

Юрганов М.Д.

аспірант

Одеський національний морський університет

Yurganov Mykyta

Postgraduate Student

Odessa National Maritime University

ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

EVOLUTION OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Стаття присвячена комплексному аналізу поняття «управління людськими ресурсами». Досліджено етимологію терміну «людський ресурс», ставлення до працівників на кожному етапі економічного розвитку країни. Визначено, що в постіндустріальний період розвитку суспільства, ключовим активом в господарюванні є працівник. При цьому особлива увага приділяється його інтелектуальному розвитку, особливо емоційному інтелекту. В статті відзначено, що при відборі виконавців будь якого проекту, поряд з врахуванням «жорстких навичок» («hard skills»), тобто специфічного знання та досвіду, які необхідні для виконання певних обов'язків кожного фахівця і складають навички конкретної професії, необхідно враховувати, надаючи певні переваги, «гнучким навичкам» («soft skills»). В роботі надається перелік основних навичок soft skills, якими повинен володіти фахівець (особливо керівник). Їх класифіковано по групах, таких як комунікативні навички, критичне мислення, лідерські якості, працездатність, креативні навички. Проте, в залежності від посади, їх набір може змінюватись.

Ключові слова: людські ресурси, еволюція, управління, трудові ресурси, жорсткі навички, гнучкі навички, потенціал.

The article is devoted to a complex analysis of the concept of "human resources management". The etymology of the term "human resource" and the attitude towards employees at each stage of the country's economic development were studied. In this period of time, the term "human resource" refers to the set of physical, psychological and mental potentials of a person, his mental characteristics, which, together with the accumulated knowledge, skills, information and experience, are used by an individual in the process of creating material, spiritual and intellectual products. Under the influence of external and internal factors in relation to a certain company, the management's attitude towards employees also changed, and accordingly, the requirements for each applicant for a certain position, which directly affects the choice of a human resources management strategy. Due to this, the evolution of the term "human resource" and its interpretation also took place as labor force, labor and personnel resources. In the sources at the moment you can find synonyms of this term, which are considered in the work. It was determined that in the post-industrial period of the development of society, the key asset in the economy is the employee. At the same time, special attention is paid to his intellectual development, especially emotional intelligence. The article noted that when selecting executors for any project, along with taking into account "hard skills", that is, specific knowledge and experience that are necessary for the performance of certain duties of each specialist and make up the skills of a specific profession, it is necessary to take into account, giving certain advantages to "soft skills". The work provides a list of basic soft skills that a specialist (especially a manager) should possess. They are classified by groups such as communication skills, critical thinking, leadership qualities, work capacity, creative skills. However, depending on the position, their recruitment may change. The author connects the perspectives of researching the problems of "human resource management" within the enterprise with the aim of increasing its efficiency with the research of the historical aspect of the emergence of this term.

Key words: human resources, evolution, management, labor resources, hard skills, hard skills, potential.

Постановка проблеми. З розвитком теорії управління в останні десятиріччя дійшли висновку, що ключовим резервом із забезпечення максимуму виробничого потенціалу є, не стільки техніка та технологія, а саме людина. Процес такого усвідомлення довготривалий. Реформи, які відбувалися в політичному та економічному середовищі держав та торговельні зв'язки між ними, мали вплив на систему управління підприєм-

ством. Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів по відношенню до певної компанії, змінювалось також ставлення до працівників зі сторони керівництва, а відповідно і вимоги до кожного претендента на певну посаду, що безпосередньо впливає на вибір стратегії управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Людські ресурси та особливості управління ними дослі-

джуються великою кількістю науковців як в Україні, так і в світі [1]. В роботі [2] автор сформулював авторський підхід до тлумачення терміну «людський капітал» та його формування за трьома підходами, такими як соціальний, соціально-природний, продуктивний. Оцінка рівня розвитку економік КНР в залежності від стану людського потенціалу представлена в роботі [3]. Переваги мотиваційного підходу в управлінні людськими ресурсами досліджується Назаренко Л.М [4]. За останні десятиріччя визначенню методів та методологій управління людськими ресурсами як в цілому так і в певних галузях присвячені роботи багатьох науковців. Аналіз переваг гнучкого Agile-управління ІТ-проєктами досліджено науковцями Білоскурським Р.Р, Ядухою С.Й., Дурач А.В., Семенченко В.М, Яблонським Т.І. [5; 6]. Генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління досліджено Герасименко Г.В. [7]. Проте дослідженню еволюції терміну «людські ресурси» і взаємозв'язок її з розвитком економічних відносин під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища не приділено достатньої уваги.

