



Менеджмент

УДК 159.9: 658.310.1:658.310.2:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15172357>

**Технології HR-профайлінгу для попередження конфліктів та
розвитку організаційної культури підприємства**

Драган Олена Іванівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій,
вулиця Володимирська, 68, Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Болотіна Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій,
вулиця Володимирська, 68, Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9301-2008>

Штефан Дар'я Володимирівна

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»
Національний університет харчових технологій,
вулиця Володимирська, 68, Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8941-6684>

Прийнято: 15.03.2025 | Опубліковано: 29.03.2025



Анотація. Метою статті є розгляд застосування технологій HR-профайлінгу як інноваційного підходу для попередження конфліктів та покращення організаційної культури працівників підприємства. Досліджено, що сучасні підприємства дедалі частіше стикаються зі зростанням внутрішніх організаційних конфліктів та порушеннями в організаційній культурі. Основними причинами цього є підвищений рівень професійного стресу серед працівників, невизначеність майбутнього із-за воєнного стану в країні, нестабільність та масштабні зміни в організаційних структурах, зокрема, плинності персоналу. У дослідженні ідентифіковані основні причини, наслідки та можливі негативні і позитивні аспекти існуючих організаційних конфліктів, а також розкрито переваги HR-профайлінгу, його методи та вплив на управлінські процеси підприємства. Обґрунтовано, що HR-профайлінг як стратегічний ресурс сприяє ефективному управлінню персоналом, формуванню згуртованої команди та підвищенню загальної продуктивності компанії. Встановлено взаємозв'язок між рівнями управління (персоналом, організаційною культурою, колективами, особистістю) та технологіями HR-профайлінгу. Зазначено, що його застосування є актуальним у таких процесах, як: підбір і рекрутинг персоналу, моніторинг емоційного стану та стресостійкості, запобігання міжособистісним, лідерським і статусним конфліктам, антикризове управління конфліктами, дотримання вимог організаційної культури. Результати використання технологій HR-профайлінгу на підприємствах свідчать не лише про ефективне запобігання організаційним конфліктам на підставі аналізу психологічної сумісності працівників, їхніх комунікативних стилів та ролей у групі, а й про підвищення ефективності роботи команди, покращення комунікації та створення гармонійного творчого робочого середовища. Запропоновані рекомендації щодо застосування технологій HR-профайлінгу свідчать про переваги – мінімізація негативних наслідків конфліктів, розвиток організаційної культури на принципах довіри,



лояльності та надійності, а також підвищення економічної стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Ключові слова: HR-профайлінг, організаційний конфлікт, розвиток, організаційна культура, технології, персонал, підприємство.

HR-Profiling Technologies for Conflict Prevention and Development of the Organizational Culture of the Enterprise

Olena Dragan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Iryna Bolotina

Candidate of Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine,
ORCID: [https:// orcid.org/0000-0001-9301-2008](https://orcid.org/0000-0001-9301-2008)

Daria Shtefan

student of the educational and professional program
"Personnel Management"
National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8941-6684>

Abstract. *The purpose of the article is to use of HR profiling technologies as an innovative approach to prevent conflicts and improve the organizational culture of employees is discussed in the article. It is proved that modern enterprises are*



increasingly facing an increase in internal organizational conflicts and disruptions in organizational culture. The main reasons for this are the increased level of professional stress among employees, uncertainty of the future due to martial law in the country, instability and large-scale changes in organizational structures, in particular, staff turnover. The main causes, consequences, and possible negative and positive aspects of existing organizational conflicts, as well as reveals the benefits of HR profiling, its methods and impact on the management processes of the enterprise are identified in the research. It is substantiated that HR profiling as a strategic resource contributes to effective personnel management, the formation of cohesive team and the increase in the overall productivity of the company. The relationship between the levels of management (personnel, organizational culture, teams, and personality) and HR profiling technologies is established. It is noted that its application is relevant in such processes as: selection and recruitment of personnel, monitoring of emotional state and stress resistance, prevention of interpersonal, leadership and status conflicts, crisis management of conflicts, compliance with organizational culture requirements. The results of using HR profiling technologies at enterprises show not only that they effectively prevent organizational conflicts based on the analysis of employees' psychological compatibility, communication styles and roles in the group, but also that they increase team efficiency, improve communication and create a harmonious creative work environment. The proposed recommendations for the application of HR profiling technologies indicate the benefits - minimizing the negative consequences of conflicts, developing an organizational culture based on the principles of trust, loyalty, and reliability, as well as increasing the economic stability of the enterprise in conditions of instability.

