

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-51>**Ястремська О.М.**

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту, логістики та інновацій
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Стаматін Г.В.

аспірант
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Iastremska Olena

Doctor of Science (Economics), Professor,
Head of the Department of Management, Logistics and Innovations
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Stamatin Gennadiy

Postgraduate Student
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

DEFINING THE CONCEPT OF MANAGERIAL PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE WARTIME AND POSTWAR PERIODS

У дослідженні проведено теоретичне обґрунтування сутності та змісту розвитку управлінського персоналу з урахуванням воєнних і післявоєнних умов, а також систематизація підходів до його визначення. Окреслено завдання формування вихідної бази наукових джерел, здійснення контент-аналізу трактувань поняття «розвиток персоналу» та виокремлення ключових вимог до управлінців у кризових і відновлювальних обставинах. Результатом є уточнення специфіки розвитку управлінського персоналу як процесу, що має двоїсту природу – самостійно детерміновану активність управлінців та зовнішні організаційні впливи. Запропоноване визначення розкриває зміст розвитку управлінського персоналу як безперервного і цілеспрямованого процесу формування компетентностей, що забезпечує ефективне функціонування підприємств і підвищує стійкість економіки у період воєнних і післявоєнних трансформацій.

Ключові слова: розвиток персоналу, управлінський персонал, повоєнне відновлення України, стійкість персоналу, контент-аналіз.

The development of managerial personnel is becoming a decisive factor for ensuring the resilience and functionality of organizations in wartime and postwar contexts. Managers are responsible not only for coordinating resources and guaranteeing the continuity of key processes but also for creating conditions for recovery and adaptation to rapidly changing environments. The urgency of this topic arises from the necessity to maintain institutional stability under extreme conditions of uncertainty, shortage of resources, and elevated risks of human capital loss. Particular attention should be given to the need for both quantitative renewal and qualitative transformation of the managerial workforce, since the effectiveness of crisis response and postwar reconstruction depends directly on their competences, leadership capacity, and adaptability. The discussion focuses on clarifying the essence and scope of the concept of personnel development through systematic analysis of different theoretical interpretations, revealing the lack of unified approaches and the resulting fragmentation of practices in this area. It highlights the growing importance of developing managerial personnel as a distinct category of the workforce, considering its influence on implementing reforms, supporting institutional resilience, and enabling national recovery. Special emphasis is placed on the dual nature of managerial development, understood both as a self-determined process driven by personal motivation, professional growth, and career mobility, and as a set of external organizational interventions, including training, mentoring, coaching, and performance assessment. Moreover, the research addresses the specifics of managerial development in wartime, such as resilience under stress, crisis leadership, rapid decision-making in conditions of resource scarcity, conflict management, and maintaining effective communication under pressure. In postwar circumstances, the focus shifts towards strategic thinking, innovation, digital transformation, and building organizational culture that supports long-term stability. By integrating theoretical considerations with the practical challenges posed by war and recovery, the study emphasizes the necessity of forming a comprehensive framework

for managerial personnel development as a continuous and goal-oriented process, which ensures both institutional sustainability and the effective use of human potential in conditions of national transformation.

Keywords: personnel development, managerial personnel, post-war reconstruction of Ukraine, personnel resilience, content analysis.

Постановка проблеми. Розвиток управлінського персоналу є критичною передумовою стійкості держави у воєнний і повоєнний періоди, адже саме управління забезпечують безперервність функціонування усіх державних інституцій, координацію ресурсів і їх швидке відновлення. Він підсилює організаційну стійкість та адаптивність органів влади, зменшує управлінські ризики й втрати людського капіталу, а також прискорює відтворення кадрового потенціалу через системне навчання та кар'єрне планування.

