

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>

УДК 331.108.331.104

# ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## PERSONNEL DEVELOPMENT POTENTIAL IN MODERN CONDITIONS

**Захарчин Галина Миронівна**доктор економічних наук, професор кафедри,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4081-7926>**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено проблематику потенціалу розвитку персоналу через призму особистісного і колективного потенціалу та особливостей його прояву в сучасних умовах. Обґрунтовано доцільність поєднання концептуальних підходів до трактування понять «розвиток» та «потенціал». Наголошено на поліструктурному характері трудового потенціалу. Запропоновано авторське визначення потенціалу розвитку персоналу і охарактеризовані основні напрями стратегії в розрізі його компонентної структури за напрямками: модернізація політики стимулювання, сприяння командному когнітивному різноманіттю, розширення комунікаційного менеджменту, формування культури підтримки, управління знаннями і талантами. Визначено основні ризики та втрати людського потенціалу в умовах війни, які обмежують можливості бажаного розвитку. Одночасно виділено оптимістичний сценарій можливостей розвитку потенціалу в умовах війни з огляду на зміцнення адаптаційного потенціалу персоналу і наявність високого мотиваційно-вольового механізму.

**Ключові слова:** розвиток, потенціал розвитку, кадровий потенціал, людський капітал, колективний потенціал, особистий потенціал, інтелектуальний потенціал, стратегія розвитку.

The article substantiates the relevance of the problem of development of personnel potential as a necessary condition for modernisation of the economy and ensuring competitiveness of an organisation. Development potential reflects the property of a medium to undergo changes. Currently, these changes are caused by the war, which makes it necessary to conduct research in this area. The work is aimed at considering the potential of personnel development through the prism of personal and collective potential and peculiarities of its manifestation in modern conditions. On the basis of the methods of analysis, synthesis and generalisation, the expediency of combining conceptual approaches to the interpretation of the concepts of "development" and "potential" is substantiated. An emphasis is placed on the polystructural nature of the labour potential, which includes the development potential, which necessitates an integrated approach to the specifics of the types of manifestations of the personnel development potential. The result of the study, which is of practical value, is the definition of the personnel development potential and the proposed main directions of the strategy in the context of its component structure in the following areas: modernisation of incentive policy, promotion of cognitive diversity policy, expansion of communication management, formation of a supportive culture, knowledge and talent management. It is proposed to consider the potential of personnel development through the prism of a combination of opportunities and resources aimed at motivating qualitative changes of potential carriers and effective implementation of organisational changes. It is emphasised that it is necessary to study the component structure of human resources, which covers a set of components: demographic, educational, qualification, motivational. The research identifies the main risks and losses of human potential in the context of war, which limit the possibilities of the desired development and determine the priority tasks for the preservation and restoration of human potential. At the same time, an optimistic scenario of potential development opportunities in the conditions of war is highlighted, given the strengthening of the adaptive potential of personnel and the presence of a high motivational and volitional mechanism, which is an important filling resource of development potential and a system-forming factor of development.

