

О. В. Кокорева,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>
А. І. Міронов,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8500-3341>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.98

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ГАЛУЗІ

О. Kokorieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University
А. Myronov,
Postgraduate Student of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University

HUMAN RESOURCE POTENTIAL AS A KEY ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES

У статті досліджено значення кадрового потенціалу як ключового чинника стійкого розвитку підприємств оборонно промислового комплексу України в умовах тривалої військової агресії. Проведено аналіз сучасних наукових підходів до визначення поняття "кадровий потенціал" і виокремлено його структурні компоненти: чисельність та склад персоналу, рівень професійної підготовки, інноваційний і адаптивний потенціал, внутрішні резерви розвитку. Охарактеризовано особливості управління людськими ресурсами на оборонних підприємствах, зокрема закритість HR процедур, високий ступінь державного регулювання, орієнтацію на довгострокове збереження кадрів, впровадження програм перепідготовки та управління знаннями. Виокремлено головні виклики та загрози в умовах війни — мобілізацію та переміщення персоналу, відтік фахівців, психоемоційне вигорання, обмежені ресурси на розвиток, безпекові ризики. Запропоновано напрями вдосконалення кадрової політики: стратегічне планування кадрового забезпечення, гнучкі кар'єрні моделі, наставництво, інструменти нематеріальної мотивації, цифровізацію HR процесів та інтеграцію кадрової політики з державними програмами національної безпеки. Отримані результати мають практичне значення для розробки внутрішніх HR стратегій суб'єктів ОПК та державної кадрової політики в сфері оборони.

This article examines human resource potential as a pivotal factor in sustaining the development of Ukraine's defense industry under prolonged conflict. Drawing on a systematic review of both theoretical and empirical literature, it conceptualizes human resource potential as an integrative construct encompassing workforce size and composition, professional expertise, resilience, innovation capacity, and latent talent reserves. The analysis highlights that security constraints limit external recruitment and training frameworks, while large scale personnel mobilization, forced relocations, skilled labor emigration, and elevated psychological strain exacerbate existing shortages in technical and engineering roles. Concurrently, urgent production demands constrain investment in continuous upskilling and career progression.

To address these challenges, the paper proposes a multi pronged HR enhancement model. First, it recommends integrated strategic workforce planning tools aligned with evolving technological and operational requirements. Second, it advocates flexible career pathways supported by modular training programs and higher education partnerships tailored to defense specific competencies. Third, it emphasizes mentorship schemes and structured knowledge transfer mechanisms to preserve institutional expertise amid staff turnover. Fourth, it underlines non monetary motivational initiatives-including comprehensive mental health support, participatory decision making forums, and recognition platforms-to bolster engagement and well being. Finally, the study underscores the imperative of digitalizing HR functions through predictive analytics, automated talent management platforms, and real time workforce dashboards for data driven decision making.

By implementing these measures, defense enterprises can optimize human capital deployment, enhance organizational resilience, and maintain competitive capacity in a volatile security environment. The paper concludes by calling for empirical validation of the proposed model, longitudinal studies to assess its impact, and comparative research to integrate international best practices into Ukraine's defense HR management.

Ключові слова: кадровий потенціал, стійкий розвиток, оборонно промисловий комплекс, управління персоналом, стратегічне кадрове планування, цифровізація HR.

Key words: human resource potential, sustainable development, defense industry enterprises, human resource management, strategic workforce planning, digital HR.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах системної трансформації економіки України, спричиненої повномасштабною війною, питання стійкого функціонування та розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК) набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників забезпечення їхньої ефективної діяльності виступає кадровий потенціал — сукупність знань, компетентностей, професійного досвіду та організаційної культури персоналу, здатного реалізовувати стратегічні цілі підприємства в умовах підвищеної турбулентності.

Наразі спостерігається загострення проблем, пов'язаних із нестачею висококваліфікованих кадрів, міграцією спеціалістів, старінням трудових ресурсів та недостатньою мотивацією персоналу до довгострокового професійного розвитку. Ці чинники істотно обмежують інноваційний потенціал підприємств ОПК і стримують їхню адаптацію до нових вимог оборонного ринку, зокрема у контексті міжнародної співпраці та імпортозаміщення.