У Концепції забезпечення національної системи стійкості у якості одного із ключових принципів зазначається обізнаність, що передбачає, «що усі суб'єкти забезпечення національної стійкості володіють належними знаннями і практичними навичками щодо реагування на загрози і кризові ситуації» [1]. І цей принцип прямо виводить на пріоритет підготовки управлінців. Крім того, у Плані відновлення України визначено такий пріоритет щодо управлінців, як «запровадження ефективної та гнучкої системи навчання та просування персоналу, створення привабливих та сприятливих умов праці» [2], що формує кадровий контур відбудови. Синхронізація цих документів із реформою державного управління 2022–2025 рр. забезпечує інституціоналізацію процесів розвитку управлінського персоналу, що прямо сприяє стійкості й відтворенню кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний момент існує значна кількість наукових праць, присвячених дослідженням сутності поняття розвитку персоналу, в тому числі такі, що розглядають його особливості у воєнних умовах.

Так, у дослідженні В.М. Лугової та І.В. Литовченко виокремлено дві структурні компоненти розвитку професійної компетентності управлінського персоналу – функціональну (компетенції) та особистісну (освітньо-фаховий потенціал працівника) [3, с. 58–59]. Водночас Н. Дзюба наголошує, що для розвитку управлінського персоналу першочергового значення набуває удосконалення таких аспектів його діяльності, як професійні компетенції, лідерські якості, особистісний потенціал та відданість компанії, підкреслюючи їх у контексті стратегічних цілей підприємства [4]. На думку І.І. Чавичалова, необхідно розвивати у управлінців ключові характеристики, які мають бути притаманними й перспективним кандидатам: нестандартне мислення, пізнавальну цікавість та здатність навчатися, уміння розуміти інших людей і емоційну врівноваженість [5].

У свою чергу, У.М. Ніконенко та А.М. Милик серед визначальних рис управлінського персоналу підкреслюють його стратегічну роль у розвитку підприємства, що полягає не лише в координації поточної діяльності, а й у здійсненні аналізу ринкових тенденцій, прогнозуванні та довгостроковому плануванні; високий рівень професійних знань та навичок, які охоплюють не тільки технічні компетенції, а й здатність до прийняття рішень, ефективних комунікацій, лідерства і

командного менеджменту; високу адаптивність і відкритість до інновацій; уміння управляти людськими ресурсами, формувати належну корпоративну культуру, мотивувати працівників і сприяти їхньому професійному розвитку [6]. Ю.Ю. Філіпенко серед ключових вимог до управлінського персоналу називає швидкість реагування, мобільність, адаптивність, прагнення до професійного зростання та постійного вдосконалення особистісних і ділових якостей [7].

Разом із тим, воєнні дії в Україні створюють нові складні умови, у яких працюють управлінці, що зумовлює необхідність розвитку додаткових професійних, особистих та соціальних компетентностей. У ряді сучасних досліджень наголошується на особливостях розвитку управлінського персоналу у воєнних і повоєнних умовах [8–10]. Як зазначають І.С. Чорнодід, Н.М. Василець та В.М. Петренко, «механізми управління персоналом в умовах воєнного стану суттєво різняться та набувають індивідуального характеру, що неможливо застосувати масово у вигляді певного «шаблону» [11, с. 2]. Проте, незважаючи на достатньо значну кількість досліджень, у сфері розвитку управлінського персоналу в Україні на сучасному етапі простежується низка системних проблем. Однією з ключових є відсутність єдиного теоретико-методологічного підходу до визначення сутності та змісту розвитку управлінських кадрів, що обумовлює актуальність теми даного дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та змісту поняття розвитку управлінського персоналу на основі систематизації існуючих наукових підходів до його визначення та з урахуванням його особливостей у воєнний та повоєнний період в Україні.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких ключових завдань: по-перше, формування вихідного масиву наукових праць, присвячених проблемам розвитку персоналу та проведення їх контент-аналізу для систематизації існуючих підходів до визначення сутності даного поняття; по-друге, виокремлення особливостей розвитку управлінського персоналу як однієї із ключових категорій персоналу, що впливає на впровадження реформ та зміцнення стійкості країни в кризових умовах; по-третє, обґрунтування специфіки розвитку управлінського персоналу у воєнних та повоєнних умовах в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для впорядкування та систематизації сучасних підходів до інтерпретації змісту категорії «розвиток персоналу» у дослідженні здійснено контент-аналіз її трактувань, запропонованих українськими та зарубіжними науковцями. З метою узагальнення вказаних підходів використано алгоритм контент-аналізу за допомогою програмного забезпечення Yoshikoder-0.6.5.0. Вибір саме цього інструменту зумовлений тим, що він є безкоштовним засобом для контент-аналізу текстів, придатним, зокрема, для виявлення частоти появи певних лексем або словосполучень у великих обсягах тексто-

вих даних, підтримує різноманітні формати файлів тощо. Послідовність етапів застосованого алгоритму наведено на рис. 1.