**Keywords:** development, development potential, personnel potential, human capital, collective potential, personal potential, intellectual potential, development strategy.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення актуалізується проблематика розвитку в її багатоаспектному вимірі. Концепцію розвитку персоналу розглядають через призму потенціалу розвитку. Потенціал передбачає підхід до розвитку не тільки через особистісний розвиток окремого працівника, а через заходи, спрямовані на досягнення синергетичного ефекту від успіху всього екосередовища організації. Це концепція ґрунтується на принципах співпраці, взаємодопомоги, взаєморозвитку, усвідомлення втрат у випадку нехтування потенціалом. Усвідомлення на рівні емоційно-ментальному повинно доповнюватися прикладним механізмом формування й реалізації потенціалу розвитку персоналу як важливого функціонального носія потенціалу. Поліструктурність поняття «потенціал» зумовлює необхідність комплексного підходу до пошуку такого механізму із врахуванням особливостей видових проявів потенціалу та підходів до розвитку персоналу для гармонізації особистісного розвитку і розвитку організації в цілому, для досягнення позитивного сукупного ефекту.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Відповідно до окресленої у статті проблематики у науковому середовищі спостерігаємо широкий спектр досліджень. Наукові доробки авторів спрямовані як на висвітлення питань потенціалу розвитку підприємства [2; 4], так і на взаємопов'язані категорії – кадровий потенціал, людський потенціал, розвиток людського капіталу. Зокрема, Павликівська О., Галиняк Л. кадровий потенціал розглядають через призму стратегії підприємства [8]; Коляда О. наголошує на важливій ролі людського потенціалу як основи процесу модернізації України [6]; Рябчук О. Г., Гожуловський С. С. приділяють увагу розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України [11]. Психологічні аспекти особистісного розвитку ґрунтовно представлено у монографічному виданні авторів С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової [7], а професійному розвитку в контексті мотиваційного менеджменту присвячена колективна монографія авторів М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. [9].

На окрему увагу заслуговують публікації, в яких висвітлюється проблематика збереження людського потенціалу в умовах війни [3; 5; 10]. Зокрема, на ризиках та втратах людського капіталу в умовах війни акцентують увагу дослідники Антонюк В. П. [1];

Залознава Ю. С., Азьмук Н. А. [3]. Карп'як М. О., Горбова Х. В. висвітлюють шляхи збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України [5]; Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. підкреслюють, що «здатність суспільства до відновлення після війни безпосередньо залежить від збереження людського потенціалу» [10].

Однак, відсутні системні дослідження, присвячені концепції потенціалу розвитку, зокрема, персоналу, який є носієм потенціалу. Потенціал розвитку відображає властивість носія піддаватися змінам. Сьогодні ці зміни зумовлені війною, що актуалізує необхідність проведення досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** полягає у висвітленні потенціалу розвитку персоналу через призму особистісного та колективного потенціалу та особливостей його прояву в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичним підґрунтям викладу матеріалу є синтез концептуальних підходів до категорії розвитку і сутнісно-змістового наповнення поняття «потенціал». Поєднання функціонального, системного і процесного підходів до трактування поняття «розвиток» дає можливість розглядати його як ціннісно-орієнтований процес, який приносить бажаний результат, що відповідає місії та цілям організації. Розвиток зумовлює і передбачає перехід до якісно іншого стану системи (організації), що, своєю чергою, також підсилює потенціал. У контексті людського чинника процес розвитку спрямований на покращення якості людського ресурсу (капіталу) і ефективності організації в цілому. Розвиток засвідчує про утвердження цінності людського чинника як основного ресурсу, спрямованого на примноження інтелектуального капіталу. Використання потенціалу розвитку розкриває широкі можливості розвитку не тільки інтелектуального капіталу, але й соціального та культурно-емоційного. Ефективність розвитку залежить від можливостей, резервів і ресурсів організації, які в сукупності формують потенціал. З цієї причини, розглядаючи поняття потенціалу, необхідно брати до уваги умови прояву потенціалу, які, зазвичай, поділяють на природні (просторова структура організації чи іншої системи), організаційно-технічні (рівень інноваційної активності та ефективності систем управління) та загальноекономічні (фінансово-інвестиційні можливості).

Потенціал кожної організації характеризується поліструктурністю, елементи якого

мають структурно-функціональне спрямування (наприклад, трудовий потенціал). У цьому контексті доречно використовувати поведінковий підхід, відповідно до якого ефективності сукупного потенціалу можна досягнути завдяки підвищенню ефективності його кадрової складової. У складі трудового потенціалу, серед інших, виділяють кадровий потенціал, інтелектуальний потенціал, потенціал розвитку. Потенціал розвитку персоналу розуміємо як поєднання можливостей і ресурсів, спрямованих на вмотивоване забезпечення якісних змін носіїв потенціалу, адаптацію до викликів та ефективно проведення організаційних змін. Компонентна структура кадрового потенціалу охоплює сукупність складових: демографічну, освітню, кваліфікаційну, мотиваційну. Отож, багатоскладова структура потенціалу із різним функціональним наповненням зобов'язує до синхронної оптимізації цих складових щодо впливу на розвиток персоналу, забезпечуючи взаємозв'язок між економічним прогресом і людським розвитком.

