



Менеджмент

УДК 005.95/96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195887>

**Розробка проекту аудиту персоналу як складового інструменту
HR-аналітики**

Марухленко Оксана

доктор наук з державного управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Шульгіна Тетяна

кандидат економічних наук, доцент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

Прийнято: 12.09.2025 | Опубліковано: 23.09.2025

Анотація: У сучасних умовах динамічного розвитку ринків та науково-технічного прогресу людський капітал має ключове значення для стабільності й конкурентоспроможності підприємств. Персонал формує корпоративну культуру, визначає морально-психологічний клімат та впливає на інноваційність і креативність організації. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає утримання та розвиток талановитих співробітників, впровадження систем навчання, менторства й прозорих кар'єрних перспектив, що підвищує результативність діяльності.

Метою статті є аналіз аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики, зокрема його етапів, завдань, підходів і проблем впровадження. Окрему увагу



приділено оцінці організаційної структури HR-служби, HR-процесів, корпоративної культури, ціннісної пропозиції компанії та відповідності практик міжнародним трендам. Аудит персоналу забезпечує аналіз взаємозв'язку між HR-функціями та бізнес-процесами, створюючи підґрунтя для прийняття управлінських рішень і формування HR-стратегій.

У статті розглянуто методичні підходи до аудиту, зокрема SWOT- та PESTEL-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі сторони кадрового потенціалу та зовнішні можливості й загрози, що впливають на кадрову політику. PESTEL враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники управління персоналом.

Результати аудиту забезпечують інформаційну підтримку рішень, допомагають виявити проблеми та оптимізувати HR-процеси, підвищують прозорість і ефективність HR-служб. **Висновки.** Запровадження системи аудиту сприяє не лише оцінці поточного стану HR-системи, а й підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці та її адаптивності до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Ключові слова: аудит персоналу, HR-аналітика, HR-метрики, управління людськими ресурсами, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз.

Development of a personnel audit project as a tool of HR analytics

Marukhlenko Oksana

Dr. of Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Shulhina Tetiana

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>



Abstract: In the context of dynamic market development and scientific and technological progress, human capital remains a key factor in ensuring enterprise stability and competitiveness. Personnel shape corporate culture, determine the moral and psychological climate, and influence the innovativeness and creativity of the organization. Effective human resource management involves retaining and developing talented employees, implementing training systems, mentoring, and transparent career prospects, all of which contribute to improving enterprise performance.

The purpose of the article is to analyze personnel audit as an integral tool of HR analytics in modern enterprise operations, in particular by examining its stages, tasks, approaches, and implementation challenges. Special attention is given to the assessment of the organizational structure of the HR department, HR processes, corporate culture, the company's value proposition, and the alignment of practices with leading international trends. Personnel audit provides a comprehensive analysis of the interrelation between HR functions and business processes, which forms a foundation for evidence-based managerial decisions and the development of long-term HR strategies.

The article considers methodological approaches to conducting audits, including the application of SWOT and PESTEL analysis. SWOT analysis allows the evaluation of internal strengths and weaknesses of human resources, as well as external opportunities and threats that determine the effectiveness of HR policy. PESTEL analysis makes it possible to account for political, economic, social, technological, environmental, and legal factors influencing human resource management.

The results of personnel audit provide informational support for managerial decision-making, allow the identification of problems and optimization of HR processes, and enhance the transparency and efficiency of HR departments. The implementation of personnel audit systems contributes not only to assessing the current state of HR management but also to strengthening organizational competitiveness in the labor market and increasing adaptability to rapidly changing external conditions.



Keywords: personnel audit; HR analytics; human resource management; corporate culture; HR metrics; HR audit; enterprise competitiveness; SWOT analysis; PESTEL analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного науково-технічного прогресу людський капітал зберігає провідне значення для будь-якої організації, а стратегічна роль персоналу у забезпеченні її сталого розвитку є беззаперечною. Саме людські ресурси формують корпоративну культуру, визначають її розвиток та створюють сприятливий морально-психологічний клімат.