На початковому етапі було відібрано наукові джерела, що містили авторські визначення поняття «розвиток персоналу».

На другому етапі з текстів цих визначень сформовано вихідний масив документів для завантаження у базу даних ПЗ Yoshikoder-0.6.5.0.

Третій етап алгоритму передбачав попередній контент-аналіз загального масиву слів, що траплялися у визначеннях. При цьому вилучалися службові слова (прийменники, сполучники, частки), оскільки вони не несуть смислового навантаження. Далі, на четвертому етапі алгоритму, було відібрано слова зі змістовим на-

вантаженням, які зустрічалися щонайменше 5 разів у текстовому корпусі.

Такий поріг частоти відбору було обрано згідно з рекомендаціями сучасних дослідників [12–14], де, зокрема, Райсон П., Гарсід Р., Лиффиджт Дж. та інші зазначають, що «фільтр у 5 входжень – це спосіб зменшити похибки й хибні спрацювання» [12, 13].

Водночас інші автори пропонують прикладні методи, де мінімальна частота у 5 входжень використовується як критерій для визнання слова потенційно ключовим [14]. Паралельно з виокремленням значущих слів здійснювалося їх об'єднання у певні категорії з урахуванням синонімії та змістовного навантаження. На цій основі у ПЗ Yoshikoder-0.6.5.0 було сформовано словник категорій (табл. 1).