Водночас, кадровий потенціал є не лише інструментом забезпечення поточної операційної діяльності, а й стратегічним ресурсом, що формує основу стійкого розвитку оборонної галузі. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробці науково обґрунтованих підходів до оцінювання, формування та ефективного управління кадровим потенціалом на рівні підприємств ОПК, з урахуванням специфіки їхньої діяльності, особливостей національного ринку праці та глобальних викликів безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика кадрового потенціалу як основи стійкого розвитку підприємств, зокрема оборонної галузі, є предметом постійного наукового інтересу. У су-

часних умовах збройної агресії проти України питання ефективного управління людськими ресурсами в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) набуває особливої актуальності.

Так, у дослідженні Хаустової К. М. та Дем'янович Е. [1] розглянуто підходи до управління кадровим потенціалом підприємств в умовах нестабільності. Автори акцентують увагу на необхідності гнучких управлінських стратегій, що враховують виклики військового часу та невизначеність економічного середовища. Запропоновано концептуальні основи адаптивного управління персоналом із фокусом на розвиток стратегічних компетенцій працівників.

Антонюк В. П. [2] у своїй праці досліджує втрати людського капіталу внаслідок війни та окреслює потенційні загрози для післявоєнного економічного відновлення України. Особлива увага приділяється негативному впливу демографічних втрат, міграції висококваліфікованих кадрів та психологічному виснаженню персоналу в стратегічних галузях, зокрема ОПК.

Єнін М., Головки О. та інші співавтори [3] аналізують зв'язок між розвитком людського капіталу та мобілізаційною спроможністю держави. Дослідники наголошують на важливості інституційного супроводу формування кадрового потенціалу, а також на потребі у впровадженні освітньо-професійних програм, спрямованих на підготовку фахівців для сектору безпеки та оборони.

У міжнародному вимірі заслуговує на увагу аналітична доповідь К. Бондар [4], яка присвячена інтеграції українського ОПК до західної оборонної індустрії. Автор наголошує, що одним із ключових викликів на цьому шляху є дефіцит кваліфікованих кадрів, а отже, кадровий потенціал розглядається не лише як внутрішній ресурс, а і як важливий фактор геополітичної інтеграції та спроможності до міжнародної кооперації.

Таким чином, хоча окремі аспекти кадрового потенціалу підприємств оборонної галузі досліджуються у

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування кадрового потенціалу та його структурних елементів

Автор (и)	Визначення кадрового потенціалу	Основні структурні елементи
Безсмертна В.В. [6]	Кадровий потенціал - це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики	Чисельність, склад, структура, інтелектуальні та креативні здібності, мотивація.
Краснокутська Н.В. [7]	Кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.	Кількісні та якісні характеристики персоналу: здібності, знання, мотивація
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [8]	Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій	Компетентність, мотивація, психофізіологічні характеристики
Лисак В.Ю., Олійник О.С. [5]	Потенціал персоналу, що формується на основі професійної підготовки, трудових ресурсів, соціально-психологічного клімату та мотивації до праці	Професійна підготовка, трудові ресурси, соціально-психологічний клімат, мотивація

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6, 7, 8].

вітчизняній та міжнародній літературі, потребує подальшого наукового осмислення саме його роль як ключового елемента стійкого розвитку в умовах довготривалої кризи та трансформації сектора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У сучасних умовах системної кризи та збройного конфлікту питання ефективного управління кадровим потенціалом набуває критичного значення для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України. Недостатній рівень професійної підготовки, втрата фахівців через міграцію, психологічне вигорання персоналу та слабка інституційна підтримка створюють додаткові бар'єри для реалізації стратегічних цілей галузі.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є узагальнення наукових підходів до розуміння кадрового потенціалу в контексті оборонної промисловості, а також виявлення його ролі як ключового чинника забезпечення стійкого розвитку підприємств оборонного сектора в умовах зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасні наукові підходи до трактування кадрового потенціалу та його структури;
- дослідити особливості управління кадровим потенціалом на підприємствах оборонної галузі України;
- охарактеризувати основні виклики та загрози, що впливають на кадровий потенціал в умовах війни;

— визначити напрямки удосконалення системи управління кадровим потенціалом з урахуванням потреб сталого розвитку оборонно-промислового комплексу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі поняття "кадровий потенціал" розглядається як багатогранна категорія, що включає кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства. Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього поняття, що відображено в таблиці 1.