Keywords: *HR-profiling, organizational conflict, personnel, technologies, development, organizational culture, enterprise.*

Постановка проблеми. У нестабільних умовах, таких як економічні кризи, соціальні потрясіння або воєнні конфлікти, підприємства часто



стикаються зі зростанням кількості внутрішніх організаційних конфліктів або порушень в організаційній культурі. Це пов'язано з підвищеним рівнем стресу серед працівників, невизначеністю щодо майбутнього та складними змінами в організаційних структурах підприємств. Одним із важливих інструментів у попередженні організаційних конфліктів між працівниками підприємства та дотриманням вимог до організаційної культури є технології HR-профайлінгу, які дозволяють глибше зрозуміти особистісні характеристики та поведінкові особливості співробітників та позитивно на них впливати. Це сприяє ефективнішому управлінню персоналом, мінімізації конфліктних ситуацій та покращенню організаційної культури на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема дослідження – організаційні конфлікти є однією з поширених, зокрема: Боковець В. В., Соколовська В. В. [3]. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. [4], Великих К. О. [6], Вербовський І., Маркова О. [7], Юрчик Г. М., Самолук Н.М. [15] та інші. Питанню розвитку, покращення або удосконалення організаційної культури на підприємстві присвячені праці, наступних дослідників: Антуневич В. [1], Ареф'єва В.О., Ареф'єв С.О. [2], Войтенко О. В. [8], Грішнова О.А., Баннікова П.О. [9], Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. [10], Шедяков В. Є. [17] та інші. Водночас HR-профайлінг є новою темою в дослідженнях науковців, зустрічається тільки останнім часом, зокрема: Безпалько О.В. та інші [12], Варіс І. О. [5], Рудь Ю. В., Мартинова Т. О. [13], Смутчак З. В. [14], Zachek O., Dmytryk Y. [20] та інші. Більше інформації представлено на сайтах з психології [11, 16, 18, 19], які описують застосування HR-профайлінгу для вивчення особистості, прогнозування її дій в кризових ситуаціях. Отже, професійний стрес, дотримання вимог, ритуалів організаційної культури, рівень підлеглості сприймається кожним працівником по-різному і може мати різні наслідки в управлінні трудовими колективами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць з управління конфліктами та вдосконалення організаційної



культури свідчить, що застосування технологій HR-профайлінгу на підприємствах є новим і актуальним підходом. Досвід його використання підтверджує тісний взаємозв'язок між психологічними аспектами, культурою організації, конфліктологією та HR-методиками, що, у свою чергу, сприяє ефективному управлінню персоналом і розвитку підприємств.

Метою дослідження є ознайомлення з технологіями HR-профайлінгу як інноваційного підходу щодо застосування при попередженні конфліктів та розвитку організаційної культури працівників підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не залежно від того, яка кількість працюючих, яка форма організації притаманна підприємству, воно завжди буде мати певний рівень конфліктності у колективах. Конфлікти можуть виникати через різні причини, наприклад, розбіжності через інтереси, цілі, бачення та думки людей. Водночас низький рівень управління конфліктами може мати негативні наслідки для компанії, що призводить до підвищення плинності кадрів, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на пошук, найм нових працівників. Тому попередження конфліктів має вирішальне значення для стабільності командної роботи з впливом на економічні результати.

Більшість науковців розглядає конфлікт як зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів та ін.) на ґрунті суперництва; відсутність взаєморозуміння з різних питань, яке пов'язано з сильними емоційними переживаннями [3, 4, 15].

Конфлікти поділяють на 4 групи: внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та між групою і особистістю.

Бажання людини досягти певної мети, маючи при цьому свої справжні потреби та здатність до цього, може призвести до конфліктів всередині людини. Також бувають випадки, коли людині доводиться вибирати між виконанням своїх обов'язків і задоволенням своїх потреб, що може призвести до внутрішніх конфліктів. Люди можуть відчувати внутрішній конфлікт, коли вони не реалізують свій потенціал або не досягають поставлених цілей у житті.