Формулювання цілей статті. Завдання дослідження полягає у виявленні основних еволюційних аспектів розвитку терміну управління людськими ресурсами які є передумовами його використання сучасному розумінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично термін «людський ресурс» пов'язано з розвитком економічних відносин у суспільстві в цілому та, зокрема, ставленням керівників підприємств до своїх працівників. Крім того, спостерігається вплив на концепцію поняття «людський ресурс» економічного розвитку самої країни, її політичного устрою та інше.

Вперше його було використано в 1893 році економістом Джоном Коммонсом, але набуло розвитку та поширеного вжитку у 1910–1920 роках, коли робітників сприймали як вид капітальних активів. Уперше в сучасному розумінні поняття «людського ресурсу» використав у своїх працях, починаючи з 1958 року, економіст Едвард Бакке, для позначення відносин між найманими робітниками і працедавцями. Відтоді цей термін набув поширення в роботах інших економістів, надаючи тим самим значення цій концепції.

Етимологічно термін «людський ресурс» бере своє походження від англійського «human resources», який часто використовують скорочено як «HR». В різних

джерелах на даний момент можна зустріти синоніми цього терміну (рис. 1).

Ще до недавнього часу, керівники були зосередженні на збільшенні ефективності підприємств за рахунок переважно матеріального-технічного забезпечення (наприклад, збільшення обсягу випуску продукції за рахунок впровадження сучасного обладнання). При цьому не в достатній мірі приділялась увага до працівників, які забезпечують стале та ефективне функціонування самої організації. З часом, прийшли до висновку щодо суттєвого впливу сукупного складу здібностей людини на кінцевий результат виробничого процесу підприємства. Це достатньо чітко просліджується у випадку невідповідності компетентності працівника як фахівця і не спроможності виконувати функціональні обов'язки на певній посаді яким би сучасним не було обладнання, технологія виробництва та інше.

Варто відзначити, під «людським ресурсом» розуміється сукупність фізичних, психологічних та розумових потенцій людини, її ментальних особливостей, які разом з нагромадженими нею знаннями, навичками, інформацією та досвідом які використовуються індивідуумом в процесі створення матеріальних, духовних та інтелектуальних продуктів [8].

Еволюційно ж цей термін зазнавав змін в залежності від сфери (наприклад, в питаннях кадрів чи виробництва) та меж його застосування (як приклад, суспільство чи підприємство), а також від ставлення до працівників в середині підприємства (рис. 2).

Поняття «трудоі ресурси» має декілька тлумачень, витоки якого походять від «марксистсько-ленінської» політичної економії і передбачають кількість людей, що працюють за наймом. В наступній період розвитку ринкових відносин і до недавнього часу під «трудоі ресурсами» малась на увазі частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Переважно до них відносять осіб працездатного (робочого) віку, який встановлюється законодавчо кожною країною. Як бачимо, тлумачення терміну «трудоі ресурси» в даній парадигмі пов'язано з фізичною можливістю населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для виконання роботи за посадою. Коли розмова йде про трудоі ресурси, то мається на увазі, з залежності від встановлених в країні норм на працю, частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.



Рис. 1. Синоніми терміну «human resources»

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Еволюція терміну «human resources»

Джерело: розроблено автором

датного населення серед чоловіків віком від 15–16 до 60 років та жінок віком від 15–16 до 55 років.

Термін «кадрові ресурси» передбачає облік усіх людей, залучених до роботи на підприємстві і спрямований на врахування «жорстких навичок» (hard skills), тобто специфічного знання та досвіду, які необхідні для виконання певних обов'язків кожного фахівця і складають навички конкретної професії.

Як відзначає автор [8], поняття «людські ресурси» є більш об'ємним, ніж поняття «трудові ресурси» й «персонал», тому що містить у собі не тільки економічну характеристику робочої сили, але й сукупність соціокультурних характеристик й індивідуально-психологічних властивостей людей.

При вирішенні задач управління людськими ресурсами при реалізації виробничих задач весь колектив працівників підприємства поділяють в залежності від функціональних обов'язків на персонал та виконавців робіт [14].