Ці підходи дозволяють сформулювати уявлення про кадровий потенціал як стратегічний ресурс підприємства, що включає не лише кількісні характеристики персоналу, але й якісні аспекти, такі як компетентність, мотивація, інтелектуальні та креативні здібності. У контексті оборонно-промислового комплексу України це набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств галузі.

Стратегії національної безпеки України, затверджені Указом Президента України від 12 лютого 2007 р. № 105/2007, зафіксовано (розділ II, п. 2.4.), що "не вдається забезпечити відповідність сектору безпеки України потребам суспільства (серед іншого): критичний стан озброєння та військової техніки, низький рівень забезпечення та підготовки ЗСУ, що ставить під загрозу можливість виконання ними завдань оборони держави" [9].

Сьогодні, підприємства оборонно-промислового комплексу (ОПК) України функціонують в умовах багаторівневої нестабільності — воєнної, економічної та соціальної. Це зумовлює специфічні виклики в управлінні кадровим потенціалом, серед яких ключовими є:

- дефіцит висококваліфікованих кадрів у технічних і спеціалізованих галузях, зокрема у сфері інженерії, систем озброєння, IT-рішень;
- міграція кадрів за кордон, як наслідок воєнних дій, так і через нерівномірність умов праці та оплати;
- високий рівень навантаження на персонал, обумовлений мобілізацією та інтенсифікацією виробничих процесів;
- психоемоційне вигорання працівників, особливо тих, хто виконує критично важливі завдання.

Управлінські підходи до вирішення цих проблем мають враховувати специфіку оборонної діяльності. Серед ключових особливостей управління кадровим потенціалом в ОПК України слід виділити:

1. Закритість і обмежений доступ до зовнішніх HR-інструментів.

Через національну безпеку процеси підбору, навчання та ротації кадрів регламентовані внутрішніми нормативними актами, що обмежує гнучкість у кадровій політиці.

2. Високий рівень державного впливу.

Багато підприємств оборонної галузі мають державну форму власності, що впливає на кадрову стратегію: розподіл бюджетів, типові штатні розписи, участь профспілок.

3. Орієнтація на довгострокове збереження кадрів.

Унаслідок високої вартості навчання та підготовки спеціалістів, підприємства прагнуть утримати персонал через створення соціальних пакетів, програм наставництва, корпоративного навчання.

4. Впровадження програм перепідготовки та адаптації.

Багато підприємств змушені адаптувати персонал з інших галузей до оборонного виробництва, що вимагає системи прискореного професійного розвитку.

5. Розвиток управління знаннями.

Через втрату досвідчених кадрів і спадкоємності знань важливим стає створення баз знань, документування критичних виробничих процесів, використання менторства.

У підсумку, ефективне управління кадровим потенціалом в оборонній галузі має поєднувати гнучкість до змін, стратегічне планування та врахування людського фактора в умовах екстремальних навантажень. Саме від якості кадрового менеджменту залежить стійкість оборонного виробництва, його адаптивність до викликів та конкурентоздатність у глобальному безпековому середовищі.

Повномасштабна війна в Україні кардинально трансформувала умови функціонування підприємств оборонної галузі, поставивши перед ними низку системних викликів у сфері управління кадровим потенціалом. У нинішніх умовах зберегти стабільний та продуктивний персонал стало не лише організаційним, а й стратегічним завданням для таких підприємств.