Цей вид конфліктів може мати як позитивні та негативні наслідки. До позитивних можна віднести такі наслідки як спонукання людей на цілі, цінності та пріоритети, які сприяють особистому розвитку. Ці конфлікти допомагають ставати впевненими у собі та здатними долати більші труднощі. Але постійна внутрішня боротьба може призвести до тривожних станів, емоційної напруги, депресії або стресу. Також можуть виникати труднощі на роботі, концентрації та впливати на рішення. Також через постійну напругу це може мати негативні наслідки на спілкування з колегами.

Міжособистісний конфлікт – це протистояння або зіткнення між двома чи більшою кількістю людей через розбіжності в інтересах, потребах, цінностях, поглядах або цілях. Вид конфлікту виникає на рівні міжособистісних цих стосунків, і може стосуватися як особистих, так і професійних взаємодій [3-4].

Міжособистісні конфлікти є найпоширенішими і можуть виникнути в багатьох сферах життя, включаючи і роботу. Причинами таких конфліктів можуть бути як зовнішні, так і внутрішні фактори, такі як відмінності у світогляді, непорозуміння, напруженість, конкуренція.

Причинами міжособистісних конфліктів можуть бути різні життєві погляди, переконання або моральні принципи людей. Наприклад, у робочій команді, де є кілька підходів до вирішення проблем, люди можуть сперечатися щодо найкращого шляху дій. Високий рівень емоційного напруження може призвести до стресових конфліктів, де люди стають схильними до агресії, дратівливості та необдуманих рішень. Нечітке висловлювання думок, погана комунікація або невдалий зворотній зв'язок також можуть призвести до конфлікту, де інша сторона неправильно розуміє наміри чи почуття.

В міжособистісних конфліктах також як і в внутрішньоособистісних конфліктах можуть бути як погані так і позитивні наслідки.

Негативними наслідками для цього виду є те що конфлікти відволікають працівників від основної роботи, зменшуючи загальну ефективність команди. Постійні конфлікти збільшують рівень стресу серед працівників, що може



призвести до емоційного вигорання. Конфлікти всередині компанії можуть вплинути на її зовнішню репутацію, зменшуючи привабливість для потенційних працівників і клієнтів. Незгоди та непорозуміння можуть спричинити затримки у виконанні завдань і завершенні проектів.

Але в свою чергу є і позитивні наслідки, так як вміння вирішувати конфлікти є гарною навичкою. Тому працівники стають більш досвідченими у вирішенні непорозумінь, що покращує їхню комунікацію та співпрацю. Успішне подолання конфліктів може об'єднувати команду, зміцнюючи взаємну довіру та підтримку. Конфлікти можуть сприяти більш відкритому обговоренню проблем та питань, що поліпшує загальну атмосферу в команді. В свою чергу участь у вирішенні конфліктів допомагає працівникам розвивати особисті якості, такі як терпимість, емпатію та емоційну стійкість.

Отже міжособистісні конфлікти на підприємстві неминучі, адже працівники завжди мають різні думки, бажання та погляди.

Міжгруповий конфлікт – протистояння, яке існує між двома або більшою кількістю груп в організації, які мають різні цілі, інтереси, цінності чи погляди на певні робочі процеси. Цей вид конфлікту характерний для великих компаній або організацій, де існує багато підрозділів, команд чи робочих груп, і вони можуть мати різні завдання або напрями діяльності [3, 4, 15].

Однією з головних причин виникнення конфлікту є конкуренція за обмежені ресурси, такі як матеріальні, технологічні, інформаційні, кадрові. Низький рівень комунікації між групами часто призводить до конфліктів при неправильному розумінні прихованих дій, наказів керівництва, що створює напруження та недовіру. Конфлікти часто виникають, коли одна група прагне збільшити свій статус або вплив у компанії за рахунок іншої.

Такі конфлікти можуть класифікуватись на різні види [3, 4, 15]:

- між керівництвом і персоналом;
- між підрозділами всередині організації;
- між організаціями;



– між неформальними групами в суспільстві.

Також як і в інших типах конфліктів є негативні та позитивні наслідки.

Негативними наслідками цього виду є те що в результаті конфлікту може погіршитися комунікація між групами, що ускладнює співпрацю та обмін інформацією. Конфлікти можуть спричинити напруження між групами, що негативно впливає на моральний дух працівників та взаємодію всередині команд.

