

Галузева специфіка кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери

Андрій Віталійович Торбич¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2024	Економіка	331.5:69

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14337058>

Анотація. У статті досліджено галузеву специфіку кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери як ключовий фактор забезпечення їхньої ефективності в сучасних умовах економічного розвитку України. Розглянуто теоретичні засади кадрового забезпечення, які формують базу для аналізу особливостей формування, розвитку та управління трудовими ресурсами в будівельній галузі. Висвітлено вплив зовнішніх факторів, таких як сезонність, географічна мобільність, інноваційні вимоги та трудова міграція, на функціонування будівельних підприємств. Особливу увагу приділено взаємодії професійно-технічної освіти і підприємств, яка є важливим механізмом підготовки кваліфікованих кадрів. Результатом дослідження стало визначення основних ознак специфіки кадрового забезпечення у будівництві, що включають проєктний характер зайнятості, динамічну адаптацію до галузевих умов і високі вимоги до професійної підготовки працівників. Розроблені висновки спрямовані на покращення кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті відновлення економіки України.

Ключові слова: кадрове забезпечення, будівельна галузь, сезонність, трудова міграція, кваліфікація кадрів, професійно-технічна освіта.

Industry-Specific Features of Staffing in Construction Enterprises

Abstract. Staffing is a fundamental component of any enterprise's activities, as human capital determines the ability to achieve the organization's strategic and operational goals. In the current context, where Ukraine's economy is significantly affected by the consequences of Russia's full-scale invasion, effective management of human resources becomes particularly crucial. The construction sector, being a strategically important area of the economy, plays a key role in infrastructure recovery, industrial potential development, and meeting the population's housing needs.

The specific features of construction enterprises, such as project-based work, seasonality, dependency on the investment climate, and high qualification requirements for personnel, pose unique challenges for staffing. Simultaneously, the development of modern construction technologies, the implementation of automated processes, and the enhancement of quality standards intensify the need for training and recruiting highly qualified specialists.

This article examines the industry-specific features of staffing in construction enterprises as a key factor in ensuring their efficiency under the current economic development conditions in Ukraine. The theoretical foundations of staffing, forming the basis for analyzing the peculiarities of workforce

¹ аспірант, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» <https://orcid.org/0009-0001-0595-0190>

formation, development, and management in the construction industry, are discussed. The influence of external factors such as seasonality, geographical mobility, innovative demands, and labor migration on the functioning of construction enterprises is highlighted. Special attention is given to the interaction between vocational education and enterprises, which serves as an essential mechanism for preparing qualified personnel. The study identifies the main features of staffing in construction, including the project-based nature of employment, dynamic adaptation to industry conditions, and high professional training requirements for workers. The findings aim to improve staffing policies and enhance the competitiveness of enterprises in the context of Ukraine's economic recovery.

Keywords: staffing, construction industry, seasonality, labor migration, personnel qualification, vocational education.

Вступ

Кадрове забезпечення є фундаментальною складовою діяльності будь-якого підприємства, адже саме людський капітал визначає можливості досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. У сучасних умовах, коли економіка України зазнає значного впливу наслідків повномасштабного вторгнення РФ, ефективне управління трудовими ресурсами набуває особливого значення. Будівельна сфера, що є стратегічно важливим сектором економіки, виступає ключовим елементом у процесах відновлення інфраструктури, розвитку промислового потенціалу та забезпечення житлових потреб населення.

Особливості функціонування будівельних підприємств, такі як проектний характер роботи, сезонність, залежність від інвестиційного клімату та високі вимоги до кваліфікації кадрів, створюють унікальні виклики для кадрового забезпечення. Водночас розвиток сучасних технологій у будівництві, впровадження автоматизованих процесів та підвищення стандартів якості посилюють потребу в підготовці та залученні висококваліфікованих фахівців.