Колектив, об'єднаний спільними цілями, виступає джерелом внутрішньої стабільності та мотивації, що має вирішальне значення у конкурентному середовищі. Персонал безпосередньо впливає на інноваційність та креативність організації, а командна різноманітність стимулює розробку нових підходів, удосконалення процесів та стратегій, що забезпечує адаптацію до швидкозмінних ринкових умов.

Водночас ефективне управління людськими ресурсами сприяє утриманню та розвитку талановитих співробітників. Системи навчання, наставництва та чітко вибудовані кар'єрні перспективи мотивують працівників до самовдосконалення і підвищення результативності діяльності. Збереження кадрового потенціалу є запорукою довгострокової стабільності функціонування організації [2].

Отже, прийняття обґрунтованих управлінських рішень неможливе без проведення аналітичних досліджень та аналізу кадрової інформації. Вимірювання й оцінка ключових показників дозволяють HR-підрозділам формувати бізнес-кейси, обґрунтовувати заявки на ресурси та приймати стратегічні управлінські рішення на основі фактів. Водночас керівники служб по роботі з персоналом отримують можливість своєчасно інформувати топ-



менеджмент про стан людських ресурсів і доводити ефективність власної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різноманітних аспектів проблеми застосування HR-аналітики приділяється значна увага вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковому дискурсі це питання перебуває у фокусі уваги таких учених, як Барська Ю. [7], Гридін О.В. [1], Даниленко О. [3], Коцура А. [7], та багато інших дослідників. Праці Кримої М.О. [14], Шаульської Л.В. [14], Щербини О.В. [15] спрямовані на визначення теоретичних основ HR-аналітики, розкриття її ролі в системі управління персоналом, а також на пошук інструментів підвищення ефективності кадрових рішень.

Окремої уваги заслуговують дослідження, присвячені теоретичним, методологічним і практичним засадам аудиту персоналу на підприємствах, які здійснили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них слід відзначити роботи Лебединської О.С. [9], Назарової Г.В. [9], Небаби Н.О. [8], Совершеної І.О. [13] та інших науковців. В працях Довженко В [4], Кобець Д. [5], Панченко О. [10], Петрової І. [11] розглядаються питання удосконалення системи кадрового обліку, оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері HR, формування комплексних підходів до моніторингу персоналу та розробки методів інтегральної оцінки кадрового потенціалу.

Таким чином, наукові напрацювання зазначених авторів формують міцне підґрунтя для подальших досліджень у сфері HR-аналітики та аудиту персоналу, оскільки дозволяють поєднати теоретичні положення з практичними інструментами управління людськими ресурсами, що особливо актуально в умовах трансформації ринку праці та цифровізації управлінських процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас у наукових дослідженнях спостерігається недостатній рівень уваги до вивчення необхідності застосування аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики. Науково-практична актуальність проблеми полягає у визнанні необхідності



впровадження системи аудиту персоналу для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз аудиту персоналу як складового інструменту HR-аналітики у сучасних умовах діяльності підприємств, зокрема дослідження його етапів, завдань, а також вивчення підходів і проблем упровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аудит персоналу, як окремий напрям послуг, є відносно новим для України та перебуває на етапі становлення як на національному, так і на регіональному рівнях. Впровадження аудиту персоналу, як інструменту HR-аналітики, забезпечує можливість системного моніторингу досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Серед основних проблем його проведення слід виокремити складність пошуку та збору достовірної інформації, оскільки дані, пов'язані з управлінням персоналом, нерідко зазнають впливу суб'єктивних чинників. У цьому контексті персонал розглядається як найбільш складний у керуванні ресурс. Також, додатковими викликами у сучасних умовах функціонування підприємств виступають зниження мотивації працівників, зростання рівня плинності кадрів і тривалий процес адаптації новоприйнятих співробітників. Впровадження системи аудиту може спричиняти психологічний дискомфорт серед працівників через сприйняття його як посилення контролю та надмірну прозорість, що не завжди позитивно сприймається колективом.