Суттєво ускладнює ситуацію втрата кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації, особливо в технічних і інженерних напрямках, що створює гострий дефіцит спеціалістів, заміщення яких вимагає часу і ресурсів. Цьому також сприяє відтік працездатного населення за кордон, що особливо актуально для молоді та жінок, а також вимушене переміщення працівників через активні бойові дії або тимчасову окупацію окремих регіонів. Переміщення підприємств і частини персоналу спричинило дезорганізацію сталих кадрових процесів і ускладнило адаптацію фахівців до нових умов праці.

Не менш важливим викликом стало психоемоційне виснаження персоналу — в умовах постійної небезпеки, тривожності та високого навантаження працівники стикаються зі зниженням продуктивності, емоційним вигоранням і втратою мотивації. Підтримка ментального здоров'я кадрів в умовах надзвичайного стресу перетворилася на один із пріоритетних напрямів внутрішньої політики підприємств.

Крім того, суттєвими є обмежені можливості інвестування в розвиток персоналу, оскільки більшість ресурсів спрямовується на виконання термінових оборонних замовлень і забезпечення безперервного виробництва. У такому середовищі знижується доступ до сучасних програм підготовки та перепідготовки кадрів, що гальмує інноваційний розвиток підприємств.

Окрему складність становлять питання безпеки: ризики обстрілів, кібератак чи диверсійних дій змушують підприємства запроваджувати додаткові заходи для збереження не лише інфраструктури, а й життя персоналу, що зумовлює часті кадрові ротації, додаткове навантаження та потребу в адаптивних управлінських рішеннях.

У підсумку, кадровий потенціал оборонних підприємств України в умовах війни зазнає багаторівневого тиску, що вимагає комплексного підходу до його збереження, підтримки та розвитку. Успішне подолання цих викликів можливе лише за умови стратегічного переосмислення ролі людського капіталу в оборонному виробництві як ключового ресурсу національної безпеки.

Актуальним є запровадження інтегрованої системи стратегічного планування кадрового забезпечення, що враховує прогностичні показники розвитку галузі, очікувані зміни у технологічній структурі виробництва, а також потребу в нових компетенціях і навичках. Такий підхід дозволить зменшити ризики кадрового дефіциту та підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх змін.

Необхідним кроком є створення гнучких моделей розвитку персоналу, що передбачають як горизонтальні, так і вертикальні траєкторії кар'єрного зростання, з акцентом на безперервне навчання та розвиток soft skills. У цьому контексті варто розширити співпрацю з вищими навчальними закладами та професійними центрами з підготовки фахівців у сфері оборонних технологій, інженерії та кібербезпеки.

Не менш важливим є формування внутрішніх резервів управлінських кадрів та запровадження механізмів наставництва, що дозволить передавати знання між поколіннями фахівців, зберігаючи професійну спадкоємність та накопичений досвід у виробництві складної оборонної продукції.

Крім того, важливо впроваджувати інструменти мотивації персоналу, орієнтовані на довгострокову зайнятість та ідентифікацію з місією підприємства. Доцільним є застосування нематеріальних форм стимулювання — зокрема, підтримки ментального здоров'я, залучення працівників до процесів прийняття рішень, розвитку внутрішнього корпоративного середовища.

Також особливу увагу слід приділяти цифровізації системи управління персоналом, зокрема автоматизації HR-процесів, використанню аналітики даних для ухвалення рішень, оцінки ефективності працівників, прогнозування потреб у кадрах тощо. Це дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами навіть в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Зрештою, стратегія сталого розвитку оборонно-промислового комплексу має передбачати формування кадрової політики, зорієнтованої на безпеку, інновації та соціальну відповідальність, що відповідає принципам державної політики національної безпеки та європейським стандартам управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що кадровий потенціал є критично важливим чинником забезпечення функціональної спроможності підприємств оборон-

но-промислового комплексу України в умовах тривалої воєнної загрози. Аналіз наукових підходів до трактування поняття "кадровий потенціал" дозволив виокремити ключові структурні компоненти цього явища: чисельність і якісний склад персоналу, рівень його професійної підготовки, адаптивність до змін, інноваційний потенціал, а також наявність внутрішніх резервів розвитку.

