



УДК 331.1

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТА ОСВІТНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Леся Галиняк; Сергій Співак; Богдан Мариняк

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Розглянуто проблематику кадрового забезпечення в Україні у зв'язку з міграцією значної частини працездатного населення за кордон. Доведено, що підприємство, яке зуміє перепрофілювати своїх працівників, завжди матиме людський капітал, оскільки вміння вчити та перекваліфікувати людей стає ключовим у питанні дефіциту робочої сили. Досліджено актуальність питання з відтоку персоналу за кордон на прикладі діяльності Гусятинської меблевої фабрики «Елегант». З метою подолання кадрового дефіциту запропоновано довготермінову і короткотермінову моделі кадрового забезпечення. Вивчено умови співпраці з Гусятинським фаховим коледжем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя щодо укладення договору в площині спільного навчання персоналу за двома спеціальностями – «Столяр» та «Швачка». Резюмували, що для негайного подолання кадрового дефіциту щодо робітничих професій керівництву меблевої фабрики «Елегант» доцільно вдатися до розроблення та застосування короткотермінової стратегії кадрового забезпечення через короткочасну навчальну модель. У першу чергу, для реалізації задуму обрано швейну справу. Розраховано бюджет моделі короткотермінового професійного навчання. Обґрунтовано, що реалізація даного проєкту у заплановані терміни дозволить підвищити ефективність швейного підрозділу на 20% завдяки процесу доукомплектування швейними кадрами. Це призведе до збільшення випуску меблевої продукції та нарощування продажів. Встановлено зв'язок між довготерміною і короткотерміною моделями кадрового забезпечення. Для суспільної впевненості працівника, після проходження короткочасного професійного навчання на базі фабрики меблів «Елегант», керівництво підприємства пропонуватиме кращим кадрам вступ до Гусятинського фахового коледжу за даною спеціальністю за кошти фабрики. Умовою фінансування навчання в навчальному закладі буде зобов'язання працівника відпрацювати на меблевій фабриці термін, який дорівнює періоду навчання. Встановлено, що українським виробникам доцільно розробити конкурентну економічну стратегію, яка б була спрямована на нарощування трудового потенціалу. Пропозиції з боку підприємницьких структур повинні бути привабливі та переконливі для робітників і виступати гарантом кадрового забезпечення.

Ключові слова: кадровий дефіцит, кваліфіковані працівники, міграція фахівців, спеціалізована освіта, вакансії, кадровий голод, перекваліфікація персоналу, навчання працівників, модель кадрового забезпечення, стратегія кадрового забезпечення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.122

Отримано 14.03.2024

UDC 331.1

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES STRATEGY AS AN ELEMENT OF THE EDUCATIONAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Lesia Halyniak; Serhii Spivak; Bohdan Marynyak

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article deals with the problem of human resources in Ukraine in connection with the migration of a significant part of the working population abroad. It is proved that an enterprise that can re-

profile its employees will always have human capital since the ability to teach and retrain people is becoming key in the issue of labor shortage. The article examines the relevance of the issue of personnel outflow abroad on the example of the activities of the Husiatyn furniture factory «Elegant». In order to overcome the staff shortage, the author proposes long-term and short-term models of staffing. The conditions of cooperation with the Husiatyn Vocational College of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj on the conclusion of an agreement on joint training of personnel in two specialties «Carpenter» and «Seamstress» were studied. It was concluded that to immediately overcome the shortage of staff in blue-collar occupations, the management of the «Elegant» furniture factory should resort to the development and application of a short-term staffing strategy through a short-term training model. First of all, sewing was chosen to implement the plan. The budget of the short-term vocational training model is calculated. It has been substantiated that the implementation of this project on time will increase the efficiency of the sewing unit by 20% due to the process of staffing with sewing personnel. This will lead to an increase in the production of furniture products and an increase in sales. The link between long-term and short-term staffing models was established. Thus, for the public confidence of the employee, after a short-term vocational training at the furniture factory «Elegant», the management of the enterprise will offer the best personnel to enter the Husiatyn Professional College in this specialty at the expense of the factory. The condition for financing training at the educational institution will be the employee's obligation to work at the furniture factory for a period equal to the training period. It is established that it is advisable for Ukrainian manufacturers to develop a competitive economic strategy aimed at increasing labor potential. Proposals from business entities should be attractive and convincing to workers and act as a guarantee of staffing.