Термін «людські ресурси» є похідним від «робоча сила», який, як і інші синоніми, був сформульованим під впливом сучасного уявлення про роль і значення людини на підприємстві. З еволюцією економічних ти виробничих відносин в межах підприємства під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища було визнано, що працівники, а саме їх потенціал, є основним ресурсом підприємства. Потенціал працівників утворює в загальному понятті людський потенціал, як «міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід. Світовий банк включає в це поняття також стан здоров'я та якість харчування, ООН – професійний досвід, фізичний стан, здатність до вижи-

вання, інші характеристики, що сприяють продуктивності та самозабезпеченню людей» [8]. На підставі цього, сформульовані та згруповані основні складові людського потенціалу (рис. 3).

У сучасних умовах формування ринкових відносин спостерігається спрямування уваги керівників на підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок їх потенціалу. Як бачимо з рис. 3, при цьому береться до уваги не тільки їх професійна підготовка та фізична можливість працювати, але й урахування особливостей характеру, в поєднанні з комунікативними, організаційними, персональними навичками, що відносять до навичок «soft skills» [9; 10].

Soft skills (у перекладі з англійської мови означає гнучкі навички), – це не пов'язані ні з однією сферою діяльності та професією навички фахівця які є основою його якісної роботи. Вони набуваються і вдосконалюються протягом усього життя, залежать від характеру та темпераменту людини, допомагають вирішувати життєві завдання, будувати комунікацію з командою, партнерами або клієнтами, просуватися кар'єрними сходами або розвивати свій бізнес.

Умовно навички soft skills поділяються за основними групами [8–11]:

1. Комунікативні навички:
 - вміння домовлятися з іншими людьми;
 - працювати в команді;
 - аргументувати свою позицію;
 - презентувати себе і свою роботу;
 - здатність розуміти чужі почуття і контролювати свої;
 - вміння слухати співрозмовника;
 - уміння виступати на публіці;



Рис. 3. Структура людського потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [8]

- навички листування та письмового спілкування;
- широке володіння іноземними мовами як комунікаційними інструментами ефективної участі в процесах глобалізації.

2. Критичне мислення:

- вміння логічно та критично мислити, об'єктивно аналізувати ситуацію та приймати зважені рішення;

- вміння спостерігати і виявляти суть;
- здатність і готовність до розумного ризику.

3. Емоційний інтелект та позитивне мислення:

- адаптивність, здатність позитивно сприймати зміни;

- здатність комплексно підходити до вирішення проблем;

- здатність розпізнавати свої емоції та керувати ними;

- ввічливість та вміння проявляти дружелюбність;

- здібність розуміти емоції інших і впливати на них;

- стресостійкість і здатність приймати рішення в нестандартних умовах.

4. Лідерські якості:

- навички самоорганізації, наприклад, вміння ефективно організувати свою роботу і раціонально розпоряджатися часом;

- самодисципліна, самоконтроль;

- здатність до концентрації уваги;

- вміння уникати або вирішувати конфлікти;

- вміння створювати угоди;

- навички ефективного делегування повноважень;

- навички організації процесу колективного розв'язання проблем у групі (навички фасилітації);

- управлінські навички (будь-то управління зустрічами, співбесідами або переговорами);

- наставницькі здібності;

- уміння працювати з інформацією, шукати її, аналізувати, робити висновки;

- здатність і готовність до безперервної освіти, розвитку та вдосконалення, за рахунок навчання, перенавчання та самонавчання;

- професійна мобільність;

- прагнення до нового.

5. Працездатність:

- вміння працювати в команді;

- вміння працювати самостійно;

- готовність до роботи у висококонкурентному середовищі.

6. Креативні навички:

- винахідливість, підприємливість і креативність;

- вміння логічно та нестандартно мислити.

Виходячи з того, що «людський капітал – сукупність сформованих і розвинутих завдяки інвестиціям, притаманних кожній окремій людині індивідуальних природних та соціальних здібностей, необхідних для ефективної діяльності в тій чи іншій сфері суспільного відтворення, що сприяють підвищенню продуктивності праці та зростанню доходів їх власника, підприємства та національного доходу» [2] можна ототожити це поняття з наведеними вище визначеннями «гнучких та жорстких навичок». Тобто зазначені навички формують людський капітал. Враховуючи це, можна прослідити модель формування людського капіталу (рис 4).

