

DOI 10.31558/2307-2318.2023.3.5

УДК 332.14:[658.114+37]

JEL: K32, M12, O18, R23

Захарова О.В.

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0001-5793-6203
e-mail: bonheur5576@gmail.com

Васильченко Л.С.

д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингу,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0001-6262-6680
e-mail: vasilchenko_l_s@ukr.net

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ КРАЇНИ**

Доведено, що важливим чинником активізації розвитку економічного простору регіону виступає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, яку можливо сформуванати завдяки поступовій побудові ефективної системи їх кадрової безпеки. Обґрунтовано, що розвиток економічного простору регіону залежить від багатьох чинників і продемонструвати його динаміку можливо на основі широкого спектру показників, найбільш ілюстративним з яких є валовий регіональний продукт. Здійснено оцінку досягнутого у 2021 р. рівня зміни обсягу валового регіонального продукту регіонів України порівняно з 2004 р. та з відповідним середнім значенням по країні. Констатовано суттєве скорочення темпів зростання обсягу валового регіонального продукту в регіонах України, які потрапили під часткову окупацію в 2014 р. Визначено області, в яких темпи зростання обсягу валового регіонального продукту протягом досліджуваного періоду не перевищували середнє значення по країні. Вивчено досвід щодо різних аспектів забезпечення кадрової безпеки бізнесу, сформований та проголошений в стратегіях розвитку трьох областей України, тенденції зміни обсягу валового регіонального продукту для яких були найвищими. Окреслено напрями формування кадрової безпеки бізнесу, реалізація яких стане умовою розвитку економічного простору регіонів України.

Ключові слова: кадрова безпека, бізнес, управління, економічний простір, регіон, персонал, Україна.

Рис. 1, Табл. 1, Літ. 11.

Zakharova Oksana

Doctor of economic sciences, Professor,
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0001-5793-6203
e-mail: bonheur5576@gmail.com

Vasylchenko Lidiia

Doctor of economic sciences, Professor,
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0001-6262-6680
e-mail: vasilchenko_l_s@ukr.net

BUSINESS PERSONNEL SECURITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SPACE OF THE REGIONS OF THE COUNTRY

Proven is the crucial role of enhancing the development of the economic space of a region, wherein the competitiveness of economic entities plays a significant role. This competitiveness can be shaped through the gradual establishment of an effective system for their personnel security. It is substantiated that the development of the economic space of a region depends on various factors, and its dynamics can be demonstrated based on a wide range of indicators, the most illustrative of which is the gross regional product. An assessment is conducted of the achieved level of change in the volume of the gross regional product of Ukrainian regions in 2021 compared to 2004 and the corresponding average national value. A substantial reduction in the growth rates of the gross regional product volume is noted in the regions of Ukraine that fell under partial occupation in 2014. Regions where the growth rates of the gross regional product volume during the studied period did not exceed the country's average are identified. The experience regarding various aspects of ensuring business personnel security, as formulated and declared in the development strategies of three Ukrainian regions, is explored. Trends in the change of the gross regional product volume, for which were the highest, are examined. Directions for forming business personnel security, the implementation of which becomes a condition for the development of the economic space of Ukrainian regions, are outlined.

Key words: personnel security, business, management, economic space, region, personnel, Ukraine.

Постановка проблеми. Останні десять років докорінним чином змінили ціннісні орієнтації українців і на перший план вийшли вже здебільшого не економічні категорії, які найбільшим чином турбували до того часу українців, а категорії виживання та безпеки. Дійсно, від того, наскільки сьогодні та на майбутнє вдасться владі забезпечити гарантії безпеки Україні як незалежній державі та кожному її мешканцю, буде залежати збереження національної ідентичності та державності в цілому. Від того, наскільки безпекові заходи будуть успішними, буде залежати результативність розвитку економічного простору регіонів країни, а отже, і соціально-економічна стабільність регіональної та національної економіки. При цьому слід чітко розуміти, що безпека є дуже комплексним поняттям, яке включає в себе різнопланові аспекти, лише сумісна дія яких дозволить людині почуватися комфортно на певній території. Що ж стосується безпосередньо безпечного соціально-економічного розвитку регіону, то тут дуже важливим чинником виступає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, досягти якої можливо завдяки поступовій побудови ними ефективної системи власної кадрової безпеки. Отже, більш глибокі дослідження тематики управління кадровою безпекою бізнесу є досить важливою складовою для пошуку результативних шляхів розвитку економічного простору регіонів країни, що має створити більш міцний

