

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я В КОНТЕКСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

FORMATION OF HUMAN POTENTIAL OF THE UKRAINIAN BLACK SEA BUSINESS IN THE CONTEXT OF RECRUITMENT

У статті проаналізовано стан зайнятості у Причорноморському економічному регіоні України. Виявлено проблеми підбору персоналу у Причорноморському економічному регіоні України. Наведено орієнтири для покращення процесу підбору та формування людського потенціалу для бізнесу Причорноморського регіону України: перекваліфікація та підвищення кваліфікації наявних працівників, створення безпечного середовища, програм стимулювання, підтримки й заохочення для працівників, розвиток програм дистанційної роботи, розроблення гнучких стратегій найму, оптимізація процесів оцінки кандидатів, створення привабливого робочого середовища, партнерство з університетами й освітніми закладами, співпраця з рекрутинговими агентствами, пропозиція гнучких умов праці, використання онлайн-платформ для пошуку роботи, надання психологічної підтримки, підкреслення стабільності та можливостей розвитку на підприємстві, співпраця з державними та міжнародними організаціями, використання рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації завдань, створення інклюзивної робочої культури, формування сильного бренду організації.

Ключові слова: людський потенціал, бізнес, підбір, персонал, Причорноморський регіон.

The article analyzes the state of employment in the Black Sea economic region of Ukraine. It is established that the staff shortage, massive departure of workers to safer areas or outside the country, and the announced general mobilisation from the first days of the war have led to a general shortage of personnel of various specialties and professions in the southern regions, in particular in the Black Sea region of Ukraine. The problems of personnel selection in the Black Sea Economic Region of Ukraine were identified, in particular, such as the existence of a dangerous situation in the country, the emigration of the talents of highly qualified specialists abroad, the complication of the psychological state of employees, a change in priorities and strategies in the recruitment of personnel, limited budgets or the lack of necessary resources, inconsistency of personnel qualifications and job requirements, unclear understanding of job duties and required skills, periodic job changes by candidates, use of inefficient methods of finding employees, lack of use of new technologies, imperfection of the selection process, length of the recruitment process, lack of feedback, lack of time to study all resumes and conducting multiple interviews, underestimation of Employer Branding, soft skills, diversity and inclusion, lack of staff adaptation programs, increased competition, lack of objectivity when evaluating candidates. Guidelines for improving the process of selection and formation of human potential for businesses in the Black Sea region of Ukraine are given: retraining and upgrading the skills of existing employees, creating a safe environment, creating incentive, support and encouragement programs for employees, developing remote work programs, developing flexible hiring strategies, optimizing evaluation processes candidates, creating an attractive working environment, partnership with universities and educational institutions, cooperation with recruiting agencies, offering flexible working conditions, using online platforms for job search, providing psychological support, emphasizing stability and development opportunities at the enterprise, cooperation with state and international organisations, using solutions based on artificial intelligence to automate tasks, create an inclusive work culture, and build a strong brand of the organisation.

Key words: human potential, business, recruitment, personnel, Black Sea region.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-8>

Цвілій Ю.О.

аспірантка кафедри менеджменту,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Tsvilii Yuliya

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. Причорноморський економічний регіон – один із найважливіших регіонів України, що включає АР Крим, Запорізьку, Миколаївську, Одеську та Херсонську області (наявні та тимчасово окуповані території). Російська агресія в Україну негативно вплинула на економіку регіону. До війни цей регіон володів розвиненою промисловістю та сільським господарством, наділений багатими природними ресурсами та вигідним географічним положенням. Ключовими галузями економіки регіону були: сільське господарство (одним із найпродуктивніших сільськогосподарських регіонів України, де вирощували пшеницю, кукурудзу, соняшник, овочі та фрукти тощо), промисловість (розвинена металургія, машинобудування, хімічна та харчова промисловість), туризм та рекреація (чорноморське узбережжя отримало популярність як туристичний курорт, де розташовані такі міста, як Одеса, Херсон, Миколаїв тощо), інфраструктура та транспортні зв'язки (розвиток інфраструк-

тури, особливо портів та транспортних маршрутів, що забезпечують доступ до морських шляхів).

Формування людського потенціалу постає важливою складовою успіху бізнесу у будь-якому регіоні, включаючи Причорноморський. Підбір персоналу – це один із ключових елементів формування людського потенціалу, який спрямований на залучення та відбір кандидатів, які найбільше підходять для вакантних посад.