Таким чином, комплекс природних і придбаних у результаті навчання або праці гнучких та жорстких

навичок формують своєрідний особистий професійний потенціал або людський капітал, для реалізації якого в процесі управління використовують різні способи мотивації, завдяки чому і підприємство і фахівець отримують певні вигоди.

Проте, як можемо спостерігати в сучасному менеджменті використовують переважно матеріальні стимули. З розвитком теорії та практики щодо емоційного інтелекту (emotional quotient, EQ) в практиці управління персоналом для підвищення рівня продуктивності праці та професійного зростання за рахунок мотивації стали використовувати методи спрямовані на особисті емоції управлінця та підлеглих. Мотиваційний підхід може спрямовуватися як на окремого працівника, так і групу осіб.

На меті такого підходу в управлінні людськими ресурсами є можливість займатися найпродуктивнішою працею, яка спрямована власним мотивом. В результаті чого працівник отримує особистісно-професійний розвиток, а організація – стратегічний розвиток.

Таким чином, приходимо до висновку щодо особливостей людських ресурсів:

- цінність багатфункціональних працівників;

- унікальність, оскільки важко знайти працівників з однаково якісним набором навичок, необхідних для виконання задачі;

- не можливість скопіювати та замінити працівниками набір навичок, необхідних для виконання задачі;

- потреба в мотивації кожного окремого працівника в реалізації особистого професійного потенціалу.

В сучасному світі людський ресурс – це сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу [12], а також сукупність робітників, службовців, що належать організації, певному сектору, а також економіці в цілому [13].

Якщо розглядати кожного працівника як особистість, з притаманним лише йому набором soft та hard skills, то раціонально розглядати у якості людського ресурсу не тільки сукупний потенціал робітників, але й окремо кожного з них.

При цьому сам по собі людський потенціал реалізується в повному обсязі лише за умови ефективного управління людськими ресурсами. Термін «управління людськими ресурсами» (або HRM від Human Resources Management), як і будь яка сфера управління, має свої методи, цілі, функції й принципи, які базуються на унікальності здібностей кожного працівника та поставленій задачі. Таким чином, управління людськими ресурсами повинно розглядатись, як система взаємозалежних політичних, організаційних, економічних і соціальних заходів спрямованих на створення умов для ефективного виконання функціональних обов'язків працівниками і максимального використання їх потенціалу в межах підприємства за умови сталого розвитку як самого підприємства, так і працівників.

Крім того слід зауважити, що чим більше організація, тим складніше процес управління людськими ресурсами. В цілому, управління людськими ресурсами (Human Resources Management або скорочено HRM) – розділ менеджменту, який розглядається як процес, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання людей.