Key words: personnel deficit, qualified workers, migration of specialists, specialized education, vacancies, personnel hunger, retraining of personnel, training of employees, model of personnel support, strategy of personnel support.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.122

Received 14.03.2024

Постановка проблеми. Воєнний час вносить кардинальні зміни в систему менеджменту на українських підприємствах. Від управлінців вимагається висока мобільність у прийнятті нестандартних рішень та гнучкість у застосуванні стратегій кадрового забезпечення. Це вимагає розроблення нових дієвих методик із подолання кадрового дефіциту. Зокрема, актуальним є навчання, перепрофілювання працівників та застосування внутрішнього рекрутменту. Потрібно реалізовувати грамотну HR-політику, яка б включала освітню складову.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти стратегій кадрового забезпечення висвітлено в працях таких провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Т. В. Бучинська, В. Р. Веснин, О. В. Крушельницька, О. С. Крючко, В. А. Стец, Т. С. Удовенко, О. А. Шаповал та ін. Водночас в умовах російсько-української війни аналіз наукових праць показав, що кадрові стратегії вітчизняних продуцентів потребують подальших досліджень і систематизації.

Формування цілей статті полягає у пошуку шляхів подолання дефіциту кваліфікованого персоналу на вітчизняних підприємствах у зв'язку з міграцією за кордон значної частини працездатного населення.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні українська виробнича сфера зіткнулася з нестачею кваліфікованих працівників, особливо це гостро відчувається в галузях, де потрібна спеціалізована освіта та досвід роботи. Меблева галузь також не є винятком. Така ситуація суттєво впливає на економічну стабільність України, що породжує зростання безробіття серед молодих спеціалістів [1]. Дефіцит кваліфікованого персоналу найбільше торкнувся західних регіонів, адже саме звідси мігрувала за кордон значна частина працездатного населення.

Онлайн-платформ для пошуку роботи в Україні Work.ua у вересні 2023 року зареєструвала рекордну кількість вакансій з початку російсько-української війни – 105 809 пропозицій [1].

За результатами досліджень Work.ua на рис. 1 зображено динаміку вакансій в розрізі 2021–2023 років за січень–вересень місяці.

Така рекордна кількість вакансій зумовлена нестачею кваліфікованих фахівців на ринку праці. Підприємства, зокрема і меблевики, змушені конкурувати за дефіцитний ресурс – висококваліфікованих фахівців. Це, в свою чергу, збільшує пропозицію для тих, хто шукає роботу, проводить до збільшення заробітних плат та покращення умов для працівників. Такі чинники слугують гарною мотиваційною складовою для працівників підприємства.

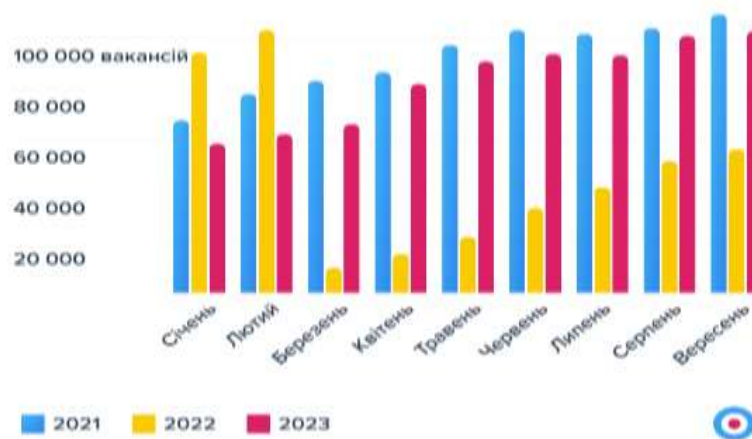


Рисунок 1. Динаміка вакансій у розрізі 2021–2023 рр.

Воєнні дії стали причиною міграції фахівців за кордон. З початку 2024 року в Україні загострилося питання мобілізації в країні. Необхідність кадрового підживлення ЗСУ призвела до виникнення кадрового голоду у деяких галузях. Ця проблематика виявилася актуальною і для приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район). Керівництво практично не встигає найняти спеціалізованих працівників на заміну мобілізованим.

З метою подолання кадрового дефіциту бізнес-структурам доцільно звернути увагу на такий інструмент HR-менеджменту, як навчання людей, щоб зростити своїх високопрофесійних спеціалістів [2].