Управління людським потенціалом через підбір персоналу включає в себе постійне вдосконалення цього процесу, адаптацію до змін в організаційних потребах та вимогах ринку праці. Це дає змогу створювати сильні колективи, які відповідають потребам бізнесу та сприяють досягненню цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування людського потенціалу бізнесу, зокрема підбору персоналу знайшли висвітлення в наукових працях українських та зарубіжних науковців. Борщ В. І., Крусір Т. О. аналізують

проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності організацій [4]. Гулик Т.В., Кобзев А.В. дає опис питань стратегічного управління розвитком персоналу як джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства [6]. Денисенко М.П., Юринець З.В. розглядають питання формування людського потенціалу через створення команд фахівців та їхньої ролі в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом [7]. Судаков М., Лісогор Л. розглядають стан, тенденції та перспективи ринку праці України [9]. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мишишин І. Р. подають особливості формування людського потенціалу на основі активізації використання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання [11]. Шевченко Г. М. [10] та Коваль І. М. [13] розглядають практики управління різними видами активів і потенціалу в середовищі Причорноморського економічного регіону.

Однак, беручи до уваги масштабне опрацювання й обґрунтування цього напряму проблематики, серед економістів й досі продовжується дискусія щодо виявлення проблем підбору персоналу у бізнес-середовищі під час війни, розробленні орієнтирів для покращення процесу підбору працівників та формування людського потенціалу для бізнесу в невизначених умовах діяльності.

Постановка завдання. Основна мета дослідження полягала у аналізі стану зайнятості, виявленні проблем підбору персоналу у бізнес-середовищі Причорноморського економічного регіону України, розробленні орієнтирів для покращення процесу підбору працівників та формування людського потенціалу для бізнесу Причорноморського регіону України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні призвела до втрати робочих місць. Рівень зайнятості в Запорізькому, Миколаївському, Одеському та Херсонському районах України суттєво скоротився з початку війни.

Переважно скорочення зайнятості в Україні впродовж 2022 року відбулось через зупинку діяльності великої кількості суб'єктів господарювання, пік якого припав на другий квартал 2022 р. і становив 18% до попереднього кварталу [8]. Більшість суб'єктів господарювання перебували на територіях, які були окуповані у перші місяці військової агресії.

Станом на початок 2023 р. скорочення кількості небюджетних підприємств становило у Херсонській – 82%, Запорізькій – 42%, Миколаївській – 28%. У 4-му кварталі 2022 р. відбулось відновлення роботи частини підприємств в тих регіонах, які були повністю деокуповані [9].

Така ситуація призвела до суттєвого зниження рівня зайнятості, масового відтоку громадян і глибоких проблем із формуванням людського потенціалу. Загалом по Україні кількість працюючих на небюджетних підприємствах скоротилась на

15% і в четвертому кварталі 2022 р. становила 6,65 млн осіб. Кількість працюючих за наймом у фізичних осіб-підприємців скоротилась на 28% і становила в четвертому кварталі 604 тис. осіб. Значна частина (23%) такого скорочення відбулась за рахунок найбільш постраждалих областей, зокрема в Запорізькій (38%) та Херсонській (80%). Вагоме зниження рівня зайнятості відбулось і в промислово розвинених регіонах України. Наприклад, скорочення зайнятості в Одеській і Миколаївській, Харківській і Дніпропетровській областях та Київського регіону становило 59% загального обсягу скорочення. Таким чином, на решту 16 областей припадає не більше 18% загального обсягу скорочення зайнятості [9].

Через припинення діяльності підприємств у Причорноморському регіоні, яке вплинуло на скорочення зайнятості працівників, відбувалось зменшення кількості персоналу як результат оптимізації штату працівників на існуючих підприємствах.

Кадровий дефіцит, масовий від'їзд працівників до безпечніших районів чи за межі країни, оголошена загальна мобілізація з перших днів війни призвели до загального браку персоналу різних спеціальностей і професій в південних регіонах, зокрема у Причорноморському регіоні.

Найм нових співробітників є одним з найважливіших питань ефективності підприємств, і мікро- або малий бізнес не є винятком у цьому відношенні [4; 6]. На малих підприємствах плинність кадрів – це швидше подія, ніж безперервний процес. Кожен роботодавець прагне до того, щоб мати кваліфікований, лояльний, відданий і стабільний за своїм складом персонал [7; 12, с. 124–127]. Таким чином, важливо для бізнесу правильно підібрати персонал.