Тому, головним призначенням системи аудиту є забезпечення узгодженості процесів управління персоналом та надання інформаційної підтримки управлінським рішенням з метою підвищення їх ефективності та зрозумілості. Варто зазначити, що завдання аудиту безпосередньо залежать від стратегічних і поточних цілей управління персоналом. Серед основних ключових компонентів аудиту персоналу доцільно виділити наступні (табл. 1).

Отже, ключовими складовими аудиту персоналу є аналіз кадрового укомплектування, системи навчання та розвитку, кар'єрного просування,



організаційний контроль і оцінювання працівників, а також аудит служби управління персоналом. Аналіз укомплектування передбачає оцінку задоволення потреб підприємства в кадрах, ефективності процедур найму та відбору, а також дотримання вимог законодавства при працевлаштуванні. Аудит системи навчання та розвитку персоналу базується на розмежуванні цих процесів: навчання спрямоване на професійну підготовку до виконання поточних завдань, тоді як розвиток – на формування компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

Таблиця 1

Ключові компоненти аудиту персоналу

Аналіз кадрових ресурсів	
○ оцінка наявних ресурсів ○ дослідження потреби в персоналі	○ вивчення кількісного та якісного складу персоналу організації
Оцінка кадрового планування	
○ перевірка планів щодо персоналу на повноту, обґрунтованість та реалістичність	○ розробка та координація заходів для усунення виявлених негативних відхилень
Аналіз процедур відбору та адаптації	
○ оцінка існуючих заходів, які застосовуються під час відбору персоналу ○ визначення результативності кадрових процедур	○ оцінка тривалості та ефективності процесу адаптації нових співробітників
Дослідження навчання та розвитку персоналу	
○ оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації ○ аналіз ефективності програм розвитку компетенцій	○ перевірка відповідності навчальних заходів потребам організації
Аналіз кар'єрного просування та мотивації	
○ оцінка прозорості та результативності системи кар'єрного зростання ○ вивчення процедур ротації, атестації та просування працівників	○ перевірка взаємозв'язку між результатами праці, навчанням і можливостями професійного розвитку
Дослідження зовнішніх взаємодій	
○ аналіз співпраці організації із зовнішніми службами працевлаштування	○ оцінка взаємодії з навчальними закладами щодо підготовки та підбору кадрів

Джерело: складено автором на основі аналізу [5, 11]

Оцінювання та відбір персоналу включає аналіз внутрішніх комунікацій та виконання працівниками своїх обов'язків, а також контроль досягнення



показників продуктивності. Окремим аспектом аудиту є дослідження ефективності зовнішніх взаємодій служби управління персоналом, оцінка виконання її функцій та досягнення планових результатів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

На наш погляд, серед основних аналітичних та стратегічних інструментів, які доцільно використовувати при здійсненні аудиту персоналу можна виділити SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз. Застосування SWOT-аналізу в аудиті персоналу є ефективним інструментом, оскільки він забезпечує системну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають результативність кадрової політики підприємства. Метод дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, а також виявити можливості й загрози, пов'язані з функціонуванням ринку праці та зовнішнім середовищем (рис. 1).

Сильні сторони (Strengths) Це внутрішні активи та переваги, що дають компанії конкурентні можливості у сфері управління персоналом.	Слабкі сторони (Weaknesses) Це внутрішні фактори, які обмежують ефективність кадрових процесів та потребують покращення.
Можливості (Opportunities) Це зовнішні фактори, які компанія може використати для свого розвитку у сфері управління персоналом.	Загрози (Threats) Це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на кадрову політику компанії.

Рис. 1. SWOT-аналіз в аудиті персоналу

Джерело: складено автором на основі аналізу [6,10]

Результати SWOT-аналізу сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері HR, дозволяють визначити напрями оптимізації роботи з персоналом і формують основу для розроблення стратегій його розвитку. Це зумовлює практичну цінність даного методу як складової сучасного аудиту персоналу.