фундамент для побудови безпечного майбутнього України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Безпосередньо проблематика кадрової безпеки бізнесу через характер комплексності та багатоаспектності поняття нажалі не набула широкого поширення в дослідженнях українських та зарубіжних науковців. Проте дослідження щодо окремих аспектів обраної тематики все ж таки ведуться, а їх результати друкуються у виданнях, проіндексованих в наукометричній базі Scopus. Так, С. Кудактін та С. Назаренко наголошують на тому, що основною умовою забезпечення кадрової і навіть інтелектуальної безпеки підприємства має стати грамотно побудована політика професійного розвитку персоналу, спрямована на формування кадрового потенціалу компанії [1]. Колектив авторів, який представляє О. Ілляшенко, доводить думку про те, що базовим елементом забезпечення безпеки підприємства виступає персонал, так як саме він реалізовує стратегічні рішення керівництва і тому до рівня його знань, вмінь, навичок, мотивації та лояльності мають бути висунутими суттєві вимоги [2]. Е. Боровскі, Й. Верц та І. Ізенхардт наголошують на тому, що за умов безперервних змін та нестабільності в навколишньому середовищі досягти суб'єкту господарювання певних стійких позицій можливо виключно на підґрунті запровадження дієвої системи передачі та привласнення знань всередині компанії, формування гнучкої трудової культури та мотивації інноваційного мислення у персоналу, що по суті і виступає складовими кадрової безпеки бізнесу [3]. Н. Зачосова, В. Білик та Д. Куценко доводять в якості дуже важливого аспекту ефективного й безпечного, з фінансово-економічної точки зору, функціонування суб'єктів господарювання високу професійну компетентність управлінського персоналу і зокрема їх знання основ фінансової грамотності, що також підтверджує доцільність докладання додаткових зусиль щодо управління кадровою безпекою підприємства [4]. А.К. Їлмаз та Т. Флоуріс наголошують на необхідності створення на підприємстві сильної та стійкої організаційної культури, здатної спрямовувати у потрібному напрямі ставлення, мотивацію, сприйняття, здібності, рівень обізнаності, культуру, дисципліну, етику, бажання розвиватися працівників, як умови досягнення кадрової безпеки суб'єкта господарювання [5]. Отже, можемо констатувати про досить широкі та доволі розмиті межі розгляду проблематики кадрової безпеки суб'єктів господарювання, що не дозволяє використати весь потенціал даного інструменту для успішного регулювання процесів розвитку економічного простору регіонів України. Саме тому існує потреба у подальших дослідженнях обраної тематики.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є окреслення векторів управління кадровою безпекою бізнесу як інструменту розвитку економічного простору регіонів України.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економічного простору регіону залежить від багатьох чинників впливу і проілюструвати його динаміку також можливо на основі широкого спектру показників. Водночас основним показником успішності розвитку економічного простору регіону, не зважаючи на обраний аспект дослідження, виступає валовий регіональний продукт, що демонструє економічну активність та досягнутий рівень результативності виробництва в конкретному регіоні. При цьому дуже важливо при аналізі звертати увагу не лише на досягнутий регіоном розмір даного показника, а й на темпи його зростання у часі, так як саме це дозволить охарактеризувати досягнуті тенденції розвитку території. Саме тому, скористаємося динамікою значень цього показника у часі, щоб отримати можливість встановити достатність темпів розвитку економічного простору регіонів країни для відновлення їх економіки в повоєнний період. При цьому, для того, щоб максимально нівелювати вплив різного роду кризових явищ, а їх в житті українців останнім часом було дуже багато, візьмемо досить тривалий період часу і встановимо у скільки разів обсяг валового регіонального продукту окремого регіону зріс у 2021 р. порівняно з 2004 р. (рис. 1). Дані за 2022 р. не були включеними до часових меж дослідження через дві причини: по-перше, через відсутність оприлюднених офіційною статистикою даних за цей рік та, по-друге, через докорінні зміни у функціонуванні всіх