Виділяють частковий (обмежений) потенціал, який стосується особистісного розвитку, і сукупний потенціал, тобто, колективний. В обох випадках завдання полягає у пошуку адекватного механізму реалізації та примноження потенціалу.

Потенціал розвитку приводить до створення цілого «каскаду розгалужених успіхів», названого дослідниками «благодотворним колом» [4; с. 51], яке функціонує за принципами внутрішньої мотивації, довіри, сенсу. Потенціал є живильною енергією, яку необхідно скеровувати у необхідне русло, щоб примножувати реальні можливості розвитку.

У практичній площині для підвищення потенціалу розвитку персоналу необхідна стратегія, яка повинна враховувати тактичні й середньострокові цілі та завдання організації. Середньострокове прогнозування в умовах сьогодення є актуальним з огляду на війну та інші загрозливі виклики. З метою синхронізування усіх інструментів потенціалу розвитку доцільно звертати увагу на такі напрями стратегії:

1. Особистісний розвиток в поєднанні із стимулюванням співпраці
2. Формування середовища за рахунок створення когнітивного різноманіття (когнітивно неоднорідних команд)
3. Розвиток комунікаційного менеджменту.
4. Формування культури підтримки у системі корпоративної культури

#### 5. Управління знаннями, талантами.

Реалізація першого напрямку стратегії потенціалу розвитку передбачає зміну ментальної установки щодо успіху, тобто, переорієнтування із особистого успіху на колективний успіх. Людина працює в системі, тому необхідна соціальна солідарність, партнерська підтримка, формування відповідного середовища як простору для потенціалу. Індивідуальне стимулювання досягнень породжує культуру нездорової конкуренції. Доцільно практику заохочення індивідуальних результатів поєднувати із стимулювання колег співпрацювати одне з одним, оскільки, як зазначають дослідники, «прагнення до колективної перемоги допомагає нам не тільки поліпшити результат у найближчій перспективі, воно дозволяє домогтися стабільного успіху в перспективі довгострокової» [4; с. 68]

Когнітивне різноманіття формується на основі неоднорідних команд та створення різноманітних комунікаційних мереж, які є запорукою стійкого розвитку. Команда, яка сформована із різних людей із різними рольовими установками, але, які спільно діють у напрямку реалізації місії організації і мають спільні цінності, дає змогу оперативно вирішувати виробничі проблеми, розвивати нові ідеї, успішно реалізовувати інноваційні проекти. Різноманітність у команді стимулює прагнення до обміну досвідом, набуття нових компетенцій, підвищує колективну готовність до змін, що є ключовими ознаками потенціалу розвитку персоналу. Важливим чинником командного успіху є формування гармонійних взаємозв'язків. У зв'язку з цим зростає роль комунікаційного менеджменту як важливого напрямку стратегії потенціалу розвитку, адже розвиток міжособистісних відносин містить емоційну основу і забезпечує психологічну комфортність у середовищі. Крім того, комунікаційний менеджмент відображає соціальні аспекти колективної взаємодії, а ефективні комунікації сприяють формуванню корпоративної цілісності колективу і високій мотивації персоналу. Якість та гармонійність міжособистісних відносин корелюється із рівнем розвитку корпоративної культури, яка є важливою складовою стратегії потенціалу розвитку персоналу у контексті взаємодії із комунікаційним менеджментом. Ядром корпоративної культури є корпоративні цінності, а різновидом – комунікаційна культура, тобто, культура підтримки, солідарності і взаємної відповідальності. Корпоративна культура об'єднує людей за спільними цінностями, розвиває