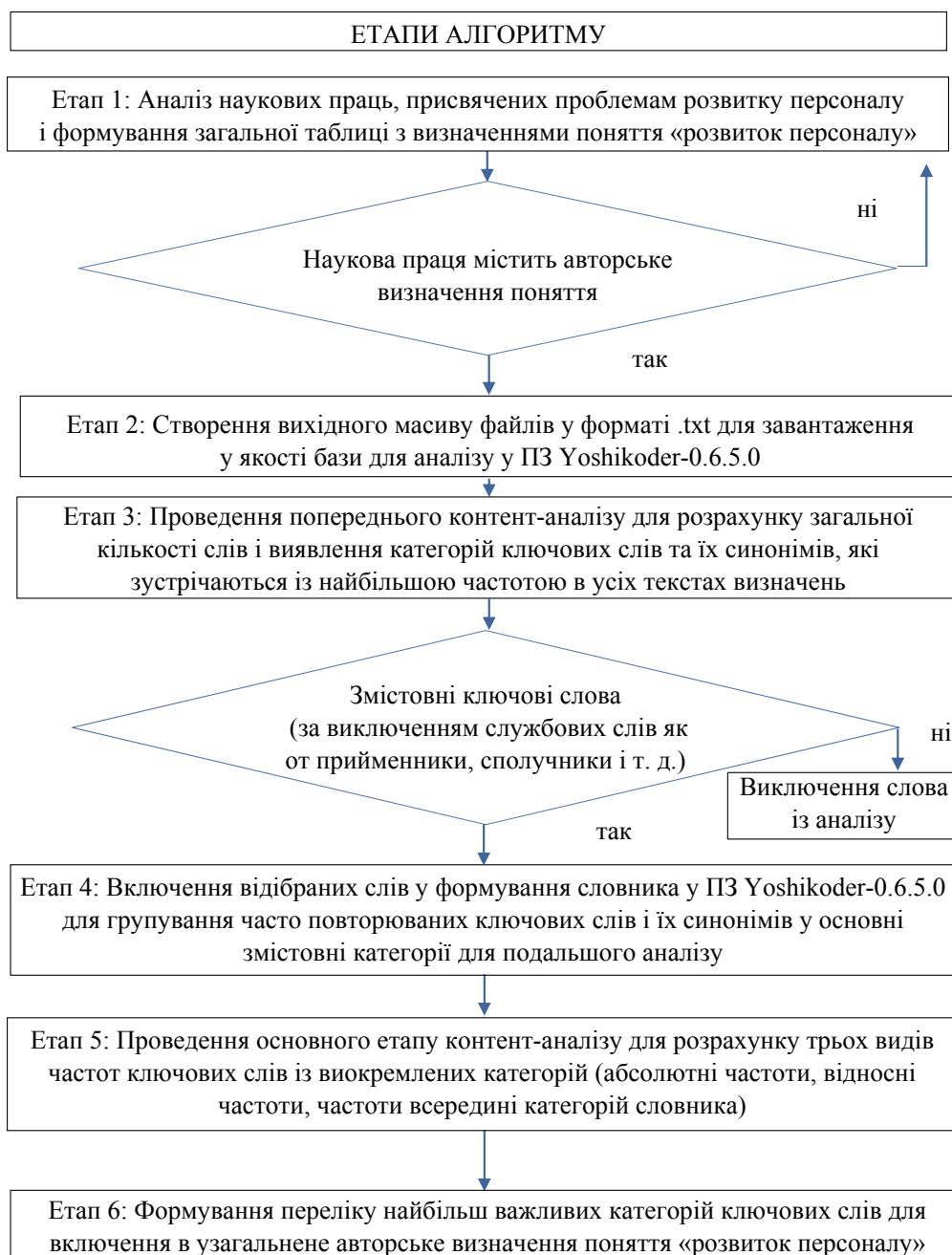


Рис. 1. Алгоритм проведення контент-аналізу визначень сутності поняття «розвиток персоналу»

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

**Перелік категорій ключових слів
у визначеннях поняття «розвиток персоналу»,
які були сформовані у словнику у програмному
забезпеченні Yoshikoder-0.6.5.0**

Номер категорії	Назва категорії у проекті «Аналіз визначень поняття «розвиток персоналу»
1	Зв'язок з метою та результатами діяльності підприємства
2	Компетентності
3	Кількісні зміни в процесі розвитку персоналу
4	Навчання та підготовка персоналу
5	Особистий розвиток
6	Потенціал
7	Професійний розвиток
8	Процес
9	Рівень кваліфікації
10	Соціальний розвиток
11	Характеристики розвитку персоналу
12	Якісні зміни в процесі розвитку персоналу

Джерело: складено авторами на основі використання ПЗ Yoshikoder-0.6.5.0

На п'ятому етапі алгоритму проведено основний контент-аналіз, у ході якого обчислювалися три види частот ключових слів із визначених категорій (абсолютні, відносні та частоти в межах словникових категорій). Абсолютна частота відображає кількість входжень певної лексеми у корпусі текстів, відносна – частку цих входжень у загальному масиві слів (Відносна частота = Кількість входжень слова / Загальна кількість слів у корпусі × 100%). У нашому випадку загальний обсяг корпусу складав 869 слів, а загальна кількість входжень у межах словника – 202. Результати цього етапу представлено у табл. 2. Згідно з даними

таблиці, при визначенні сутності розвитку персоналу значна кількість науковців тлумачить його як процес, у якому провідне місце відводиться формуванню компетентностей працівників із домінуванням професійного аспекту, але із включенням також особистісних і соціальних компетенцій.

На шостому етапі алгоритму було з'ясовано, що у багатьох визначеннях підкреслюється зв'язок розвитку персоналу з метою та кінцевими результатами функціонування організації.

Цікаво, що увага частіше акцентується на якісних змінах у персоналі, ніж на кількісних. Також значна увага приділяється властивостям процесу розвитку, таким як безперервність, послідовність, цілеспрямованість, динамічність тощо, тобто тим характеристикам, які характерні для будь-яких процесів розвитку.