Також дієвим інструментом кадрового аудиту, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище, що формує умови функціонування системи управління персоналом є PESTEL-аналіз. Він дає змогу оцінити політичні, економічні,



соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти середовища, які визначають умови реалізації кадрової політики підприємства.

Використання цього методу в аудиті персоналу забезпечує виявлення зовнішніх можливостей і ризиків, що можуть впливати на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Це сприяє підвищенню якості стратегічного планування у сфері HR, адаптації кадрової стратегії до змін середовища та формуванню конкурентних переваг підприємства. Фактори PESTEL-аналізу у розрізі кадрового аудиту наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Фактори PESTEL-аналізу у розрізі кадрового аудиту

Політичні (Political):
Стабільність політичної ситуації в країні або регіоні.
Державна кадрова політика, трудове законодавство та нормативні акти.
Дії уряду щодо підтримки або регулювання бізнесу.
Економічні (Economic):
Рівень інфляції, безробіття, валютні курси.
Економічний стан країни та галузі, купівельна спроможність населення.
Зміни на ринку праці, що впливають на попит та пропозицію робочої сили.
Соціальні (Social):
Демографічні тенденції та зміни в структурі суспільства.
Цінності, спосіб життя, рівень освіти та кваліфікації населення.
Поведінка та очікування працівників, їхні потреби та мотивація.
Технологічні (Technological):
Впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація робочих процесів.
Зміни в методах управління та комунікаціях.
Вплив технологій на розвиток галузі та вимоги до кваліфікації персоналу.

Джерело: складено автором на основі аналізу [4, 12]

Отже, PESTEL-аналіз у кадровому аудиті дозволяє не лише оцінити відповідність кадрової системи сучасним вимогам, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення в умовах динамічних зовнішніх змін.

Аудит персоналу виступає важливим інструментом аналітичної оцінки системи управління персоналом, спрямованим на виявлення відповідності кадрових практик стратегічним орієнтирам розвитку підприємства. Його



проведення забезпечує можливість комплексного аналізу взаємозв'язку між функцією управління людськими ресурсами та бізнес-процесами, визначення рівня їх інтегрованості та узгодженості.

Значущим напрямом аудиту персоналу є оцінка організаційної структури служби управління персоналом та її відповідності сучасним потребам підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити оптимальність розподілу функціональних обов'язків, ефективність управлінських рішень та ступінь адаптивності структури до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Особливе місце в системі аудиту посідає дослідження HR-процесів і метрик, що застосовуються для вимірювання результативності роботи з персоналом. Повнота та системність процесів, а також релевантність обраних показників створюють підґрунтя для оцінки їх впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Додатковими об'єктами аудиту є корпоративна культура, ціннісна пропозиція роботодавця та рівень відповідності HR-практик провідним міжнародним тенденціям. Їх дослідження дозволяє оцінити не лише внутрішню ефективність кадрової системи, але й конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Узагальнені результати HR-аудиту формують цілісне уявлення про стан та перспективи розвитку системи управління персоналом. Це створює аналітичне підґрунтя для формування стратегій удосконалення HR-функції, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Отже, аудит персоналу охоплює декілька ключових напрямів: від взаємодії HR з бізнесом до аналізу корпоративної культури та відповідності світовим практикам. В табл. 3 представлено основні сфери оцінки, що підлягають аудиту.

Наведена таблиця відображає ключові напрями аудиту персоналу, які дозволяють оцінити якість взаємозв'язку між HR та бізнесом, ефективність структури та процесів, актуальність метрик, рівень корпоративної культури,



привабливість роботодавця на ринку, а також відповідність практик сучасним світовим тенденціям

Таблиця 3

Основні сфери оцінки, що підлягають аудиту

Напрямок аудиту	Сфера оцінки
Аудит бізнесу	Оцінка рівня якості зв'язку HR та бізнесу
Аудит HR структури	Оцінка відповідності структури потребам бізнеса
Аудит HR процесів	Оцінка всіх HR-процесів компанії та їх повноти
Аудит HR метрик	Оцінка основних HR-метрик компанії
Аудит корпоративної культури	Оцінка сформованості корпоративної культури компанії
Аудит ціннісної пропозиції компанії	Оцінка привабливості компанії на ринку
Аудит відповідності кращим західним практикам та трендам HR	Оцінка відповідності практик компанії кращім світовим трендам