Позитивними наслідками є зміцнення взаємодії, якщо конфлікт вирішується конструктивно, це може покращити взаєморозуміння між групами та сприяти кращій співпраці в майбутньому та підвищенню рівня лояльності. Також конкуренція між групами може спонукати до пошуку нових ідей та рішень. Групи можуть об'єднуватися та згуртовуватися, щоб протистояти зовнішній конкуренції. Та головне що конфлікти можуть виявити лідерів, які здатні ефективно вирішувати проблеми та керувати командою в складних непередбачуваних ситуаціях.

Конфлікт між особистістю та групою – це протистояння або зіткнення між інтересами, цінностями, цілями або поведінкою окремого індивіда та колективними нормами або очікуваннями груп. Такий конфлікт продовжується тоді, коли індивідуальні переконання, потреби або дії залишають загальноприйнятими у групах стандартам або правилам [3, 4, 15].

Якщо індивід не виконується групових норм і правил, це може спричинити конфлікт. Також конфлікт може виникати, коли група має серйозні або нереалістичні очікування від члена групи. Виникає, коли група свідомо або несвідомо ізолює індивіда через його відмінність або невідповідність.

Негативними наслідками цього типу конфліктів є те що особа, яка перебуває в конфлікті з групою, може відчувати психологічний тиск, напругу та стрес, що може вплинути на її загальний стан і продуктивність. Працівник може стати відстороненим від групи, що негативно впливає на його інтеграцію в колектив і можливість брати участь у спільних проектах. Невирішені конфлікти



між особистістю та групою можуть призвести до того, що індивід вирішить залишити організацію або змінити робоче місце.

В свою чергу позитивними наслідками можуть стати те що індивід, який стикається з конфліктом, може навчитися ефективніше висловлювати свої погляди, захищати власні інтереси та адаптуватися до умов групи. Також якщо конфлікт буде вирішений конструктивно, це може покращити взаємини між окремими особами та групою, зміцнити взаєморозуміння та довіру.

Для кожного типу конфліктів можна зазначити різні види попередження та вирішення конфліктів між працівниками всередині компанії, що є одним із аспектів забезпечення соціально-психологічного комфорту працівників і підвищення продуктивності праці.

На нашу думку, у сучасних умовах конкурентного ринку праці технології HR-профайлінгу можуть допомогти підприємствам попереджати конфліктні ситуації вже на рівні рекрутингу, виявляючи невідповідності в наданій кандидатами інформації, розпізнавати приховані мотиви та прогнозувати поведінкові моделі у майбутньому.

Методи HR-профайлінгу базуються на аналізі вербальної та невербальної комунікації, мікровиразів обличчя, жестикуляції, а також психофізіологічних реакцій. Це дозволяє глибше зрозуміти особистість кандидата, його професійні та особистісні якості, рівень стресостійкості й відповідність організаційній культурі компанії [5, 11,13].

HR-профайлінг – це методика аналізу поведінкових, психологічних та соціальних характеристик особи для прогнозування її дій. У сфері менеджменту персоналу HR-профайлінг може ефективно застосовуватися для попередження організаційних конфліктів та впливу на рівень організаційної культури.

Застосування HR-профайлінгу включає [13]: оцінювання відповідності кандидата посаді та корпоративним цінностям; психодіагностику для визначення особистісних характеристик, мотивації та потенційних ризиків; аналіз поведінки в конфліктних (неадекватних) ситуаціях – прогнозування реакцій у критичних



умовах; оцінювання достовірності інформації для виявлення прихованих або неточних даних у резюме та під час співбесіди, схильність до брехні.

Таким чином, HR-профайлінг є стратегічним ресурсом, що сприяє ефективному управлінню персоналом, створенню згуртованої команди та підвищенню загальної продуктивності компанії (рис.1).

Застосування технологій HR-профайлінгу на підприємстві [11, 16, 18, 19]:

I. *Підборі, рекрутингу персоналу* передбачає аналіз особистісних характеристик кандидатів дозволяє оцінити їхню сумісність із корпоративною культурою, проведення співбесід для виявлення потенційних конфліктогенних рис кандидатів.

II. *Моніторинг емоційного стану та стресостійкості* базується на спостереженні за невербальною поведінкою, змінами в комунікації та міміці допомагає вчасно розпізнати зростання напруженості, використання психометричних тестів для оцінки рівня стресу та задоволеності роботою.