На думку директора департаменту кадрового супроводу та HR Nota Group Яни Декусар, підприємство, яке зуміє перепрофілювати своїх працівників, завжди матиме людський капітал, оскільки вміння вчитися та перекваліфікувати людей стає ключовим у питанні дефіциту робочої сили [3].

Окрім цього, HR Nota Group Яна Декусар рекомендує національним виробникам спиратися на внутрішній рекрутмент, тобто через перепрофілювання залучати працівників з інших регіонів та сфер діяльності. Перенавчивши частину працівників і зробивши процес переміщення керованим, можна мінімізувати брак кадрів на будь-якому підприємстві. У нинішній ситуації винаймати високопрофесійні людські ресурси буде можливим лише за привабливі заробітні плати, оскільки в умовах війни вітчизняним підприємцям доводиться конкурувати за фахових працівників з ринком ЄС [3].

Враховавши проблему з відтоком персоналу за кордон ще у 2018 році, меблева фабрика «Елегант» ініціювала переговори з Гусятинським фаховим коледжем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Під час перемовин укладено попередній договір щодо співпраці у площині спільного навчання персоналу за двома спеціальностями – 7422 «Столяр» та 7436 «Швачка».

Враховуючи критичну ситуацію з відсутністю кваліфікованих кадрових ресурсів, меблеве підприємство «Елегант» прийняло рішення щодо пришвидшення реалізації

даного проекту. В ході робочої зустрічі за обома сторонами зафіксовано відповідні зобов'язання.

Приватне підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» зобов'язується:

- сприяти забезпеченню організації навчального процесу студентів коледжу на базі підприємства, а також надавати допомогу при проведенні практичних занять, виробничих практик спільно з викладачами коледжу;

- виділяти й надавати в користування свої приміщення (столярні майстерні, швейні майстерні, коридори, вбиральні, роздягальні), робочі місця для проведення занять (практик) зі студентами загальною площею 1850 кв. м.;

- дозволяти використовувати під керівництвом працівників фабрики столярне та швейне обладнання для проведення практичних занять.

У свою чергу, навчальний заклад:

- залучатиме працівників меблевої фабрики «Елегант» до організації й проведення навчального процесу та проводитиме їх оплату праці згідно зі встановленими законодавством нормами, тарифів та розцінок;

- надаватиме допомогу у підвищенні професійно-освітнього рівня працівників меблевого підприємства, виконувати у співпраці пошуково-дослідні роботи;

- оплачуватиме комунальні послуги та інші обов'язкові платежі, пов'язані з користуванням приміщеннями та обладнанням, що задіяні в навчальному процесі;

- виконуватиме правила внутрішнього розпорядку фабрики та використовуватиме обладнання виключно за його цільовим призначенням.

Для нарощування бази практики та залучення більшої кількості дипломованих працівників (які мають право проводити лекції) Гусятинським фаховим коледжем було прийнято рішення залучити до даного проекту ще одне суміжне підприємство – меблеву фабрику «Шик». Такий крок дозволить навчальному закладу збільшити базу обладнання, яке можна використовувати під час навчального процесу.

Оскільки освітній процес у Гусятинському фаховому коледжі за спеціальностями «Столяр» та «Швачка» триватиме близько трьох років, то таку модель кадрового забезпечення можна вважати довготерміновою (стратегічною).

Для негайного подолання кадрового дефіциту щодо робітничих професій керівництву меблевої фабрики «Елегант» доцільно вдатися до розроблення та застосування короткотермінової стратегії кадрового забезпечення через короткочасну навчальну модель. У першу чергу, для реалізації задуму було обрано швейну справу.

Швейний підрозділ укомплектовано 20-ма робочими місцями (відповідно встановлено 20 одиниць швейних машин). На даний час у виробничому процесі задіяно лише 16 швей. Для максимальної продуктивності швейного відділу фабриці слід його доповнити ще 4-ма швеями. Для впровадження проекту короткотермінового навчання було прийнято рішення облаштувати 6 швейних місць (у результаті виникла потреба в додатковій закупівлі 2-х швейних машин).

Маркетинговим відділом була запущена інформаційна кампанія з метою збору анкет претендентів на професійні курси. Для цього проведено рекламну роботу в соціальній мережі Facebook та на радіохвилі Перець ФМ. Для навчання претендентів був відібраний кращий спеціаліст зі швейного відділу, завданням якого було поетапне навчання даній спеціальності та виділення претендентів, які стануть постійними працівниками приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант». Інструктором був розроблений покроковий план навчання з фінішним етапом, що включає в себе пошиття меблевого чохла, який передається на огляд і оцінку в діючий відділ технічного контролю для визначення двох найкращих взірців. Метою даного аналізу є переведення двох учнів на постійне місце роботи.