Кадрове забезпечення підприємств будівельної сфери досліджували такі науковці: Анісімова М., Барандич Б., Білецький І., Волгіна Н., Гайдук О., Гоменюк Д., Дарушин О., Дзюбко Т., Гриненко І., Касперович О., Косенко О., Кондратенко Н., Лисенко В., Матющенко І., Матсапура О., Ніколаєва М., Пятничук Т., Рудаченко О., Чуприна К., Шимановський М., Якимчук І. та інші

У статті досліджено галузеву специфіку кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери з метою виявлення ключових факторів, які впливають на кадрову політику, та формування ефективних підходів до управління трудовими ресурсами. Аналізуючи теоретичні засади кадрового забезпечення, вплив галузевих умов та специфіку будівельної діяльності в Україні, стаття пропонує визначення основних ознак, що характеризують кадрову специфіку в цьому секторі. Результати дослідження сприятимуть розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом у будівельній галузі.

Результати

Кадрове забезпечення підприємств як фундаментальна складова їхньої діяльності є об'єктом численних досліджень, що охоплюють як загальні аспекти управління трудовими ресурсами, так і специфіку їх формування та використання в різних галузях економіки. У сучасних умовах, коли економіка України перебуває під впливом наслідків повномасштабного вторгнення РФ, кадрове забезпечення набуває особливого значення, адже від його ефективності залежить не лише стабільність підприємств, але й здатність держави відновлювати виробничий потенціал та забезпечувати економічний розвиток.

Теоретичне обґрунтування кадрового забезпечення підприємств ґрунтується на системному аналізі ресурсної, організаційної та функціональної складових, що визначають якість, кількість та кваліфікацію трудових ресурсів [1]. Зазначені складові включають механізми стратегічного планування, розвитку професійної компетентності

працівників, а також створення умов для їхньої ефективної діяльності. Водночас кадрове забезпечення розглядається як невід'ємний елемент конкурентоспроможності підприємств, який забезпечує їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища та здатність реалізувати довгострокові цілі.

У контексті економічної науки кадрове забезпечення формується на перетині таких понять, як людський капітал, мотиваційний потенціал, організаційна культура та управлінська ефективність. Явище враховує не лише економічні та соціальні чинники, а й відображає специфіку галузевої структури, що вимагає диференційованого підходу до управління трудовими ресурсами [2]. Таким чином, теоретичні засади кадрового забезпечення створюють основу для аналізу його галузевої специфіки, яка, у свою чергу, визначає особливості його реалізації в прикладному вимірі.

Кадрове забезпечення відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечує наявність висококваліфікованих працівників, здатних ефективно реалізовувати стратегічні та операційні завдання. Високий рівень професійної компетенції, мотивації та адаптивності персоналу сприяє впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності праці та якості продукції чи послуг. Крім того, кадрове забезпечення формує основу для гнучкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, що є ключовим фактором його конкурентних переваг.

Основні моделі формування кадрового забезпечення охоплюють концептуальні підходи, що визначають загальні принципи, методи та механізми залучення, розвитку і управління трудовими ресурсами в організаціях. Теоретична універсальність цих моделей, що базується на стандартизованих методах планування зайнятості, професійної підготовки, розвитку кар'єри та мотивації, часто передбачає адаптивність до різних умов функціонування підприємств. Проте у прикладному вимірі ця універсальність зазнає суттєвих трансформацій через вплив галузевих особливостей.

Серед ключових моделей можна виділити ресурсну, компетентнісну та стратегічну. Ресурсна модель орієнтована на забезпечення підприємства достатньою кількістю працівників з базовими навичками, що необхідні для виконання поточних завдань [3]. Компетентнісна модель акцентує увагу на розвитку специфічних навичок і знань, які сприяють ефективному виконанню функцій у динамічних умовах [4]. Стратегічна модель інтегрує кадрове забезпечення з довгостроковими цілями організації, передбачаючи формування людського капіталу відповідно до майбутніх викликів [3].