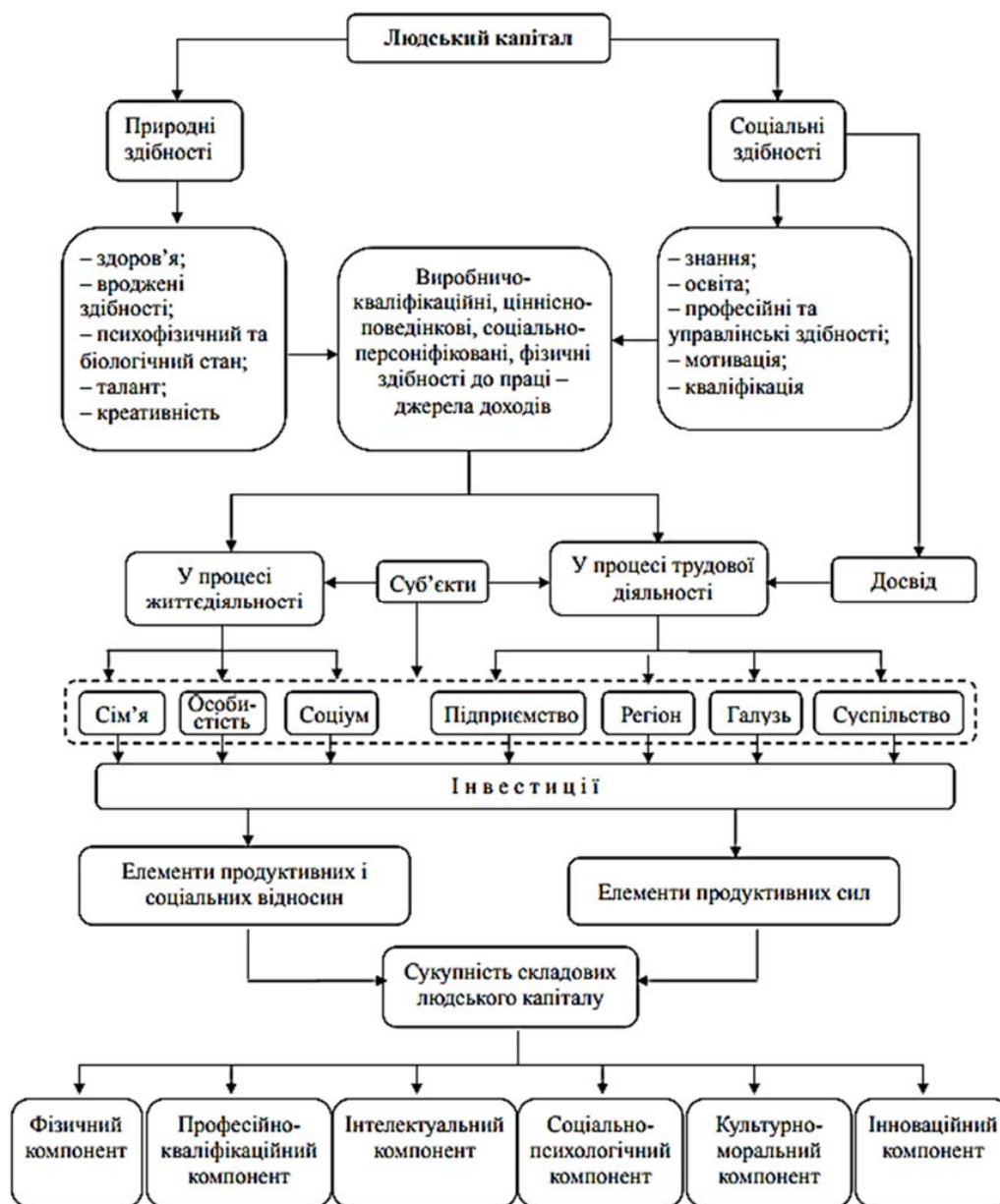


Рис. 4. Модель формування людського капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Висновки:

1. Під впливом змін ставлення до значимості ролі працівників в ефективності функціонування підприємства відбувається еволюція терміну «людські ресурси».
2. Управління людськими ресурсами розглядається як управління за рахунок впливу на ресурс як кожного працівника окремо так і їх сукупності з використанням різних інструментів, таких як різноманітні практики, методи, техніки, моделі.
3. Людські ресурси є найскладнішими об'єктами управління, оскільки мають унікальний набір навичок, який безпосередньо впливає на кінцевий результат.

4. Формування людського капіталу – це безперервний, цілеспрямований процес трансформації людини, створення та розвиток природних і соціальних здібностей.

5. Процес еволюції терміну «людські ресурси» постійний, пов'язаний з розвитком теорії та практики управління підприємствами та їх людським ресурсом.

Автор пов'язує перспективи дослідження проблематики «управління людськими ресурсами» в межах підприємства з метою підвищення його ефективності з дослідженням історичного аспекту виникнення цього терміну.

Список використаних джерел:

1. Слейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету*. 2017. № 42. С. 285–293.
2. Кирлик Н.В. Аналіз підходів до визначення людського капіталу підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 2(39). С. 95–103.

3. Казакова Н.А., Шолом А.С., Ши Хуейлі. Людський потенціал та його вплив на розвиток економіки КНР. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2022. № 16. С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-03>
4. Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1(84). С. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
5. Білоскурський Р.Р. Концептуальні основи гнучкого управління проектами розроблення та впровадження інформаційних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-2>
6. Ядуха С., Дурач А., Семенченко В., Яблонський Т. Управління проектною діяльністю підприємства на засадах AGILE-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 95–100. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15))
7. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 465–471.
8. Що таке Soft skills (софт скіли)? URL: <https://simplex.ua/articles/soft-skills> (дата звернення: 10.08.2024).
9. Cimatti B. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprise. *International Journal for Quality Research*. 2016. № 10(1). P. 97–130. DOI: <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
10. (дата звернення: 10.08.2024).
11. Бондаренко Л.Ю., Вершков О.О., Бондаренко І.Ю. Комунікативні навички як основа soft skills компетентностей. Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мелітополь, 25-27 травня 2021 р.). С. 358–362. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14630/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20358-362.pdf>
12. Гальків Л. І. Фінансове забезпечення освітньої складової інтелектуального потенціалу людських ресурсів України. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2728> (дата звернення: 10.08.2024).
13. Людські ресурси (HR) – що це таке, визначення та поняття URL: <https://uk.economy-pedia.com/11031655-human-resources-hr> (дата звернення: 10.08.2024).
14. Косенко Н.В. Проектний менеджмент : слайд-конспект для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 130 с.