Узагальнюючи результати проведеного контент-аналізу, можна сформулювати інтегроване визначення поняття «розвиток персоналу»: це безперервний, систематичний та цілеспрямований процес формування професійних, соціальних та особистих компетентностей працівників за рахунок різних видів активностей, що обумовлює не тільки кількісні, але і якісні зміни у їх професійній діяльності, та, як наслідок, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

В умовах воєнних дій та кризових обставин саме працівники забезпечують оперативне реагування, ухвалюють важливі управлінські рішення та підтримують функціонування ключової інфраструктури. Скорочення кадрового потенціалу, зокрема через втрату кваліфікованих спеціалістів або їхній виїзд за кордон, істотно послаблює спроможність окремих секторів до стабільного функціонування.

Варто також наголосити, що першочергового значення набуває розвиток тих категорій працівників, які є найбільш затребуваними на ринку праці не лише у розрізі галузей, а й за професійними групами.

Відповідно до статистичних показників, у період 2019–2023 рр. найбільші трансформації у структурі

Таблиця 2.

Результати контент-аналізу ключових слів у визначеннях розвитку персоналу

Назви частот, які розраховані за результатами проведеного аналізу та одиниці їх виміру	Групи ключових слів та їх синонімів у визначеннях поняття «розвиток персоналу»													
	Загальна кількість включених до аналізу ключових слів у визначеннях поняття «розвиток персоналу»	Зв'язок з метою та результатами діяльності підприємства	Компетентності	Кількісні зміни в процесі розвитку персоналу	Навчання та підготовка персоналу	Особистий розвиток	Потенціал	Професійний розвиток	Рівень кваліфікації	Соціальний розвиток	Характеристики розвитку персоналу	Якісні зміни в процесі розвитку персоналу	Процес	Усього слів у визначенні
Абсолютні частоти, од.	202	29	52	5	21	11	7	19	7	6	28	9	18	869
Відносні частоти, %	23.25	3.34	5.98	0.58	2.42	1.27	0.81	2.19	0.81	0.69	3.22	1.04	2.07	100
Частоти всередині категорій словника, %	100	14.36	25.74	2.48	10.40	5.45	3.47	9.41	3.47	2.97	13.86	4.46	8.91	

Джерело: розроблено авторами

зайнятості в Україні за професійними групами спостерігалися серед законодавців, вищих посадових осіб державної служби, керівників і менеджерів (управителів), а також представників найпростіших професій [15, 16]. Але якщо у категорії найпростіших професій після початку повномасштабної війни спостерігається зменшення частки зайнятих (у 2023 р. їхня кількість знизилася на 7,2% порівняно з 2021 р.), то у групі управлінського персоналу, навпаки, відбулося зростання рівня зайнятості на 8,3% за цей самий період. Це підкреслює необхідність зосередження особливої уваги саме на цій професійній групі.

Управлінці повинні не лише володіти фаховими знаннями, а й бути готовими до роботи у складних умовах підвищеного стресу, інформаційної нестабільності та дефіциту ресурсів. Як зазначається у дослідженні трудових ресурсів для повоєнної відбудови України, проведеному центром Розумкова у 2024 р., «необхідною умовою зростання та зміцнення продуктивності національної економіки є наявність достатніх обсягів капітальних ресурсів (традиційно інвестицій в основний капітал), а також результативне використання людського капіталу, базованого на освіті, набутих знаннях і досвіді. Особливо стосовно менеджменту та управління, що покращує використання фізичного і людського капіталів» [17, с. 30]. О.В. Іванісов та О.В. Ачкасова наголошують, що «управлінці відіграють провідну роль у розробці та впровадженні стратегій економічного відновлення, налагодженні міжнародного співробітництва, оптимізації ресурсного забезпечення та формуванні умов для залучення інвестицій» [8].

У свою чергу, за словами У.М. Ніконенко та А.М. Милика, «розвиток управлінського персоналу є критично важливим для успіху підприємства, оскільки саме управлінці формують стратегію та напрямок його розвитку. Вони забезпечують ефективну координацію між відділами, приймають ключові рішення та адаптують бізнес до змін на ринку» [6, с. 4].

