодженість практично відсутня.

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2)$$

де S – сума квадратів відхилень по кожному показнику;

m – кількість експертів;

n – кількість показників

Сума квадратів відхилень дорівнює:

$$S = \sum_{i=1}^n \Delta_i^2 = 49 + 49 + 25 + 25 = 148$$

Таким чином коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot 148}{6^2(4^3 - 4)} = \frac{1776}{2160} = 0,82$$

За загальним принципом, якщо $W > 0,5$, це вказує на позитивну кореляцію, тобто експерти в цілому погоджуються в своїх оцінках. В нашому випадку $W=0,82$, що говорить про високий рівень узгодженості думок експертів та дозволяє використовувати отримані

результати для подальших розрахунків.

Наступним кроком є проведення попарного порівняння усіх параметрів та визначення підсумкової оцінки на основі більшості знаків «<» або «>» та присвоєння числових значень коефіцієнтів переваги (табл. 3).

Таблиця 3

Виявлення та оцінка попарного пріоритету показників

Попарне порівняння	Порядковий номер експерта						Сума	Оцінка
	1	2	3	4	5	6		
1 і 2	>	>	>	>	>	>	>	1,5
1 і 3	>	<	>	>	<	>	>	1,5
1 і 4	>	>	>	>	>	>	>	1,5
2 і 3	<	<	<	<	<	<	<	0,5
2 і 4	<	<	>	<	<	>	<	0,5
3 і 4	>	>	>	>	>	>	>	1,5

Джерело: розроблено авторами

Далі було здійснено розрахунок вагомості параметрів за допомогою коефіцієнтів переваги з урахуванням

результатів наведених в табл. 3. Результати отриманих розрахунків представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Розрахунок вагомості показників навантаження

Показник професійного навантаження	Показники				1 ітерація		2 ітерація		Відхилення
	Кп	Кпд	Код	Кдд	B_i	V_i	B_i	V_i	
K_n	1	1,5	1,5	1,5	5,5	0,34	21,25	0,36	4,8%
K_{nd}	0,5	1	0,5	0,5	2,5	0,17	9,25	0,16	0,3%
K_{od}	0,5	1,5	1	1,5	4,5	0,28	16,25	0,28	-2,1%
K_{dd}	0,5	1,5	0,5	1	3,5	0,29	12,25	0,21	-5,1%
Сумарне значення					16		59		

Джерело: розроблено авторами

У першій ітерації B_i є сумою параметрів навантаження працівників, а f_i – значення B_i , поділені на суму B_i . У другій стовпчик значень B_i є результатом попарного множення показників навантаження на відповідні елементи f_i . При цьому сума $f_i = 1$. Важливим є те, що значення f_i за першої та другої ітерації мають відрізнятися не більше ніж на 10%. Значення f_i , знайдені після

другої ітерації, i є ваговими коефіцієнтами для показників професійного навантаження працівників кадрової служби банку.

Таким чином було визначено інтегральні показники навантаження працівників кадрової служби банку (табл. 5).