References:

1. Yeleyko I., Ostapiv Kh. (2017) Osoblyvosti upravlinnya lyuds'ky my resursamy u mizhnarodnomu biznesi [Peculiarities of human resource management in international business]. *Visnyk L'viv's'koho universytetu – Bulletin of Lviv University*, vol. 42, pp. 285–293.
2. Kyrylyk N. V. (2013) Analiz pidkhodiv do vyznachennya lyuds'koho kapitalu pidpryyemstva [Analysis of approaches to determining the human capital of an enterprise]. *Akademichnyy ohlyad – Academic review*, vol. 2(39), pp. 95–103.
3. Kazakova N. A., Sholom A. S., Shi Khueyli (2022) Lyuds'ky potentsial ta yoho vplyv na rozvytok ekonomiky KNR [Human potential and its influence on the development of the economy of the People's Republic of China]. *Visnyk KHNU imeni V. N. Kapazina*, vol. 16, pp. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-03>
4. Nazarenko L. M. (2023) Motyvatsiynny potentsial upravlinnya rozvytkom lyuds'koho kapitalu orhanizatsiyi [The motivational potential of managing the development of the organization's human capital]. *Visnyk KHNTU*, vol.1(84), pp. 225–232. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
5. Biloskurs'ky R. R. (2022) Kontseptual'ni osnovy hnuchkoho upravlinnya proyektamy rozroblennya ta vprovadzhenya informatsiynnykh system [Conceptual foundations of flexible management of information systems development and implementation projects]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 41, pp. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-2>
6. Yadukha S., Durach A., Semenchenko V., Yablons'ky T. (2023) Upravlinnya proyektnoyu diyal'nistyu pidpryyemstva na zasadakh AGILE-menedzhmentu ta suchasnykh informatsiynnykh tekhnolohiy [Management of enterprise project activities on the basis of AGILE-management and modern information technologies]. *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 95–100. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15))
7. Herasymenko H. V. (2017) Lyuds'ki resursy vysokotekhnolohichnykh pidpryyemstv: henezys definitysi ta suchasnyy vektor rozvytku kontseptu upravlinnya [Human resources of high-tech enterprises: the genesis of the definition and the modern vector of development of the management concept]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, vol. 12, pp. 465–471.
8. Shcho take Soft skills (soft skily)? [What are Soft skills?]. Available at: <https://simplex.ua/articles/soft-skills> (accessed August 10, 2024).
9. Cimatti B. (2016) Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprise [Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises]. *International Journal for Quality Research*, vol. 10(1), pp. 97–130. DOI: <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05> (accessed August 10, 2024)
10. Bondarenko L. Yu., Vershkov O. O., Bondarenko I. Yu. (May 25-27, 2021) Komunikatyvni navychky yak osnova soft skills kompetentnostey [Communicative skills as the basis of soft skills competencies]. *Rozvytok suchasnoyi nauky ta osvity: realiyi, problemy yakosti, innovatsiyi: materialy II Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi internet-konferentsiyi. Melitopol*. Pp. 358–362. Available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14630/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20358-362.pdf> (in Ukrainian)
11. Hal'kiv L. I. Finansove zabezpechennya osvityniyi skladovoyi intelektual'noho potentsialu lyuds'kykh resursiv Ukrainy [Financial support of the educational component of the intellectual potential of human resources in Ukraine]. *Elektronne naukove fakhove vydannya "Efektyvna ekonomika" – Electronic scientific publication "Efficient Economy"*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2728> (accessed August 10, 2024).
12. Lyuds'ki resursy (HR) - shcho tse take, vyznachennya ta ponyattya [Human resources (HR) – what is it, definitions and concepts]. Available at: <https://uk.economy-pedia.com/11031655-human-resources-hr> (accessed August 10, 2024).
13. Kosenko N. V. (2023) Proektnyy menedzhment : slayd-konspekt. [Project management: slide summary]. Kharkiv : KHNUMH im. O. M. Beketova, 130 p. (in Ukrainian)