без виключення областей України, які відбулися в наслідок військового нападу РФ на територію нашої країни в лютому 2022 р. Отримані дані порівнюємо з середнім зростанням значення показника, яке було отримано в цілому по Україні протягом аналізованого періоду часу.

Рисунок наочно демонструє ті катастрофічні проблеми, що відбулися з соціально-економічним розвитком Донецької і Луганської областей через окупацію у 2014 р. частини їх території сусідньою країною. При цьому катастрофічного характеру ситуація набуває ще й тому, що до 2014 р. Донецька область за обсягом валового регіонального продукту у регіональному розрізі тривалий час займала друге місце після м. Київ та у 2004 р. забезпечувала 13,1% загального підсумку за цим показником в Україні [6]. При цьому промисловий та ресурсний потенціал області був таким потужним, що навіть через сім років окупації, тобто у 2021 р., частина Донецької області все ще забезпечувала 5,2% загального підсумку валового регіонального продукту по Україні, що перевищувало відповідне значення показника для інших 19 регіонів країни.

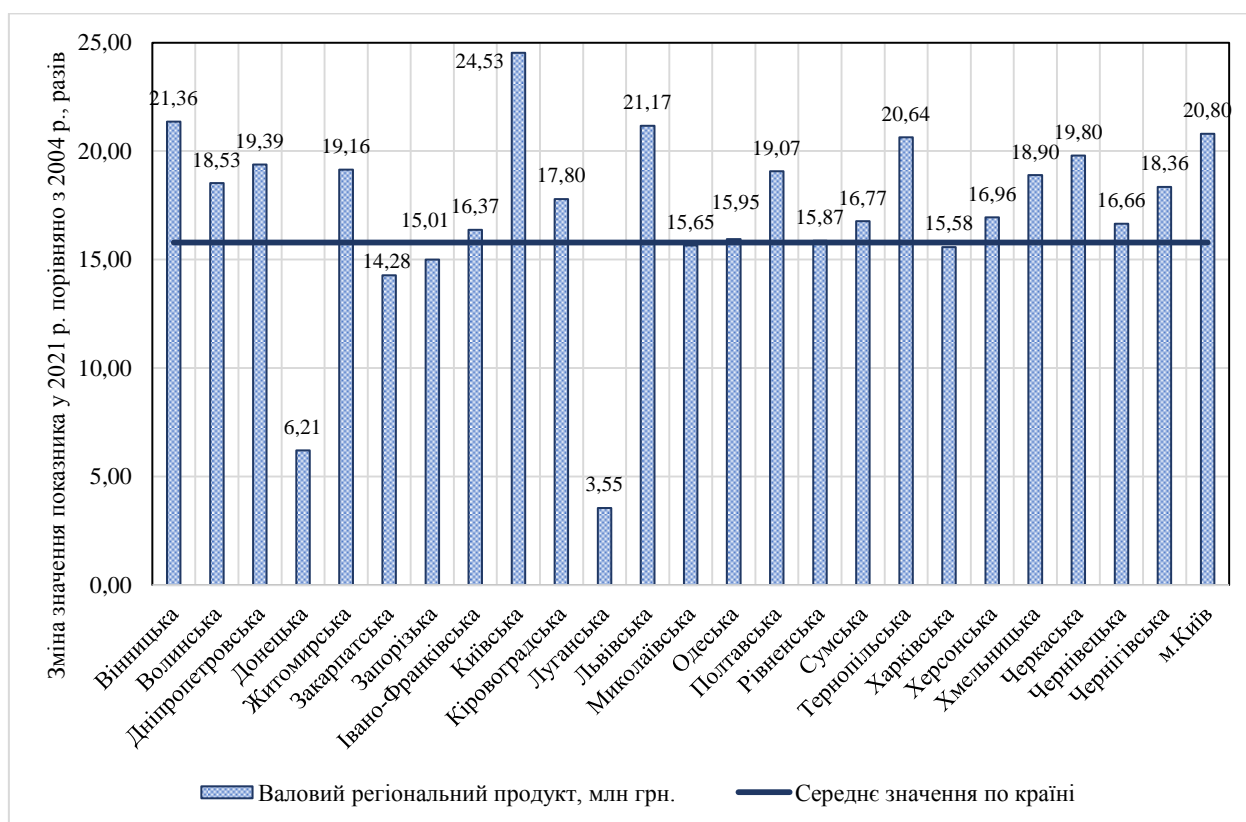


Рисунок 1 – Досягнутий у 2021 р. рівень зміни обсягу валового регіонального продукту регіонів України порівняно з 2004 р. та з відповідним середнім значенням по країні

Джерело: побудовано авторами за даними [6]

Спираючись на наведені данні можна лише з острахом здогадуватися, яким за розміром буде падіння темпів зростання обсягу валового регіонального продукту по областям України, які під час повномасштабної війни зазнали найбільших руйнувань, при тому, що попередньо промисловий потенціал більшості регіонів України був нижчим за потенціал Донецької області. І саме тому, вже сьогодні має здійснюватися пошук тих інструментів, важелів, підходів та методів, комплексна дія яких дозволить мінімізувати термін, який знадобиться у повоєнний період на ліквідацію тих руйнівних наслідків, які принесла війна та дозволить намітити шляхи відновлення економічного простору регіонів України.