прагнення до самоудосконалення через залученість персоналу, забезпечує емоційну комфортність співпраці й довіру колективу. Потенціал підсилюється вірою в те, що кожна людина є важливою, а залученість до спільноті викликає почуття причетності до загального успіху. Отож, умовами розкриття особистісного потенціалу є віра, внутрішня спонукка, особиста стратегія самоудосконалення. Так формується культура довіри і загальної відповідальності, завдяки якій розвивається ще один напрям, спрямований на розширення потенціалу розвитку – системне лідерство, причому, на усіх рівнях. Це мотиваційна стратегія, яка кристалізує у кожного почуття сенсу своєї праці, вміння усвідомити своє покликання. Стратегія управління знаннями і талантами в умовах інтелектуалізації суспільства та переходу до цифрової економіки відповідає теорії ендогенного зростання та стимулює розвиток інтелектуального потенціалу, інтелектуальним ресурсом якого є знання, навички, досвід, компетенції тощо. У цьому контексті індивідуальні складові розвитку особистості (знання, досвід, вміння) повинні поєднуватися із здатністю передавати свої знання, вільно обмінюватися знаннями для досягнення синергетичного успіху і спіралі розвитку. Знання, талант є тим ресурсом, який не має обмежень і є надійною основою потенціалу розвитку. Крім того, управління знаннями налаштовує на ефективну комунікацію, тобто, підсилює складову комунікаційного менеджменту в реалізації стратегії потенціалу розвитку персоналу

У своїй сукупності вищезазвані напрями формування потенціалу розвитку стають джерелом колективного імпульсу, спрямованого на досягнення не тільки індивідуального успіху працівника, а на колективний успіх. Актуальні цілі відповідно до місії організації, мотиваційна політика, стратегія розвитку є умовами розкриття колективного потенціалу. У зв'язку з цим, уможливорюється одночасне і конструктивне вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності як в інтересах організації, так і її персоналу.

Однак, в умовах сьогодення, складних викликів, породжених війною, об'єктивно знижуються можливості потенціалу розвитку як на мікро, так і на макрорівнях. З цієї причини аналітики й дослідники проблематики потенціалу більшу увагу зосереджують на питаннях збереження потенціалу, оскільки діють обмежувальні фактори розвитку. Втрата працездатного населення, відтік інтелектуаль-

ного капіталу за кордон, знищення інфраструктури, загострення проблем соціального характеру, руйнування системи освіти на окупованих територіях, погіршення ментального здоров'я та інші негаразди засвідчують, що втрати людського потенціалу будуть відчутними і в майбутньому. З цієї причини, наголошують науковці, «під час війни збереження людського потенціалу стає важливим питанням, оскільки війна може мати серйозний вплив на фізичне, психічне та емоційне благополуччя окремих осіб і громад. Збитки, завдані війною, можуть призвести до втрати навичок, знань і здібностей, необхідних для відновлення і розвитку суспільства. Тому інвестиції у збереження людського потенціалу мають важливе значення для відновлення і розвитку суспільства під час і після війни» [10].