Отже, формування та вдосконалення управлінського персоналу в умовах війни і післявоєнного відновлення набуває особливого значення для стабілізації роботи різних сфер економіки та відрізняється від розвитку інших професійних груп. Такі особливості визначаються, з одного боку, специфікою діяльності управлінців, а з іншого – впливом воєнних подій в Україні. У табл. 3 наведено узагальнений перелік вимог до роз-

витку навичок, умінь, здібностей та компетентностей управлінського персоналу, виокремлених у працях різних дослідників.

Це не є вичерпний перелік, а лише основні, найбільш поширені вимоги, які демонструють зміни у підходах до розвитку управлінських кадрів у воєнний період.

Важливо зазначити, що рівень управління суттєво впливає на зміст діяльності керівників, а отже і на напрями їхнього професійного розвитку.

Крім того, кожна галузь економіки має власну специфіку, яка визначає найбільш актуальні якості управлінського персоналу, що буде розглянуто далі.

Водночас процес розвитку управлінців можна трактувати у кількох вимірах:

- по-перше, як самостійно зумовлений процес, що базується на індивідуальній активності самого управління. У такому разі рушійним чинником є мотивація до самовдосконалення, потреба у професійному розвитку та кар'єрній мобільності. Об'єктом розвитку є сам керівник, а суб'єктом – він же, використовуючи інструменти самоосвіти, самоконтролю та самоменеджменту;

- по-друге, як комплекс зовнішніх впливів на управлінський персонал з боку організації або зовнішніх інституцій. До таких впливів належать програми професійної підготовки, наставництво, коучинг, ротація кадрів, оцінювання компетентностей. У цьому випадку суб'єктом виступає організація (служби управління персоналом, керівники різних рівнів, зовнішні консультанти чи тренінгові центри), а об'єктом – управлінський персонал, на який спрямовані заходи.

Ці два підходи не є взаємовиключними, а, навпаки, взаємодоповнюють одне одного. Саме тому в межах даного дослідження використовується комплексний підхід до вивчення процесу розвитку управлінських кадрів.

З урахуванням результатів попереднього аналізу визначень поняття «розвиток персоналу», узагальнених вимог до управлінців у воєнних та післявоєнних умовах, особливостей розвитку як процесу, а також поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, доцільно запропонувати авторське трактування ключової категорії дослідження, що наведено нижче.

Розвиток управлінського персоналу підприємств у воєнний та повоєнний період – це цілеспрямова-

Таблиця 3

Вимоги до розвитку якостей, характерних для управлінського персоналу

Якості, якими повинен володіти управлінський персонал	
Загальні	Обумовлені умовами воєнного та повоєнного періоду
Лідерські якості	Антикризовий менеджмент
Стратегічне та нестандартне мислення	Планування в умовах невизначеності
Відданість компанії	Вміння працювати в умовах підвищених трудових навантажень
Адаптивність	Вміння керувати стресом і регулювати поведінку працівників в умовах стресу
Мобільність	Підтримка ментального здоров'я (як власного так і працівників)
Інноваційність	Прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів
Здатність до прийняття рішень та управління людьми	Навички дистанційного керівництва
Ефективні комунікації	Використання сучасних цифрових технологій
Прагнення до самовдосконалення	Швидке реагування для забезпечення безпеки персоналу
Професійні компетенції	Активна взаємодія з органами влади і військовими відомствами

Джерело: складено авторами за результатом аналізу праць [4–12]

ний, закономірний та незворотний процес кількісних і якісних змін кадрового потенціалу управління, що здійснюється дихотомічно – як результат самостійно-детермінованої активності управлінців та як система зовнішніх організаційних впливів, – і спрямований на формування у керівників різних рівнів як загальних управлінських компетентностей, так і специфічних якостей, необхідних для вирішення кадрових протиріч на підприємстві, його ефективного функціонування в умовах воєнних і повоєнних викликів та досягнення його стратегічних цілей.