Разом із тим, в Україні, як виходить з рисунку, ще до початку війни були області,

значення досліджуваного показника для яких знаходилося нижче середнього по країні рівня і ці області на той момент жодних руйнівних впливів від сусідньої країни-агресора не зазнавали. Такими областями виступали Закарпатська, Запорізька, Миколаївська та Харківська. Враховуючи той факт, що протягом 2022-2023 рр. троє з перелічених областей зазнали значних втрат та руйнувань через постійні обстріли та інші загарбницькі дії РФ, викликає стурбованість відносно подальших тенденцій зміни значень досліджуваного показника для цих регіонів. І саме тому вже сьогодні мають бути обраними ті складові регіональної економіки, стимулювання яких дозволить максимізувати соціально-економічний ефект та позитивний вплив на розвиток економічного простору регіону, поступового досягнення ним конкурентоспроможних позицій на національному рівні. Саме тому вже сьогодні регіональній владі слід орієнтуватися на найкращі регіональні практики, їх аналізувати, вивчати та за необхідності адаптувати під наявні в області реалії.

Протягом досліджуваного періоду найвище значення приросту обсягу валового регіонального продукту було характерним для Київської, Вінницької та Львівської областей і тому доцільним, на наш погляд, є більш детальне дослідження тих орієнтирів, які дозволили досягти таких потужних результатів. З цією метою було здійснено детальне дослідження тексту Стратегій регіонального розвитку означених областей на період до 2027 р. [7-9]. При здійсненні означеного дослідження основну увагу було приділено виключно тим підходам, що пов'язані з різними аспектами забезпечення кадрової безпеки бізнесу області, так як саме цей вектор розвитку дозволяє найшвидше та з мінімальними зусиллями максимізувати потенційні можливості розвитку економічного простору регіону.