Для збереження і подальшого відновлення людського потенціалу науковці та фахові експерти пропонують різні заходи. Зокрема, у наукових джерелах висловлюється думка, що «основними шляхами для збереження людського потенціалу держави, а також його подальшого відтворення є формування умов для ефективної перекваліфікації осіб, які втратили роботу, і проведення грамотної та дієвої інформаційної кампанії на підтримку зміни професії (з матеріальними стимулами від держави). На цьому етапі варто розвивати мережі установ, що займатимуться навчанням людей і допомагатимуть їм в освоєнні нових спеціальностей. До цього процесу слід залучити, окрім державного фінансування, також ресурси представників бізнесу» [5; с. 60]. На необхідність створення програм реінтеграції для працівників, які повернуться з фронту на свої підприємства звертає увагу Коляда О., оскільки, «сьогодні українські підприємства через мобілізацію відправили від 12 до 30% своїх працівників (в залежності від виду діяльності). І для цих підприємств принципово важливим є повернення своїх працівників» [6]. При цьому, автор зазначає, що «якість трудового потенціалу ветеранів є унікальною конкурентною перевагою України, особливо в контексті майбутньої модернізації. Вони дисципліновані, відповідальні, здатні працювати у команді, винахідливі та мультиуніверсальні, готові швидко приймати рішення та нести відповідальність за нього. Але треба розуміти, що ветерани матимуть певні потреби, які роботодавець має забезпечити» [6]. Повертаючись до мирного життя і праці, ветерани стають активними носіями

потенціалу розвитку, а забезпечення умов для кар'єрного зростання ветеранів повинно стати першочерговим завданням для працедавців, тому необхідно уже зараз розробляти програми зміни стратегії розвитку організації та розвитку різних аспектів діяльності персоналу. Отож, можна розглядати оптимістичний сценарій потенціалу розвитку, адже війна навчає не тільки виживати, але й перемагати на усіх фронтах, оскільки загострюється гнучкість мислення, приходить і консолідується новий досвід, швидко появляються нові здібності, змінюються стереотипи поведінки, зростає самоконтроль над негативними емоціями, тобто, зростають якісні характеристики персоналу. Оптимістичну думку щодо потенціалу розвитку озвучують науковці, стверджуючи, що « попри недостатньо сприятливі умови для розвитку талантів країна має високе значення за показником глобальні знаннєві навички. Цей показник враховує робочу силу з вищою освітою, науковців, професіоналів та менеджерів вищої ланки, а також вплив талантів на розвиток економіки: інновації, високотехнологічний експорт» [3]. Жорсткі умови війни одночасно підвищили адаптаційний потенціал і перетворювальну здатність персоналу, що проявляється у кмітливості, вмінні адекватно діяти у непередбачуваних ситуаціях та знаходити вихід із складних обставин і робити відповідні висновки. Мотиваційно-вольові механізми та висока перетворювальна здатність є наповнювальним ресурсом потенціалу розвитку, системоутворювальним фактором розвитку. Це необхідні та засадничі умови потенціалу розвитку в сучасних умо-

вах, як в межах окремої організації, так і суспільства в цілому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Потенціал розвитку персоналу розглядається у контексті концептуальних підходів, адаптованих до умов, в яких функціонує організація. Для українських підприємств ці умови розгортаються на фоні глобальних викликів різного характеру та повномасштабної війни, що зумовлює пріоритетні завдання щодо збереження та відновлення людського потенціалу. Однак, для модернізації країни необхідно звертати увагу на потенціал розвитку людського чинника, об'єднувати ресурси, таланти і знання, тобто, формувати мотиваційно-вольовий механізм потенціалу розвитку. Ефективна стратегічна політика щодо потенціалу розвитку персоналу повинна будуватися системно за напрямками : модернізація політики стимулювання, сприяння політиці когнітивного різноманіття, розширення комунікаційного менеджменту, формування культури підтримки, управління знаннями і талантами.

З огляду на недостатнє вивчення окресленої проблематики відкривається широке поле для подальших досліджень у теоретико – прикладній площині. Теоретичний аспект передбачає необхідність конкретизації та розвитку категорії «потенціал розвитку», окреслення його структури та принципів формування. Прикладний аспект передбачає пошук інструментарію підвищення потенціалу розвитку персоналу усіх його складових та розроблення методики оцінювання ефективності дії механізму потенціалу розвитку персоналу організації в сучасних умовах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип.1 (67). С. 110–116.
2. Дроздова Ю., Бай С., Хмурова, В., Міняйло О., Буленок С. Вплив змін на потенціал розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 4(45). С. 153–164.
3. Залозна Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38.
4. Ейкор Ш. Великий потенціал. Припинить гонитву за успіхом і отримайте більше щастя й гараздів: Пер.з англ. О. Чупи. Київ : Вид. група КМ – БУКС. 2019. 224 с.
5. Карп'як М. О., Горбова Х. В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка* . 2022. № 2. С. 57–62.
6. Коляда О. Людський потенціал-основа процесу модернізації України. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/> (дата звернення: 20.10.2023).
7. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2015. 430 с.
8. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210–220.

9. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.
10. Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19> (дата звернення: 20.10.2023)
11. Рябчук О. Г., Гожуловський С. С. Особливості розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України. *Економічний вісник*. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 4. С. 182–192.

## REFERENCES:

1. Antoniuk, V. P. (2022) Ryzyky i vtraty liudskoho kapitalu vnaslidok viiny [Risks and Losses of Human Capital as a Result of War]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. No. 1 (67), pp. 110–116. (in Ukrainian)
2. Drozdova Yu., Baj S., Khmurova, V., Miniajlo O., Bulenok S. (2022) Vplyv zmin na potentsial rozvytku pidpriemstva [Changes impact on the development potential of the enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4(45), pp. 153–164. (in Ukrainian)
3. Zaloznova Yu. S., Az'muk N. A. (2022) Liudsk'kyj kapital Ukrainy v umovakh vijny: vtraty ta zdobutky [Human capital of Ukraine in the conditions of war: losses and gains]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. (in Ukrainian)
4. Ejkor Sh. (2019) *Velykyj potentsial. Prypynit' honytvu za uspihom i otrymajte bil'she schastia j harazdiv* [Great potential. Stop chasing success and get more happiness and prosperity]. K.: Vyd. hrupa KM – BUKS, 224 p. (in Ukrainian)
5. Karp'iak M. O., Horbova Kh. V. (2022) Zberezhennia liudsk'koho potentsialu iak osnovnoho stratehichnoho resursu rozvytku rehioniv Ukrainy v umovakh rosijs'koi ahresii [Preservation of human potential as the main strategic resource for the development of the regions of Ukraine in the conditions of Russian aggression]. *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 57–62. (in Ukrainian)
6. Koliada O. Liudsk'kyj potentsial-osnova protsesu modernizatsii Ukrainy [Human potential is the basis of the country's modernization process] Available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/> (accessed November 20, 2023). (in Ukrainian)
7. Maksymenko, S., Zlyvko, V., & Kuzikova, S. (Ed.). (2015). *Osobystist u rozvytku: Psykholohichna teoriia i praktyka* [Personality in development: Psychological theory and practice]: Monohrafiia. SumDPU imeni A. S. Makarenka. 430 p. (in Ukrainian)
8. Palyukivska O., Halynjak L. (2021). Rozvytok kadrovoho potentsialu jak element stratehii [Development of human resources as an element of enterprise strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problem i derzhava*, vol. 2, no. 25, pp. 210–220. (in Ukrainian)
9. Semykina, M. V., Dudko, S. V., Orlova, A. A. ta in. (2021) *Profesijnyj rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsijnoho menedzhmentu: kolektyvna monohrafiia* [Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management: a collective monograph]. Kropyvnyts'kyj: KOD, 440 p. (in Ukrainian)
10. Sambors'ka O., Voskobijnyk S., Shevchenko D. (2023) Zberezhennia liudsk'koho potentsialu v umovakh vijny [Preserving human potential in times of war]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19> (accessed November 20, 2023). (in Ukrainian)
11. Ryabchuk, O. G., & Gozhulovskiy, S. S. (2020). Osoblyvosti rozvytku lyudsk'koho kapitalu yak osnovnoho faktora zrostannia ekonomiky Ukrainy [Features of human capital development as the main factor of economic growth in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk*. Serii: finansy, oblik, opodatkuvannia, 4, 182–192. (in Ukrainian).