Професійна підготовка триватиме 5 робочих тижнів. За результатами оцінених робіт із 6-ти учнів – 4 відсіюються, а 2-х учнів переведуть у статус працівників меблевої фабрики. У такий спосіб меблеве підприємство зможе зменшити кадровий дефіцит швей на 2 особи.

Із анкет, отриманих у результаті рекламної кампанії, формуватиметься наступна група для навчання у складі 4-х претендентів. Після завершення професійної підготовки знову прогнозується відбір 2-х кращих учнів на постійне працевлаштування. Таким чином, штат швейного підрозділу планується повноцінно доукомплектувати.

В результаті 2-етапного професійного навчання буде відсіяно 6 учнів: 4 з 1-го етапу і 2 з 2-го етапу навчання. Оскільки ці претенденти пройшли навчання і володіють частковими знаннями, їх доцільно автоматично внести в активний резерв на заміщення посад у даному відділі. Формування програми кадрового резерву меблевої фабрики «Елегант» проводиться з метою задоволення кадрових потреб та забезпечення підприємства якісним трудовим потенціалом для подальшого зростання та розвитку [3].

Виходячи із запланованих заходів, можна провести попередні розрахунки вартості моделі короткотермінового професійного навчання (таблиця 1).

Таблиця 1. Бюджет моделі короткотермінового професійного навчання

№	Стаття витрат (на 2 місяці)	Вартість
1	Друк та розміщення інформаційного банера на рекламному щиті із запрошенням на навчання швей	3934 грн
2	Розміщення рекламного ролика на радіохвилі Перець ФМ, 10 виходів на день (запущено за місяць до початку навчання)	3600 грн
3	Покупка 2-х швейних машин: BRUCE R6F-EH	2*35100 грн=70200 грн
4	Заробітна плата майстра з навчання	21000 грн *2 міс.=42000 грн
5	Щоденне харчування стажерів, вартість комплексного обіду 95 грн	95*6 учнів*22 робочі дні=12540 грн – 1 місяць 95*4 учні*22 робочі дні=8360 грн – 2 місяць Разом 12540+8360=20900 грн
6	Стажувальні виплати, 250 грн за відпрацьований день	250*6учнів*22робочі дні=33000 грн – 1 місяць 250*4учні*22робочі дні=22000 грн – 2 місяць Разом 33000+22000=55000 (грн)
7	Перевезення стажерів до місця роботи, вартість транспортування 1 людини найманним транспортом 65 грн	65*6учнів*22робочі дні=8580 грн – 1 місяць 65*4учні*22робочі дні=5720 грн – 2 місяць Разом 8580+5720=14300 грн
8	Амортизація швейних машин	2340 грн
9	Витрати, пов'язані із виробничим браком у зв'язку із навчанням стажерів (витрачено 93 пог. м тканини для пошиття 100 експериментальних чохлів)	93*105 грн = 9765 грн
10	Електроенергія на технологічні цілі	2060 грн
11	Витратні матеріали для швейного обладнання	1500 грн*2міс=3000 грн
	Разом	227099 грн

Швейне обладнання відноситься до 4-ї групи основних засобів. Мінімум допустимі терміни корисного використання швейних машин становлять 5 років. Виходячи з цього, можна провести розрахунок амортизаційних відрахувань за 2 місяці:

$$35100 \text{ грн} / 5 \text{ років} / 12 \text{ місяців} * 2 \text{ місяці} = 1170 \text{ грн} - \text{амортизація 1 машини,} \\ 2340 \text{ грн} - \text{амортизація 2-х машин.}$$

Витрати на електроенергію на технологічні цілі можна обчислити, беручи до уваги потужність швейного устаткування (0,45 кВт/год) та вартість електроенергії (7,88

грн з ПДВ). Припустимо, що ефективний час роботи швейної машини за день не перевищуватиме 6,6 год.