Установлено, що війна суттєво загострила існуючі кадрові проблеми галузі: зросла трудова міграція, загострився дефіцит технічних спеціальностей, знизився рівень психологічної стабільності працівників. Водночас актуалізувалися вимоги до швидкої переорієнтації управлінських практик, орієнтованих на гнучкість, стійкість і технологічну адаптацію. У цьому контексті визначено ключові напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом — від стратегічного планування до цифровізації HR-процесів і посилення нематеріальної мотивації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні цілісного бачення трансформації кадрової політики оборонних підприємств у напрямі її сталості та стратегічної орієнтації. Запропоновані напрями можуть бути покладені в основу розробки внутрішньої HR-стратегії суб'єктів ОПК, а також враховані при розробленні державної кадрової політики у сфері національної безпеки.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричне обґрунтування ефективності окремих моделей управління персоналом в умовах нестабільного безпекового середовища, а також на порівняльний аналіз міжнародного досвіду у сфері кадрового забезпечення оборонної промисловості.

Література:

1. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 251—256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Антонюк В. П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза післявоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3—15. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Maksym Yenin, Serhiy Choliy, Olena Akimova, Iurii Perga, Anna Ishchenko, Olga Golovko. Improvement of Human Capital Development: A Factor in Increasing the Mobilisation Potential of Ukraine. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. Vol. 32, No. 1. pp. 55—64. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPso.20547> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Bondar K. Arsenal of Democracy: Integrating Ukraine Into the West's Defense Industrial Base // Carnegie Endowment for International Peace. 2023. 4 грудня. URL: <https://carnegieendowment.org/2023/12/04/arsenal-of-democracy-integrating-ukraine-into-west-s-defense-industrial-base-pub-91150> (дата звернення: 04.05.2025).
5. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття "кадровий потенціал". *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 709—714. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.05.2025).

6. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48—53. URL: https://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf (дата звернення: 04.05.2025).

7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.

9. Про Стратегію національної безпеки України: указ Президента України від 12.02.2007 р. № 105/2007 // Офіційний вісник України. 2007. № 11. — С. 389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007#Text> (дата звернення: 04.05.2025).

References:

1. Khaustova, K. M. and Dem'ianovych, E. (2023), "Human Resource Management of an Enterprise under Conditions of Modern Instability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56 pp. 251—256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
 2. Antoniuk, V.P. (2022), "Loss of Human Capital Due to War as a Threat to the Post-War Modernization of Ukraine's Economy", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 3—15. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020>
 3. Yenin, M., Choliy, S., Akimova, O., Perga, I., Ishchenko, A. and Holovko, O. (2024), "Improvement of Human Capital Development: A Factor in Increasing the Mobilisation Potential of Ukraine", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, vol. 32, no. 1, pp. 55—64. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPso.20547>
 4. Bondar, K. (2023), "Arsenal of Democracy: Integrating Ukraine into the West's Defense Industrial Base", *Carnegie Endowment for International Peace*, Available at: <https://carnegieendowment.org/2023/12/04/arsenal-of-democracy-integrating-ukraine-into-west-s-defense-industrial-base-pub-91150> (Accessed 4 May 2025).
 5. Lysak, V.Yu. and Oliinyk, O.S. (2018), "Current Issues and Prerequisites for the Formation of the Concept of "Human Resource Potential", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 14, pp. 709—714, Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (Accessed: 2 May 2025).
 6. Bezsmertna, V.V. (2007), "Strategic Management of an Enterprise's Human Resource Potential", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 48—53, Available at: https://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf (Accessed 4 May 2025).
 7. Krasnokutska, N.V. (2003), *Innovatsiyni menedzhment [Innovation Management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
 8. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2008), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of a Manager's Work]*, DonNUET, Donetsk, Ukraine.
 9. President of Ukraine (2007), Decree "On the National Security Strategy of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007#Text> (Accessed: 4 May 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.*