Висновки. У дослідженні проведено аналіз теоретичних підходів до визначення сутності розвитку персоналу та розглянуто основні особливості розвитку управлінського персоналу, а також сформульовано визначення останнього з урахуванням сучасних умов в Україні. Основними відмінностями запропонованого авторського визначення є такі складові, які підкреслюють, що розвиток управлінського персоналу у воєнний та повоєнний період передбачає:

- по-перше, дихотомічність процесу: розвиток відбувається одночасно через внутрішню самодетермінацію управлінців (самоосвіта, саморозвиток, самоменеджмент) та через зовнішні організаційні впливи (навчання, коучинг, наставництво, управлінські інновації);
- по-друге, багаторівневу спрямованість: формування як базових компетентностей (лідерських, стратегічних, комунікативних, аналітичних), так і спеціальних якостей, актуальних у воєнний та повоєнний

період (стійкість до стресу, антикризове управління, здатність до швидкої адаптації, мобілізаційна спроможність);

- по-третє, досягнення функціональної мети: розвиток управлінського персоналу орієнтований не лише на індивідуальне зростання, а й на забезпечення узгодженості кадрового потенціалу із стратегічними завданнями підприємства у кризових та відновлювальних умовах;

- по-четверте, наявність основні ознак розвитку як загальнонаукового явища, а саме: вирішення протиріч між проблемами управлінського персоналу та вимогами підприємства у воєнний і повоєнний період, незворотність процесу (накопичені зміни не зникають, а формують новий рівень розвитку), цілеспрямованість (орієнтація на конкретні цілі підприємства та соціально-економічні умови), закономірність (відповідність загальним закономірностям розвитку кадрового потенціалу та систем управління).

Дане визначення є загальним і таким, що може бути застосовано до розкриття сутності розвитку управлінського персоналу різних галузей економіки. Безумовно, кожна галузь додатково накладає певні обмеження чи обумовлює глибшу специфічність при трактуванні змісту зазначеного процесу.

Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення актуальних напрямів розвитку управлінського персоналу, а також обґрунтування сукупності його видів та методів, які в найбільшій мірі відповідають вимогам сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення 05.08.2025).
2. Ukraine Recovery Plan / The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62d8227f7be57fb605657fc3_Public%20administration.pdf (дата звернення 05.08.2025).
3. Лугова В. М., Литовченко І. В. Забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу на засадах програмно-цільового підходу. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 9–10(2). С. 56–59.
4. Дзюба Н. Інтегративні підходи до оцінювання та розвитку управлінського персоналу в контексті стратегічних цілей організації. URL: <https://www.education.ua/blog/27873/> (дата звернення 08.08.2025).
5. Чавичалов І. І. Детермінанти розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5942> (дата звернення 10.08.2025).
6. Ніконенко У., Милик А. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134> (дата звернення 12.08.2025).
7. Філіпенко Ю. Ю. Теоретичні основи дослідження процесу розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1665> (дата звернення 12.08.2025).
8. Іванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоевної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134> (дата звернення 10.08.2025).
9. Чернишова Л. І., Заложнікова А. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> (дата звернення 08.08.2025).
10. Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. Т. 2, № 16. С. 165–168.
11. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення 15.08.2025).
12. Rayson P., Garside R. Comparing Corpora using Frequency Profiling. *Proceedings of the Workshop on Comparing Corpora*. 2002. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.3115/1117729.1117730> (дата звернення 15.08.2025).
13. Lijffijt J., Nevalainen T., Saily T., Papapetrou P., Puolamaki K., Mannila H. Significance testing of word frequencies in corpora. *Digital Scholarship in the Humanities*. 2016. Vol. 31, Iss. 2. P. 374–397.
14. Weeber M., Vos R. Extracting the Lowest-Frequency Words: Pitfalls and Possibilities. *Computational Linguistics*. 2000. Vol. 26, № 3. P. 301–317.
15. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи: звіт. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення 12.08.2025).

16. Зайняте населення за професійними групами та статтю у 2010–2021 роках / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.08.2025).

17. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь центру Розумкова, Київ: Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2024. – 228 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення 12.08.2025).