Таблиця 1 – Аналіз тексту Стратегій регіонального розвитку на період до 2027 р. трьох областей-лідерів України за темпами зростання валового регіонального продукту за критерієм забезпечення кадрової безпеки бізнесу території

Параметр оцінки	Київська область	Вінницька область	Львівська область
Сильні сторони та наявний кадровий потенціал	Значний кадровий потенціал, що забезпечує економіку регіону кваліфікованими кадрами у промисловості, в сфері обслуговування, торгівлі та в сільсько-муніципальному господарстві	Високий потенціал надання якісних освітніх послуг. Розвинена інфраструктура із підтримки бізнесу та залучення інвестицій	Високий освітній та кваліфікаційний рівень економічно активного населення. Потужний науковий потенціал, високий рівень освіченості населення
Слабкі сторони	Дефіцит кваліфікованих кадрів у виробничій сфері та сфері послуг (освіта, охорона здоров'я, культура), невідповідність професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили потребам економіки та ринку праці	Погіршення демографічних показників	Зниження рівня фінансування науки веде до відтоку цінних кваліфікованих наукових і технічних кадрів. Недостатнє забезпечення професійними кадрами галузі туризму, курортів і рекреації
Загрози і ризики	Затягування війни разом із зростанням попиту на кваліфіковані кадри у сусідніх країнах може призвести до погіршення де-	Міграція населення до більш розвинених регіонів країни і світу, відтік висококваліфікованих кадрів, у т.ч. фахівців ІТ-сектору	Через низький рівень оплати праці відбувається відтік кадрів за кордон, зокрема, найбільш високоосвічених та

	мографічній ситуації та активізації міграційних процесів кваліфікованих кадрів		креативних. Дефіцит кадрів робітничих професій
Інструменти впливу	Зростання не менше ніж у 2 рази розміру середньомісячної заробітної плати дозволить закріпити високкваліфіковані кадри та скоротити число безробітних	Розвиток кадрового потенціалу соціальної сфери області	Гармонізація системи підготовки кадрів відповідно до потреб економіки регіону для забезпечення конкурентоспроможності набутих навичок та знань на рику праці
	Впровадження елементів дуальної форми навчання у підготовку кваліфікованих робітників для збалансованої підготовки кадрів для економіки регіону	Забезпечення права людини на здобуття професійної освіти та підвищення професійного рівня протягом життя	Співпраця бізнесу та закладів профтехосвіти з метою забезпечення випускників конкурентоспроможними навичками та знаннями, затребуваними роботодавцями
	Розвиток підприємливості та інноваційної культури в учнів та студентів закладів освіти регіону	Підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників	Проведення моніторингу потреб підприємств області в робітничих кадрах
	Підвищення рівня забезпеченості кадрами підприємств, які впроваджують індустрію 4.0	Підвищення якості підготовки кадрів в області	Оптимізація мережі закладів професійної освіти, гармонізація освітніх програм з потребами економіки регіону
	Поліпшення умов для роботи науковців забезпечить нарощення кадрового потенціалу	Забезпечення економіки регіону кваліфікованими робітничими кадрами	Підтримка інноваційних освітніх програм в закладах освіти регіону

Джерело: побудовано авторами за даними [7-9]

Проведений аналіз дозволив чітко проілюструвати ті акценти, які на регіональному рівні розставляють регіони-лідери стосовно різних складових кадрової безпеки суб'єктів господарювання, що, серед іншого, і дозволило досягти помітних тенденцій розвитку економічного простору означених областей України. Орієнтація на означені акценти іншими регіонами України вже зараз та в повоєнний період дозволить поступово нарощувати соціально-економічний потенціал території та використовувати його на користь суспільства, відновлення економічного простору та зміцнення соціальної сфери регіону.

При цьому, враховуючи дуже потужні втрати і перманентно зростаючі ризики для регіонів, що виникли в наслідок війни, слід акцентувати увагу на тому, що досягнення максимальної віддачі від будь-яких заходів, впроваджених задля забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання регіону в межах області, буде залежати від врахування при підборі конкретних інструментів управління персоналом на рівні окремих суб'єктів господарювання досягнутої стадії життєвого циклу кожного працівника. До того ж, врахування таких особливостей дозволить максимально повно розкрити потенціал кожної особистості та спрямувати його на перспективний розвиток та досягнення конкурентоспроможності підприємством.