Одеська область відноситься до п'яти областей з найбільшою кількістю вакансій у вересні 2023 року та серпні 2022 року. Найбільше працевлаштувачі пропонують роботу в Київській, Дніпропетровській, Львівській, Одеській і Харківській областях. На тлі нестачі кваліфікованих працівників, ринок праці стає конкурентнішим. Підприємства змушені змагатися за обмежений ресурс – висококваліфікованих фахівців. Це приводить до зростання зарплат та покращення умов для працівників, що може бути позитивним явищем для тих, хто шукає роботу [5].

Від початку повномасштабного вторгнення зросла кількість вакансій у сфері «Медицина, фармацевтика» і рівень заробітні плати за цими спеціальностями. Також підвищився попит на спеціалістів у сегментах «Маркетинг, реклама, PR», «ЗМІ, видавництво, поліграфія», «Логістика, склад, ЗЕД» та «Бухгалтерія та облік» [5].

Під час війни ускладнилась можливість ведення обліку зайнятості працівників у областях Причорноморського регіону. У Запорізькій, Одесь-

Кількість безробітних та вакансій на ринку праці в Одеській області за січень-листопад 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна значення	
				%	+ (-)
Кількість безробітних, осіб	51100	48900	37900	74	-13200
Кількість вакансій на ринку праці, од.	30600	31200	21000	69	-9600

Джерело: розраховано на основі [2]

кій та Херсонській областях продовжують працювати центри зайнятості.

У січні-листопаді 2020–2022 рр. на зареєстрованому ринку праці Одеської області критично зменшилась кількість безробітних – на 74% (табл. 1). Також зменшилась і кількість вакансій на ринку праці (на 69%).

Кількість претендентів на 1 вакансію у листопаді 2023 року склала 3 особи, як і у 2021 році, водночас у 2022 році кількість претендентів була збільшена до 6 осіб.

Так, показник «кількість вивільнених працівників» у Запорізькій області за січень-жовтень 2020–2023 рр. демонструє різке зниження на тлі міграції людей до безпечніших регіонів (табл. 2). Відбувається поступове зменшення наявності вакансій. Карколомний спад кількості вакансій на ринку праці у Запорізькій області за однаковий період 2020 р. та 2023 р. відбувся більше ніж у 5,6 разів.

У січні-листопаді 2022–2023 рр. на зареєстрованому ринку праці Херсонської області на 45% знизилась кількість вивільнених працівників, на 57,5% зменшилась кількість безробітних та на 45,2% скоротилась кількість вакансій на ринку праці (табл. 3).

Отже, дисбаланс поміж пропозицією та попитом на людський потенціал, та недостатня кількість вакансій, які пропонують працедавці, залишається доволі високим по усьому Причорноморському регіону.

Підбір персоналу менеджерами підприємств у Причорноморському регіоні України під час війни стикається з низкою складнощів та проблем, оскільки конфліктна ситуація в країні суттєво впливає на ринок праці та на рівень доступності талановитого персоналу, ускладнює ефективність та якість найму. Варто навести найбільш поширені проблеми (табл. 4).

Розв'язання вказаних проблем включає удосконалення процесу відбору, збільшення прозорості та об'єктивності, покращення процесу комунікації з кандидатами. Це потребує застосування специфічних підходів і вдосконалення стратегій пошуку й утримання талантів. Окремі організації можуть шукати альтернативні шляхи рекрутингу через розвиток дистанційних форм роботи, вдосконалення програм привабливості для працівників, а також спеціальні програми підтримки та стимулювання персоналу в умовах воєнних дій.

Під час війни для бізнесу Причорноморського регіону України важливо виробити орієнтири, які допоможуть покращити підбір і формування люд-

Таблиця 2

Кількість вивільнених працівників та вакансій на ринку праці у Запорізькій області за січень-жовтень 2020–2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Зміна значення		2022 р.	2023 р.	Зміна значення	
			%	+ (-)			%	+ (-)
Кількість вивільнених працівників, осіб	10 572	6 138	58,1	- 4 434	2 079	3 366	161,9	1 287
Кількість вакансій на ринку праці, од.	49 975	33 587	67,2	-16 388	25 480	8 884	34,9	-16 596

Джерело: розраховано на основі [1]