III. *Попередження міжособистісних, лідерських і статусних конфліктів* за рахунок виявлення несумісності між працівниками ще на етапі формування команд; аналізу комунікативних стилів співробітників для підбору оптимальних способів взаємодії; визначення домінантних і підпорядкованих ролей у колективі; використання HR-профайлінгу для розподілу посад із урахуванням особистих якостей.

IV. *Антикризове управління конфліктами* включає раннє виявлення працівників із потенційною схильністю до деструктивної поведінки; розробка індивідуальних стратегій роботи з конфліктними особистостями.

V. *Дотримання вимог та критеріїв організаційної культури* передбачає використання технологій HR-профайлінгу для формування ефективних комунікаційних стратегій; створення комфортного психологічного творчого середовища через адаптацію методів управління до особливостей співробітників.



VI. *Взаємозв'язок технологій HR-профайлінгу з управлінськими процесами підприємства на підставі використання психологічних аспектів, культури організації, конфліктології та HR-методик.*

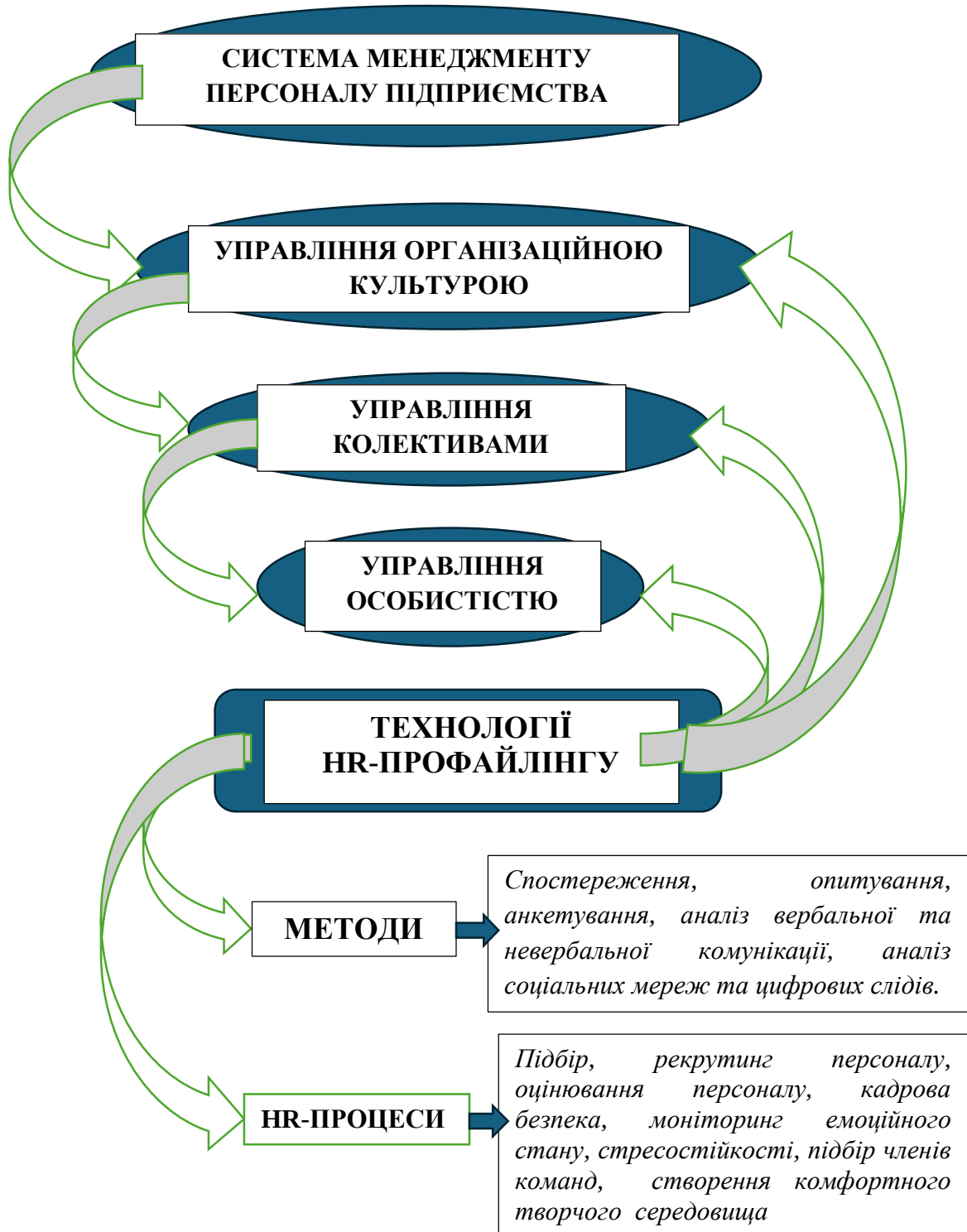


Рис.1. Взаємозв'язок рівнів управління з технологіями HR-профайлінгу підприємства
Складено авторами



Висновки. Отже, можна зробити висновки, що підприємства повинні впроваджувати системний підхід до запобігання організаційних конфліктів та впровадження заходів для розвитку організаційної культури. Залучення всіх співробітників до цього процесу, створення сприятливого середовища та розвиток навичок управління колективами на принципах безконфліктності, стресостійкості, довіри, узгодженості інтересів можуть значно підвищити продуктивність праці і створити позитивний соціально-психологічний клімат в організації. Особлива увага до цих аспектів дозволяє підприємствам не тільки знизити ризик виникнення конфліктів, але й зміцнити командний дух, підвищити рівень задоволеності співробітників, покращити організаційну культуру і досягти кращих результатів у своїй діяльності.

Пропозиція – застосування технологій HR-профайлінгу також дозволяє не лише запобігти конфліктам в організаціях, а й підвищити ефективність роботи команди, покращити комунікацію та створити гармонійне робоче середовище. Ефективне управління конфліктами в умовах нестабільності є ключовим фактором підтримки продуктивності та згуртованості колективу. Водночас застосування технологій HR-профайлінгу сприяє мінімізації негативних наслідків конфліктів, забезпечує розвиток організаційної культури на принципах довіри і надійності та покращує стійкість підприємства в складних умовах.

Список використаних джерел

1. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини ІТ. 2022. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnukulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
2. Ареф'єва В.О., Ареф'єв С.О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109>



3. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.104>.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
5. Варіс І. О. HR профайлінг: інноваційний підхід до управління персоналом [Електронний ресурс]. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квіт. 2024 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2024. С. 77–81.
6. Великих К. О. Управління організаційним конфліктом, як можливість для росту та розвитку персоналу та організації. *Економіка та управління в міському господарстві*. 2017. Вип. 136. С. 21–23. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/46584/1/5051-10032-1-SM.pdf>
7. Вербовський І., Маркова О. Роль керівника у ефективному вирішенні конфліктів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2024. Випуск 18 (35). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-14)
8. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. Вісник Національного університету оборони України. 2024. Вип. 1. С. 38-44. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44>
9. Грішнова О. А., Баннікова П.О. Організаційна культура як драйвер корпоративного волонтерства в Україні в умовах сучасних викликів. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 87-92. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.16>



10. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). URL: <https://doi.org/10.31673/24158089.2023.120440>
11. Кадровий профайлінг персоналу. <https://usefulgrp.com/ua/services/for-business/hr-profiling/>
12. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко та інші. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
13. Руль Ю. В., Мартинова Т. О. Психологія профайлінгу : навч. посіб. Київ : ДП Вид. дім “Персонал”, 2018. 236 с.
14. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 17. С. 103-116. UR: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-103-116](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-103-116)
15. Юрчик Г. М., Самолюк Н.М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 3. С. 148-162. URL: <https://doi.org/10.31713/ve3202415>
16. Профайлінг – основні поняття та принципи. Profiling Club. URL: <https://profiling.club/profayling-osnovni-ponyattya-ta-principi>
17. Шедяков В. Є. Середовище господарювання та організаційна культура. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 4. С. 59-70. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12208392>
18. Як аналізувати людей. 08.03.2024. URL: <https://info365.com.ua/navchannia/yak-analizuvati-lyudej.html>
19. HR-профайлінг. 23.10.2023. KRAINA.ONE. URL: <https://kraina.one/education/hr-profajling.html>



20. Zachek O., Dmytryk Y. Application of profiling to combat cyber crime. *Social Legal Studios*. 2020. Т. 10, № 4. С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-4-94-100>