Ключовим аспектом забезпечення кадрової безпеки бізнесу при цьому слід вважати пошук, підбір та утримання на підприємстві високопрофесійних та талановитих працівників, що мають розвинені підприємницькі й інноваційні здібності, потужну мотивацію до високопродуктивної праці та амбітні цілі побудови власної кар'єри в діловому середовищі рідного регіону. На практиці ефективно реалізувати цей напрям можливо на підґрунті комплексної реалізації таких умов:

по-перше, побудови тісної й взаємовигідної співпраці із закладами освіти, що дозволить отримати можливість участі провідних фахівців підприємства в підготовці (наприклад, на умовах запровадження дуальної форми навчання) молодих фахівців та відбору найбільш талановитих з них з метою подальшого працевлаштування на підприємстві;

по-друге, приділення достатньої уваги процедурам адаптації нового працівника на підприємстві та безпосередньо в трудовому колективі [10], що дозволить мінімізувати втрати підприємства й створити умови для нагромадження людського капіталу;

по-третє, забезпечення новим перспективним працівникам високого рівня оплати праці, гідних умов праці та участі в цікавих проектах, що підвищить їх рівень зацікавленості в подальшій результативній праці на підприємстві;

по-четверте, інвестування роботодавцем достатніх обсягів коштів у професійний розвиток перспективних працівників, включення їх до кадрового резерву компанії та надання їм широких можливостей кар'єрного зростання;

по-п'яте, дотримання керівництвом підприємства принципів соціальної відповідальності, що буде поступово формувати сприятливий та соціально-відповідальний бренд роботодавця [11] та тим самим притягувати з вторинного ринку праці найбільш компетентних та досвідчених фахівців.

Отже, докладаючи зусиль до забезпечення кадрової безпеки власного бізнесу кожен підприємець, тим самим, здійснює потужний внесок в зміцнення та подальший розвиток економічного простору регіону, де розташовано виробничі потужності компанії. Саме тому в кожному регіоні України мають бути створені партнерські відносини між органами регіональної влади, представниками ділового середовища, закладами освіти і науки, що дозволить досягти синергетичного ефекту та прискорити процеси відновлення й подальшого розвитку економічного простору регіону. Лише на таких засадах можливо очікувати повернення з-за меж України воєнних мігрантів, що має надати додаткового поштовху для соціально-економічної та демографічної стабілізації в країні в повоєнний період.

Висновки. Будь-яка війна є руйнівною для економіки країни, яку несправедливо було обрано в якості жертви більш потужним за територією і ресурсними можливостями сусідом. Саме тому РФ сподівалася, що дуже швидко захопить і підкорить собі Україну і українців. Цього на щастя не сталося і вже тривалий період часу наша країна вимушено перебуває в умовах воєнної стану та продовжує завдяки підтримці зарубіжних країн-партнерів давати відсіч потужним щоденним нападам з боку країни-агресора. І вже за період повномасштабної війни стало чітко зрозуміло, що досягти успіху у боротьбі над ворогом буде неможливо без потужної підтримки наших військових з середини країни, тобто без ефективно працюючої економіки. Саме тому будь-які заходи, спрямовані на активізацію процесів розвитку економічного простору тих регіонів країни, які сьогодні в меншому ступені потерпають від обстрілів, окупації та бомбардувань, мають стати важелями забезпечення надійного тилу й притоку достатніх коштів на посилення обороноздатності нашої країни. І у цьому контексті докладання зусиль до посилення кадрової безпеки суб'єктів господарювання стане дієвим інструментом як розвитку економічного простору регіону, так і умовою збереження найбільш цінних та перспективних працівників в країні.