Таблиця 3

Кількість вивільнених працівників та вакансій на ринку праці у Херсонській області за січень-листопад 2022–2023 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	Зміна значення	
			%	+ (-)
Кількість вивільнених працівників, осіб	1 321	594	45,0	-727
Кількість безробітних, осіб	15 426	8 866	57,5	-6 560
Кількість вакансій на ринку праці, од.	2 290	1 036	45,2	-1 254

Джерело: розраховано на основі [3]

Проблеми підбору персоналу у Причорноморському регіоні України

№	Перелік
1	Безпека. Небезпечна ситуація в країні може призвести до скорочення кількості кандидатів, які готові ризикувати та переїжджати або працювати в певних районах
2	Еміграція талантів висококваліфікованих спеціалістів за кордон зумовлює дефіцит кадрів на внутрішньому ринку праці
3	Нестабільна економічна ситуація під час війни обумовлює зменшення кількості вакансій та бюджетів на найм нового персоналу
4	Військові події в країні впливають на психологічний стан працівників та менеджерів, що відображається на їхній ефективності та продуктивності
5	Зміна стратегій та пріоритетів. Умови війни змушують бізнес переглянути свої стратегії та пріоритети у наймі персоналу, що впливає на обсяги та типи вакансій
6	Обмежені бюджети або відсутність необхідних ресурсів (людських, фінансових) ускладнює процес підбору та обмежувати можливості підбору кваліфікованих кадрів
7	Невідповідність кваліфікації. Пошук кандидатів, які не відповідають вимогам вакансії або не мають необхідних навичок, може призвести до неефективного використання часу та ресурсів
8	Нечітко визначені потреби. Нечітке розуміння посадових обов'язків та необхідних навичок спричиняє пошук невідповідних кандидатів
9	Нестабільність, періодична змінюваність роботи кандидатами. Перевірка і вибір кандидатів, які мають нестабільне резюме або періодично змінюють роботу, може бути викликом, оскільки свідчить про невпевненість або проблеми з адаптацією
10	Ефективні методи пошуку. Використання одних і тих же джерел (наприклад, оголошення в соціальних мережах) обмежує коло потенційних кандидатів
11	Недолік використання нових технологій. Ігнорування онлайн-платформ, ATS-систем та інших інструментів робить процес підбору менш ефективним
12	Недосконалий процес відбору. Нечітко структуровані співбесіди, відсутність чітких критеріїв оцінки та необ'єктивність інтерв'юерів можуть спричинити помилки в ухваленні рішень
13	Затягнутий процес підбору кадрів призводить до втрати кращих кандидатів
14	Ненадання зворотного зв'язку кандидатам негативно впливає на репутацію бізнесу
15	Брак часу. Менеджерів з персоналу чи іншому відповідальному працівникові потрібен час для вивчення всіх резюме та проведення кількох інтерв'ю через виконання й інших завдань та обов'язків, що призводить до просування кандидатів без докладного розгляду
16	Недооцінка Employer Branding (HR-брендинг, розвиток бренду роботодавця). Нехтування Employer Branding ускладнює залучення талановитих кандидатів
17	Недолік програм адаптації персоналу (onboarding) може спричинити швидке звільнення нових працівників
18	Недооцінка soft skills (м'яких навичок), таких як комунікація, командна робота та емоційний інтелект, зумовлюють найм невідповідних кандидатів
19	Недооцінка Diversity & Inclusion (D&I, різноманітність та інклюзивність) стає причиною втрати талановитих кандидатів та негативно впливає на культуру підприємства
20	Конкуренція. В зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці складно привернути увагу висококваліфікованих кандидатів через їх розсіяність на інші пропозиції. Обмежений ринок праці викликає зростання конкуренції між підприємствами за обмежений кадровий ресурс
21	Об'єктивність оцінки. Відсутність об'єктивності під час оцінки кандидатів завдає труднощів у виборі не найкращого або найбільш підходящого претендента

Джерело: складено автором

ського потенціалу. Варто виділити окремі можливі напрями покращення цього процесу (табл. 5).

Зазначені орієнтири спрямовані на покращення процесу підбору персоналу та забезпечення для бізнесу у Причорноморському регіоні України можливостей привернення й утримання висококваліфікованих працівників під час функціонування у складних умовах.