Таблиця 5

Розрахунок інтегральних показників навантаження персоналу

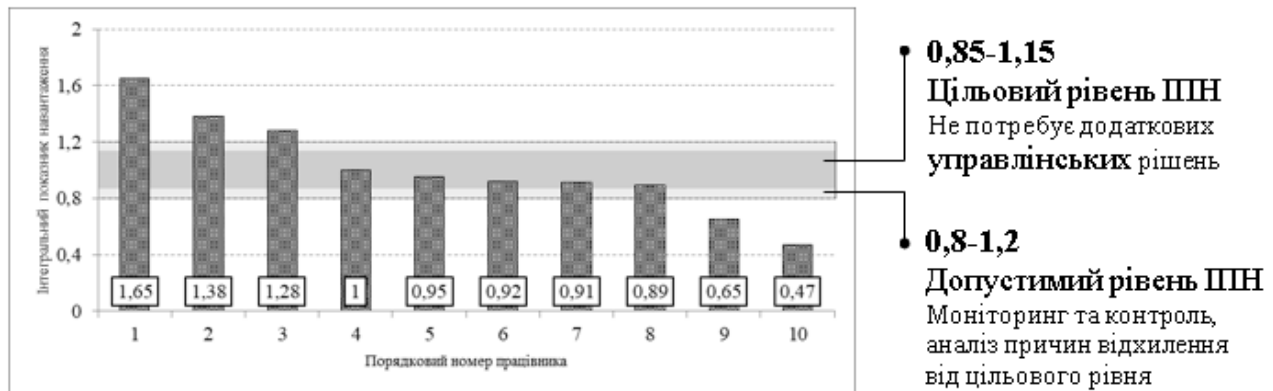
Порядковий номер працівника	$K_n \times V_1$	$K_{nd} \times V_2$	$K_{od} \times V_3$	$K_{dd} \times V_4$	ІПН
1	0,37	0,06	0,65	0,57	1,65
2	0,14	0,13	0,14	0,97	1,38
3	0,38	0,15	0,38	0,36	1,28
4	0,50	0,24	0,26	0,00	1,00
5	0,33	0,27	0,35	0,00	0,95
6	0,48	0,10	0,34	0,00	0,92
7	0,35	0,16	0,25	0,15	0,91
8	0,40	0,26	0,18	0,05	0,89
9	0,34	0,17	0,14	0,00	0,65
10	0,31	0,05	0,11	0,00	0,47

Джерело: розроблено авторами

Отримані результати інтегральних показників дозволяють здійснити оцінку рівня навантаження працівників та виконати порівняльний аналіз навантаженості фахівців кадрової служби (рис. 2).

Отже, отримані результати свідчать про незбалансованість професійного навантаження серед фахівців кадрової служби. Виявлена потреба в перерозподілі

функціональних обов'язків із врахуванням інтегральних показників професійного навантаження та оптимізації певних процесів в діяльності служби. Коригування обсягів професійного навантаження дозволить підвищити якість виконуваних функцій, поліпшити психологічний клімат в колективі, а також дозволить уникнути професійного вигорання співробітників.



Вихід за межі допустимого рівня ПН (0,8-1,2) потребує окремих управлінських рішень щодо перерозподілу навантаження серед фахівців

Рис. 2. Порівняльний аналіз завантаженості фахівців кадрової служби

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Таким чином, необхідною є розробка науково-методичного підходу до формування персоналу із врахуванням інтегральних показників професійного навантаження працівників. Запропонований підхід дозволяє мати певний діапазон управлінських

рішень щодо планування чисельності працівників та обсягів їх функціональних обов'язків. А також забезпечує можливість впровадження своєчасного комплексу заходів з метою уникнення надмірного професійного навантаження персоналу у майбутньому.

Список використаних джерел:

- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, Vol. 30. Pp. 150–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Maslach, C., & Golberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive Psychology*, Vol. 7. Iss. 1. Pp. 63–74. 10. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Синяєва Л.В. (2008). Проблеми договірного регулювання нормування праці в Україні. *Вісник Донецького національного університету. Серія В : Економіка і право*, Вип. 2. С. 281-287.
- Савкова С., Терещенко О. (2002). Шляхи вдосконалення нормування праці. *Україна: аспекти праці*, № 2. С. 41-45
- Колот А.М. (2023). Вирішення соціально-трудова конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
- Butylina, O., & Buhai, K. (2022). Professional burnout of social work experts under the conditions of the marital law. *SOCIOPROSTIR: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*, No. 12. Pp. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03>
- Руденко А.І., Данчук Ю.П., Ромасюкова А.В. (2024). Профілактика професійного вигорання як чинник збереження психічного здоров'я фахівців. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Психологія*, Т. 35(74). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.5/09>
- Гнускіна Г.В. (2015). Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал*, № 3. С. 30–37. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/orpep/article/view/219>
- Кіашко В.І. (2008). Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. *Форум права*. № 1. С. 221–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2008_1_34
- Makhsm, M., Kozlov, Y., Marukhlenko, O., Zakharova, N., & Osypenko, S. (2024). Calidad de la educación en línea como componente para garantizar el empleo. *Interacción Y Perspectiva*, No. 15(1). Pp. 182-195. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14031697>
- Kozhemiakina, S., Lutay, L., Marukhlenko, O., Oklander, T., Zhus, O., Serohina, N. (2024). Perspectives of Human Resources Professionals on AI's Role and Impact in the Recruiting Process. In: Khamis, R., Buallay, A. (eds) *AI in Business: Opportunities and Limitations. Studies in Systems, Decision and Control*, Vol. 515. Pp. 379–389. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7_32
- Швець І.Б., Шульгіна Т.С. (2012) Вплив професійного навантаження на формування чисельності управлінського персоналу. *Економіка та право*, № 1(32). С. 13-17. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/14037/1/6>