Подальші дослідження в цій тематиці мають бути спрямованими на розробку дорожньої карти забезпечення кадрової безпеки регіонів України, реалізація якої буде

сприяти більш швидкому скороченню негативних наслідків, які завдала війна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities economic security. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. №2 (49). Pp. 413-425. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3992.
2. Illiashenko O., Zhehus O., Matviychuk L., Lopatovskyi V., Rudnichenko Y., Havlovska N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2020. № 9 (4). Pp. 105-110.
3. Borowski E., Werz J., Isenhardt I. Bringing knowledge to life: Knowledge management with agile learning units. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2020-October*. 2020. Pp. 80-86. DOI: 10.34190/IKM.20.042.
4. Zachosova N., Bilyk V., Kutsenko D. The quality of financial education as the basis of proper human resources for economic security strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. №18 (6). Pp. 1-5.
5. Yilmaz A.K., Flouris T. Linkages Between Risk and Human Resources Management in Aviation: An Empirical Investigation and the Way Forward in Selection of Ideal Airport Manager. *Accounting, Finance, Sustainability, Governance and Fraud*. 2017. pp. 141-151. DOI: 10.1007/978-981-10-4266-9_5.
6. Валовий регіональний продукт. 2004-2021 рр. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <http://vin.gov.ua/invest/rehionalni-prohramy-rozvytku/670-stratehiia-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoi-oblasti-na-period-do-2027-roku/osnovna-informatsiia/24944-stratehiya-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.
8. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 рр. зі змінами від 15.10.2020 р. №930-36-VI. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkoda.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F12%2Fstrategiya-ko-2021-2027-.doc&wdOrigin=BROWSELINK>.
9. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 роки. URL: https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/948_Strategija.pdf.
10. Захарова О.В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал*. 2009. Вип. 14. С.52-56.
11. Захарова О.В. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. №4. С. 18-23.

REFERENCES

1. Kudaktin, S., Nazarenko, S. (2023). Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities economic security. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2 (49), 413-425. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3992.
2. Illiashenko, O., Zhehus, O., Matviychuk, L., Lopatovskyi, V., Rudnichenko, Y., Havlovska, N. (2020). Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9 (4), 105-110.
3. Borowski, E., Werz, J., Isenhardt, I. (2020). Bringing knowledge to life: Knowledge

- management with agile learning units. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM*, 2020-October, 80-86. DOI: 10.34190/IKM.20.042.
4. Zachosova, N., Bilyk, V., Kutsenko, D. (2019). The quality of financial education as the basis of proper human resources for economic security strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (6), 1-5.
 5. Yilmaz, A.K., Flouris, T. (2017). Linkages Between Risk and Human Resources Management in Aviation: An Empirical Investigation and the Way Forward in Selection of Ideal Airport Manager. *Accounting, Finance, Sustainability, Governance and Fraud*, 141-151. DOI: 10.1007/978-981-10-4266-9_5.
 6. Gross regional product. 2004-2021. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
 7. Strateghija zbalansovanogho reghionaljnogho rozvytku Vinnycjkoji oblasti na period do 2027 roku. URL: <http://vin.gov.ua/invest/rehionalni-prohramy-rozvytku/670-stratehiia-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoi-oblasti-na-period-do-2027-roku/osnovna-informatsiia/24944-stratehiya-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.
 8. Strateghija rozvytku Kyjivsjkoji oblasti na 2021-2027 rr. zi zminamy vid 15.10.2020 r. №930-36-VI. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkoda.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F12%2Fstrategiya-ko-2021-2027-.doc&wdOrigin=BROWSELINK>
 9. Strateghija rozvytku Ljvivsjskoji oblasti na period 2021-2027 roky. URL: https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/948_Strategija.pdf.
 10. Zakharova, O.V. (2009). Vplyv investycij u ljudsjskyj kapital na stadiji zhyttjevogho cyklu pracivnyka. *Reghionaljni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 14, 52-56.
 11. Zakharova, O.V. (2015). Pryvablyvyj brend robotodavcja: umovy stvorennja ta instrumenty ocinky. *Ukrajina: aspekty praci*, 4, 18-23.