$6,6 \text{ год} * 0,45 \text{ кВт/год} = 2,97 \text{ кВт}$ – використовує електроенергії 1 машина в день,
 $2,97 \text{ кВт} * 22 \text{ робочі дні} = 65,34 \text{ кВт}$ – використовує електроенергії 1 машина в місяць,
 $65,34 \text{ кВт} * 2 \text{ машини} * 2 \text{ місяці} * 7,88 \text{ грн} = 2060 \text{ грн}$ – вартість спожитої електричної енергії на технологічні цілі 2-ма швейними машинами за 2 місяці.

У рамках запланованого графіка з 15-го дня планується видавати стажерам у роботу меблеві чохли з діючого виробництва. Таким чином, стажери будуть безпосередньо залучені до виробничого процесу. Виробнича потужність 1-го стажера повинна досягти 1–3 чохлів за робочий день. Продуктивність праці стажерів за 8 робочих днів становитиме:

$8 \text{ днів} (22 - 15 \text{ дні}) * 2 (\text{середнє значення}) = 16 \text{ чохлів}$ – за стажувальний період 1 стажером

Відповідно:

$16 \text{ чохлів} * 6 \text{ стажерів} = 96 \text{ чохлів}$ – за 1-ий стажувальний період;

$16 \text{ чохлів} * 4 \text{ стажери} = 64 \text{ чохли}$ – за 2-ий стажувальний період.

За даними відділу кадрів за працевлаштуванням на меблеву фабрику зверталися в середньому за місяць 5–6 жінок. Серед них зі швейною освітою могла бути лише 1 жінка. При успішному впровадженні даного проєкту за 2 місяці планується залучити 4 швеї в швейний відділ. А це, в свою чергу, приблизно в 2 рази збільшує швидкість залучення персоналу відносно пасивного варіанту.

Реалізація даного проєкту у заплановані терміни дозволить підвищити ефективність швейного підрозділу на 20% завдяки процесу доукомплектування швейними кадрами. Це призведе до збільшення випуску меблевої продукції та нарощування продажів.

Між довготерміною і короткотерміною моделями кадрового забезпечення існує тісний зв'язок. Для суспільної впевненості працівника, після проходження короткочасного професійного навчання на базі фабрики меблів «Елегант», керівництво підприємства пропонуватиме кращим кадрам вступ до Гусятинського фахового коледжу за даною спеціальністю за кошти фабрики. Умовою фінансування навчання в навчальному закладі буде зобов'язання працівника відпрацювати на меблевій фабриці термін, який дорівнює періоду навчання. Документ про освіту дасть змогу працівнику отримати суттєву конкурентну перевагу на ринку праці.

З метою подолання кадрового дефіциту кожному національному продуценту слід боротися саме за кваліфікованих працівників, на яких на ринку праці спостерігається підвищений попит. Українським виробникам доцільно розробити конкурентну економічну стратегію, яка б була спрямована на нарощування трудового потенціалу. Пропозиції з боку підприємницьких структур повинні бути привабливі та переконливі для робітників та виступати гарантом кадрового забезпечення [5].

Висновки. У зв'язку із російським вторгненням в Україну виробнича сфера зіткнулася з нестачею кваліфікованих працівників. Особливо це гостро відчувається у галузях, де потрібна спеціалізована освіта й досвід роботи. Ця проблематика виявилася актуальною і для приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район). Врахувавши проблему з відтоком персоналу за кордон ще у 2018 році, меблева фабрика «Елегант» ініціювала переговори з Гусятинським фаховим коледжем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Під час перемовин укладено попередній договір щодо співпраці у площині спільного навчання персоналу за двома спеціальностями – «Столяр»

та «Швачка». Оскільки освітній процес у Гусятинському фаховому коледжі за спеціальностями триватиме близько трьох років, то таку модель кадрового забезпечення можна вважати довготерміною (стратегічною).

Для негайного подолання кадрового дефіциту щодо робітничих професій керівництву меблевої фабрики «Елегант» доцільно вдається до розроблення та застосування короткотермінової стратегії кадрового забезпечення через короткочасну навчальну модель. У першу чергу, для реалізації задуму було обрано швейну справу. Розраховано бюджет моделі короткотермінового професійного навчання. Обґрунтовано, що реалізація даного проєкту у заплановані терміни дозволить підвищити ефективність швейного підрозділу на 20% завдяки процесу доукомплектування швейними кадрами. Це призведе до збільшення випуску меблевої продукції та нарощування продажів. Встановлено зв'язок між довготерміною і короткотерміною моделями кадрового забезпечення.