Висновки з проведеного дослідження. Загальний кадровий дефіцит, масовий від'їзд пра-

цівників до безпечніших районів чи за межі країни, а також оголошена загальна мобілізація з перших днів війни, суттєво позначилися на нестачі персоналу різних спеціальностей і професій у південних регіонах, зокрема у Причорноморському економічному регіоні України. Підбір персоналу в умовах конфлікту та війни стає викликом через цей кадровий дефіцит. Конкуренція за обмежені кадрові ресурси, небезпечна ситуація в регіоні та важкі умови відбору та утримання талантів ускладнюють

Орієнтири для покращення підбору та формування людського потенціалу бізнесу Причорноморського регіону України

№	Перелік
1	Перекваліфікація та підвищення кваліфікації наявних працівників з метою заповнення вакансій і підвищення продуктивності праці
2	Створення безпечного середовища. Забезпечення безпеки працівників та створення сприятливих умов для праці постає чи не найважливішим для привернення кваліфікованих працівників та утримання талантів
3	Підтримка та заохочення співробітників. Створення програм стимулювання, підтримки та заохочення для працівників, що працюють у складних умовах, дасть змогу підвищити їхню мотивацію та лояльність, посилити привабливість бізнесу для потенційних працівників
4	Розвиток програм дистанційної роботи для тих позицій, де це можливо, щоб залучити таланти з інших регіонів країни або зарубіжжя
5	Адаптація стратегій найму. Розроблення гнучких стратегій найму, що відповідають новим умовам, включаючи використання онлайн-інструментів для проведення співбесід, для полегшення процесу підбору
6	Оптимізація процесів оцінки кандидатів. Використання більш точних та ефективних методів оцінки кандидатів, наприклад, з використанням завдань чи сценаріїв, допоможе вибрати кращих кандидатів
7	Створення привабливого робочого середовища. Зосередження на створенні привабливої корпоративної культури, яка пропонує підтримку, розвиток та можливості кар'єрного зростання, може бути привабливим для фахівців
8	Партнерство з університетами та освітніми закладами. Розвиток партнерств з освітніми закладами для створення програм стажування або підготовки дає змогу привернути молодих талантів та розвивати спеціалізовані навички
9	Співпраця з рекрутинговими агентствами допоможе знайти кваліфікованих кандидатів, які відповідають потребам бізнесу
10	Пропозиція гнучких умов праці, таких як віддалена робота або часткова зайнятість, дає можливість зробити вакансію більш привабливою для ширшого кола кандидатів
11	Використання онлайн-платформ для пошуку роботи, таких як Work.ua, Rabota.ua, Dou.ua, HeadHunter, Jooble, Djinni.co, LinkedIn тощо, допомагає охопити ширше коло кандидатів
12	Надання психологічної підтримки. Багато людей переживають стрес і тривогу через війну. Надання психологічної підтримки кандидатам сприятиме залученню та утриманню кращих працівників
13	Підкреслення стабільності та можливостей розвитку на підприємстві створює умови для залучення кандидатів, які шукають довгострокову роботу
14	Співпраця з державними та міжнародними організаціями, які надають підтримку ринку праці, може допомогти знайти ресурси та інформацію для покращення процесу підбору персоналу
15	Використання рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації завдань, таких як сортування резюме та проведення первинних співбесід, заощаджує час і ресурси
16	Створення інклюзивної робочої культури, яка цінує різноманіття, дає можливість залучати та утримати талановитих працівників з різним досвідом та поглядами
17	Формування сильного бренду організації сприятиме привабленню кращих кандидатів і зробить бізнес більш привабливим місцем для роботи

Джерело: складено автором

процес найму. Це відображається на якості й ефективності підбору персоналу, що може вплинути на діяльність підприємств та їхню здатність до адаптації до змін. Необхідність розробки гнучких стратегій найму, використання альтернативних методів пошуку кандидатів, а також створення програм підтримки та заохочення для працівників у складних умовах можуть допомогти вирішити частину цих проблем. Важливо також звертати увагу на безпеку та стабільність працівників, а також створювати середовище, яке сприяє їхньому здоров'ю та благополуччю. Робота над адаптацією стратегій найму до непередбачуваних умов війни та впровадження гнучких підходів може сприяти успішному підбору

персоналу та забезпечити бізнесу можливість привертати та утримувати висококваліфікованих працівників у Причорноморському регіоні України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналітична та статистична інформація. Запорізький обласний центр зайнятості. 2023. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/analitics/66>
2. Аналітична та статистична інформація. Одеський обласний центр зайнятості. 2023. URL: <https://ode.dcz.gov.ua/analitics/65>
3. Аналітична та статистична інформація. Херсонський обласний центр зайнятості. 2023. URL: <https://khe.dcz.gov.ua/analitics/65>

4. Борщ В. І., Крусір Т. О. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 15–19.

5. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. Інститут аналітики та адвокації. 2023. URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/>

6. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358

7. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1. С. 67–75.

8. Інститут професійних кваліфікацій. Обсерваторія ринку праці. 2023. URL: <http://svitprof.org.ua>

9. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL). 2023. 168 с.

10. Шевченко Г.М. Застосування кращих світових практик управління природними активами в повоєнному українському Причорномор'ї. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 147–155.

11. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мищишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3 (131). С. 121–125.

12. Юринець З.В. Самоменеджмент : підручник. Львів : СПОЛОМ, 2015. 360 с.

13. Koval I. M. Black Sea Region in world policy: actors, factors, and scenarios of the future. Odesa : Odesa Mechnikov National University Press, 2022. 168 p.

REFERENCES:

1. Analytichna ta statystychna informatsiia. Zaporizkyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Analytical and statistical information. Regional Employment Center of Zaporizhzhia] (2023). Available at: <https://zap.dcz.gov.ua/analytics/66>

2. Analytichna ta statystychna informatsiia. Odeskyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Analytic and statistical information. Odessa Regional Employment Center] (2023). Available at: <https://ode.dcz.gov.ua/analytics/65>

3. Analytichna ta statystychna informatsiia. Kheronskyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Analytic and statistical information. Herson Regional Employment Center] (2023). Available at: <https://khe.dcz.gov.ua/analytics/65>

4. Borshch, V. I., Krusir, T. O. (2019). Problemy formuvannya ta rozvytku lyuds'koho kapitalu yak osnovnoho

chynnyka konkurentospromozhnosti zakladiv restoranoyi diyalnosti [Problems of formation and development of human capital as the main factor of competitiveness of restaurants]. *Modern Economics*, no. 18, pp. 15–19. (in Ukrainian)

5. Viyna i defitsyt pratsivnykiv: dynamika kadrovih resursiv v Ukrayini. (2023) Instytut analytyky ta advokatsiyi. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/> (in Ukrainian)

6. Hulyk, T.V., Kobzev, A.V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu yak dzherelo pidvyschennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategic management of personnel development as a source of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, pp. 353–358. (in Ukrainian)

7. Denysenko, M. P., Yurynets, Z. V. (2022) Formuvannya komand fakhivtsiv ta yikh rol' v ekonomichnomu rozvytku y stratehichnomu upravlinni biznesom [Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1, pp. 67–75. [in Ukrainian]

8. Instytut profesiynykh kvalifikatsiy (2023) Observatoriya rynku pratsi. Available at: <http://svitprof.org.ua> (in Ukrainian)

9. Sudakov, M., Lisohor, L. (2023) Rynok pratsi Ukrayiny 2022–2023: stan, tendentsiyi ta perspektyvy [Labor market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects]. *Derzhavna sluzhba zaynyatosti Ukrayiny, Federatsiya robotodavtsiv Ukrayiny, Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny, Yevropeys'kyy bank rekonstruktsiyi ta rozvytku, Fond mizhnarodnoyi solidarnosti (Solidarity Fund PL)*. (in Ukrainian)

10. Shevchenko, H. M. (2023) Zastosuvannya krashchykh svitovykh praktyk upravlinnya pryrodnyimi aktyvamy v povoyennomu ukrayinskomu Prychornomor'ї [Application of the world's best practices in the management of natural assets in the post-war Ukrainian Black Sea region]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, vol. 80, pp. 147–155. (in Ukrainian)

11. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V., Myshchysyn, I. R. (2018) Stratehichni pidkhody do rozvytku subyektiv hospodaryuvannya na osnovi aktyvizatsiyi vykorystannya yikh innovatsiynoho potentsialu [Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*, vol. 3(131), pp. 121–125. (in Ukrainian)

12. Yurynets, Z. V. (2015). *Samomenedzhment: pidruchnyk* [Self-management: a textbook]. Lviv: SPOLOM. (in Ukrainian)

13. Koval, I. M. (2022) Black Sea Region in world policy: actors, factors, and scenarios of the future. Odesa: Odesa Mechnikov National University Press.