References:

1. Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, Vol. 30. Pp. 150–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x> [in English].
2. Maslach, C., & Golberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive Psychology*, Vol. 7. Iss. 1. Pp. 63–74. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X) [in English].
3. Syniaieva, L.V. (2008). Problemy dohovirnoho rehuliuвання normuvannya pratsi v Ukraini [Problems of contractual regulation of labor rationing in Ukraine]. *Bulletin of Donetsk National University. Series B: Economics and Law*, Iss. 2. Pp. 281–287. [in Ukrainian].
4. Savkova, S., & Tereshchenko, O. (2002). Shliakhy vdoskonalennia normuvannya pratsi [Ways to improve labor rationing]. *Ukraine: aspects of labor*, No. 2. Pp. 41–45. [in Ukrainian].
5. Kolot, A.M. (2023). Vyrishennia sotsialno-trudovykh konfliktiv na zasadakh partnerstva ta sotsialnoi vidpovidalnosti [Resolving social and labor conflicts on the basis of partnership and social responsibility]. *Economy and Society*, No. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14> [in Ukrainian].
6. Butylina, O., & Buhai, K. (2022). Professional burnout of social work experts under the conditions of the marital law. *SOCIOPROSTIR: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*, No. 12. Pp. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03> [in English].
7. Rudenok, A.I., Danchuk, Yu.P., & Romasiukova, A.V. (2024). Profilaktyka profesiinoho vyhorannia yak chynnyk zberezhennia psykhychnoho zdorovia fakhivtsiv [Prevention of professional burnout as a factor in maintaining the mental health of specialists]. *Scientific notes of the V.I Vernadsky TNU. Series: Psychology*, Vol. 35(74). No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.5/09> [in Ukrainian].
8. Hnuskina, H.V. (2015). Profesiine vyhorannia pidpriumtsiv: zviazok iz sotsialno-psykholohichnymy ustanovkamy [Professional burnout of entrepreneurs: connection with socio-psychological attitudes]. *Organizational psychology. Economic psychology: Scientific journal*, No. 3. Pp. 30–37. Retrieved from: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/219> [in Ukrainian].
9. Kiiashko, V.I. (2008). Poniattia ta rol kerivnyka v diialnosti suchasnoho pidpriemstva [The concept and role of a manager in the activities of a modern enterprise]. *Forum of Law*, No. 1. Pp. 221–224. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2008_1_34 [in Ukrainian].
10. Makhsmat, M., Kozlov, Y., Marukhlenko, O., Zakharova, N., & Osypenko, S. (2024). Calidad de la educación en línea como componente para garantizar el empleo. *Interacción Y Perspectiva*, No. 15(1). Pp. 182–195. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14031697> [in English].
11. Kozhemiakina, S., Lutay, L., Marukhlenko, O., Oklander, T., Zhus, O., Serohina, N. (2024). Perspectives of Human Resources Professionals on AI's Role and Impact in the Recruiting Process. In: Khamis, R., Buallay, A. (eds) *AI in Business: Opportunities and Limitations. Studies in Systems, Decision and Control*, Vol. 515. Pp. 379–389. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7_32 [in English].
12. Shvets I.B., Shulhina T.S. (2012) Vplyv profesiinoho navantazhennia na formuvannia chyselnosti upravlinskoho personalu [The Impact of Professional Workload on the Formation of Managerial Staff Numbers]. *Economics and Law*, No. 1(32). Pp. 13–17. Retrieved from: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/14037/1/6> [in Ukrainian].