Отож, підприємство, яке зуміє перепрофілювати своїх працівників, завжди матиме людський капітал, оскільки вміння вчити та перекваліфікувати людей стає ключовим у питанні дефіциту робочої сили.

Conclusions. In connection with the Russian invasion of Ukraine, the manufacturing sector faced a shortage of qualified workers, this is especially acute in industries that require specialized education and work experience. This problem turned out to be relevant for the private enterprise «Elegant» Husyatyn furniture factory (Ternopil region, Chortkivskiy district). Taking into account the problem with the outflow of personnel abroad as early as 2018, the furniture factory «Elegant» initiated negotiations with the Husyatyn Vocational College of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluy. During the negotiations, a preliminary agreement was concluded on cooperation in the field of joint training of personnel in two specialties – «Carpenter» and «Seamstress». Since the educational process at the Husyatyn Vocational College will last about three years, such a model of staffing can be considered long-term (strategic).

In order to immediately overcome the personnel shortage in labor professions, it is advisable for the management of the «Elegant» furniture factory to resort to the development and application of a short-term staffing strategy through a short-term training model. First of all, sewing business was chosen to implement the idea. The budget of the short-term professional training model has been calculated. It is well-founded that the implementation of this project within the planned time will allow to increase the efficiency of the sewing department by 20% due to the process of additional staffing with sewing personnel. This will lead to an increase in the production of furniture products and an increase in sales. The relationship between long-term and short-term staffing models has been established.

Therefore, an enterprise that can re-purpose its employees will always have human capital, because the ability to teach and re-skill people becomes key in the issue of labor shortage.

Список використаних джерел

1. Мигал М. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. Інститут аналітики та адвокації: веб-сайт URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficzyt-praczyvnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Андріанова Т. Люди як капітал: якою має бути кадрова політика під час війни. NV Бізнес: веб-сайт URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/zmini-lyudskogo-kapitalu-v-ukrajini-pid-chas-viyni-tendenciji-viklikita-rishennya-50365276.html> (дата звернення: 10.03.2024).
3. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 273–281 Doi: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273>.
4. Нікуліна І. Практичні інструменти для створення кадрового резерву. Professional assistant for HR: веб-сайт URL: <https://hrassist.pro/uk/blog/praktichni-instrumenti-dlya-stvorennya-kadrovogo-rezervu>

(дата звернення: 10.03.2024).

5. Галиняк Л., Співак С., Мариняк Б. Відновлення кадрового дефіциту у військовий час. *Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі*: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 22–23 травня, 2024 р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 25–28.

References

1. Mygal M. Viyna i defitsyt pratsivnykiv: dynamika kadrovyykh resursiv v Ukraini [War and shortage of workers: dynamics of personnel resources in Ukraine]. Instytut analityky ta advokatsiyi: veb-sayt. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/> (accessed: 10 March 2024).
2. Andrianova T. Lyudy yak kapital: yakoyu maye buty kadrova polityka pid chas viyny [People as capital: what should be the personnel policy during the war]. NV Biznes: veb-sayt. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/zmini-lyudskogo-kapitalu-v-ukrajini-pid-chas-viyni-tendenciji-vikliki-ta-rishennya-50365276.html> (accessed 10 March 2024).
3. Spivak S., Halyniak L., Maryniak B. (2022). Analiz rivnya vplyvu motyvatsiyi na efektyvnist' pratsivnykiv v zalezhnosti vid yikh potreb [Analyzing the level of influence of motivation on the efficiency of employees depending on their needs]. *Economic analysis*, vol. 32 (1), pp. 273–281. Doi: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273>.
4. Nikulina I. Praktychni instrumenty dlya stvorennya kadrovoho rezervu [Practical tools for creating a personnel reserve]. Professional assistant for HR: veb-sayt. Available at: <https://hrassist.pro/uk/blog/praktychni-instrumenti-dlya-stvorennya-kadrovogo-rezervu> (accessed 10 March 2024).
5. Halyniak L., Spivak S., Maryniak B. (2024). Vidnovlennja kadrovogho deficytu u vijsjkovyj chas [Recovery of personnel deficit in wartime]. *Rozvytok socialjno-ekonomichnykh system v gheoekonomichnomu prostori: zbirnyk tez dopovidej IV Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji* [Development of socio-economic systems in the geo-economic space: a collection of abstracts of reports of the 4th International Scientific and Practical Conference] (Ternopil, May 22–23, 2024). Ternopil, V.A. Palanytsia FOP. P. 25–28.