Джерело: власна розробка авторів

Отже, основними завданнями аудиту персоналу є оцінка ефективності HR-стратегії та її відповідності бізнес-цілям, аналіз структури та процесів управління персоналом, перевірка якості корпоративної культури та HR-метрик, а також виявлення ризиків у сфері кадрового менеджменту. Важливою складовою є зіставлення практик компанії з провідними міжнародними стандартами й формування рекомендацій для підвищення ефективності HR-системи.

HR-аналітика стає одним із ключових інструментів сучасного управління персоналом, оскільки дозволяє здійснювати системний аналіз ефективності кадрових процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті аудит персоналу виступає складовою частиною HR-аналітики, забезпечуючи оцінку поточного стану HR-системи, виявлення слабких місць та формування рекомендацій щодо її удосконалення.

Одним із основних завдань аудиту персоналу є перевірка відповідності структури, процесів і практик управління людськими ресурсами стратегічним цілям підприємства. Це включає аналіз організаційної структури, кадрових процесів, HR-метрик, корпоративної культури та ціннісної пропозиції компанії. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність взаємодії HR-функції з бізнесом, а



також визначити, наскільки HR-практики сприяють досягненню стратегічних результатів.

Крім того, аудит персоналу дозволяє здійснювати порівняльний аналіз внутрішніх HR-практик з провідними світовими трендами та кращими західними практиками. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці та розвитку її кадрового потенціалу, забезпечуючи при цьому відповідність сучасним вимогам і стандартам управління персоналом.

Висновки. Узагальнені результати аудиту персоналу створюють основу для формування довгострокової HR-стратегії, покращення управлінських рішень та оптимізації кадрових процесів. Таким чином, аудит виступає не лише діагностичним інструментом, а й важливим механізмом підвищення ефективності управління людськими ресурсами та підтримки стратегічних цілей підприємства.

Подальші наукові дослідження можуть спрямовуватися на пошук оптимальних підходів до інтеграції аудиту персоналу з сучасними інструментами HR-аналітики, що забезпечить формування системи об'єктивного оцінювання ефективності управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. Вип. 3(40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
2. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927>
3. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI:



<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf

4. Довженко В. Роль кадрового аудиту в управлінні ризиками. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 34(4), 48-53. URL: https://www.researchgate.net/publication/392037986_ROZROBKA_MECHANIZMU_VPROVADZENNA_KADROVOGO_AUDITU_AK_INSTRUMENTU_UPRAVLINNA_RIZIKAMI_KOMPANII

5. Кобець Д. HR-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/74/168>

6. Копчак, Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868>

7. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/423>

8. Небаба Н.О. Розробка проекту аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики в міжнародних компаніях. *Агросвіт*. 2019. Вип. 5. С. 78-82. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5_2019/13.pdf

9. Назарова Г.В. Процедура здійснення аудиту персоналу на основі врахування можливих ризиків. *Бізнес Інформ*. 2012. Вип 8. – С. 117-120.

10. Панченко О. Роль кадрового аудиту в ризик орієнтованому управлінні підприємством. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2024. №4 (76), С. 155-164. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/867>



11. Петрова І. Кадровий аудит в системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5264>
12. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. Вип. 334(5), С. 219-224. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>
13. Совершенна І.О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип.1 (21). – С. 31-41.
14. Шаульська Л. В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *МЕНЕДЖМЕНТ Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>. URL: https://drive.google.com/file/d/1Os-3WP19dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view?usp=sharing
15. Щербина О. В., Шкуренко М. І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 21 жовтня 2022 року). Київ: КНЕУ, 2022. С. 179-183. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e16de03b-5afd-45e3-8990-b55cb2fec541/content>