References:

1. President of Ukraine. (2021, September 27). Ukaz Prezydenta Ukrainy № 479/2021 “Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku ‘Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti’” [Decree of the President of Ukraine No. 479/2021 “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 20, 2021 ‘On the introduction of the national resilience system’”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (accessed August 5, 2025).

2. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. Ukraine recovery plan. Available at: https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62d8227f7be57fb605657fc3_Public%20administration.pdf (accessed August 5, 2025).

3. Luhova V. M., Lytovchenko I. V. (2014) Zabezpechennia rozvytku profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu na zasadakh prohramno-tsilovoho pidkhodu [Ensuring the development of professional competence of managerial staff on the basis of a program-targeted approach]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic Annals-XXI*, no. 9–10(2), pp. 56–59.

4. Dziuba N. Intehratyvni pidkhody do otsiniuvannia ta rozvytku upravlinskoho personalu v konteksti stratehichnykh tsilei orhanizatsii [Integrative approaches to assessment and development of managerial personnel in the context of strategic goals of the organization]. Available at: <https://www.education.ua/blog/27873/> (accessed August 8, 2025).

5. Chavychalov I. I. (2017) Determinanty rozvytku upravlinskoho personalu pidpriemstva [Determinants of enterprise managerial personnel development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5942> (accessed August 10, 2025).

6. Nikonenko U., Mylyk A. (2024) Determinanty rinvia rozvytku upravlinskoho personalu pidpriemstva [Determinants of the level of enterprise managerial personnel development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134> (accessed August 12, 2025).

7. Filipenko Yu. Yu. (2012) Teoretychni osnovy doslidzhennia protsesu rozvytku upravlinskoho personalu pidpriemstva [Theoretical foundations of the study of enterprise managerial personnel development process]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1665> (accessed August 12, 2025).

8. Ivanisov O., Achkasova O. (2025) Problemy ta perspektyvy profesiinoho rozvytku upravlinskoho personalu v umovakh povoiennoi ekonomiky [Problems and prospects of managerial personnel professional development in the postwar economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134> (accessed August 12, 2025).

9. Chernyshova L. I., Zalozhnikova A. I. (2023) Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh dii voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Strategic aspects of personnel management development under martial law and their impact on the state of enterprise human resources potential]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> (accessed August 8, 2025).

10. Tsybaliuk Yu. V., Doronina O. A. (2024) Vplyv voiennoho stanu na upravlinnia personalom kompanii [The impact of martial law on company personnel management]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasyla Stusa – Bulletin of the Student Scientific Society of DonNU named after Vasyl Stus*, vol. 2, no. 16, pp. 165–168.

11. Chornodid I. S., Vasylec N. M., Petrenko V. M. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (accessed August 15, 2025).

12. Rayson P., Garside R. (2002) Comparing corpora using frequency profiling. *Proceedings of the Workshop on Comparing Corpora*, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.3115/1117729.1117730> (accessed August 15, 2025).

13. Lijffijt J., Nevalainen T., Saily T., Papapetrou P., Puolamaki K., Mannila H. (2016) Significance testing of word frequencies in corpora. *Digital Scholarship in the Humanities*, vol. 31, iss. 2, pp. 374–397.

14. Weeber M., Vos R. (2000) Extracting the lowest-frequency words: Pitfalls and possibilities. *Computational Linguistics*, vol. 26, no. 3, pp. 301–317.

15. Sydakov M., Lisohor L. (2023). Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labour market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects]. Zvit. Available at: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (accessed August 12, 2025).

16. Zainyate naselennia za profesijnymy hrupamy ta stattyu u 2010–2021 rokakh [Employed population by occupational groups and gender in 2010–2021]. (2022). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed August 12, 2025).

17. Trudovi resursy dlya povoyennoho vidnovlennya Ukrainy: stan, problemy, shlyakhy rozvyazannya [Labour resources for post-war recovery of Ukraine: state, problems, solutions]. Analitichna dopovid tsentru Razumkova. Kyiv: Fond Konrada Adenauera v Ukraini. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (accessed August 12, 2025).