Проте у прикладному контексті ці моделі змінюються під впливом галузевих умов, що зумовлюють різний рівень технологічної складності, ритм виробництва, характер зайнятості та інші фактори. Зокрема, у будівельній сфері кадрове забезпечення набуває специфіки через проєктний характер робіт, сезонність і високі вимоги до мобільності працівників. Такі особливості спростовують універсальність теоретичних моделей, вимагаючи розробки індивідуалізованих підходів, які враховують як загальноекономічні закономірності, так і специфіку будівельної галузі.

Теоретичні засади кадрового забезпечення, що ґрунтуються на універсальних моделях управління трудовими ресурсами, створюють міцну основу для розуміння ключових принципів цього процесу. Однак практичне застосування таких моделей нерідко демонструє їхню обмеженість в умовах галузевої диференціації, де кожен сектор економіки має свої унікальні особливості, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики. Саме галузева специфіка, що проявляється через економічну, технологічну та соціальну структуру певної сфери, визначає зміни у підходах до управління кадрами, їх залучення та розвитку.

З огляду на це, вивчення галузевої специфіки кадрового забезпечення є необхідним для забезпечення ефективності підприємств в умовах сучасного ринкового середовища. Розкриття теоретичного контексту такого підходу дозволяє простежити, як загальні

концепції трансформуються у відповідь на вплив галузевих чинників, закладаючи основу для глибшого розуміння кадрової специфіки у будівельній сфері.

Галузева специфіка в кадровому забезпеченні визначається як сукупність особливостей формування, розвитку та управління трудовими ресурсами, що зумовлені економічними, технологічними та організаційними умовами певної галузі [5]. Такі особливості проявляються у специфічних вимогах до кваліфікації працівників, структурі зайнятості, рівні мобільності персоналу та характері їх взаємодії із технологічним процесом.

Галузева специфіка кадрового забезпечення формується під впливом таких чинників, як характер виробничого циклу, ступінь автоматизації процесів, інтенсивність інноваційних змін, а також зовнішні умови, зокрема регуляторні вимоги та стан ринку праці. У кожній галузі ці чинники створюють унікальне середовище, що визначає потребу в адаптації загальних моделей управління персоналом до конкретних умов виробництва. У будівельній сфері це проявляється через проектний характер діяльності, сезонність, високу мобільність кадрів і необхідність дотримання суворих технічних регламентів. Зазначені аспекти обумовлюють необхідність у розробці спеціалізованих підходів до кадрового забезпечення, які відповідають як поточним, так і стратегічним потребам підприємств.

Вплив зовнішнього середовища на кадрове управління є багатовимірним процесом, що охоплює взаємодію різних чинників, які визначають умови функціонування підприємств і формують їхні підходи до роботи з трудовими ресурсами. Розуміння цих аспектів є ключовим для адаптації кадрової політики до реалій ринкового середовища, особливо в умовах кризових викликів, таких як повномасштабна агресія РФ. Ключові аспекти цього впливу подано на Рис. 1 [2, 6-8].



Рис. 1 Ключові аспекти впливу зовнішнього середовища на кадрове управління

Узагальнено автором

В умовах динамічного розвитку економіки та стрімкого впровадження інновацій техніко-технологічний рівень галузей значною мірою визначає потреби у кваліфікації та спеціалізації кадрів. Рівень автоматизації, використання цифрових технологій і характер інноваційних змін формують унікальні вимоги до працівників, які мають бути здатними адаптуватися до технологічних викликів та відповідати стандартам якості. Для аналізу цього

впливу в різних галузях економіки наведено систематизовану характеристику залежності між техніко-технологічним рівнем галузі, її особливостями, вимогами до кадрів та нормативними регламентами (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив техніко-технологічного рівня галузі на вимоги до кадрів

Рівень техніко-технологічного розвитку галузі	Особливості галузі	Пов'язані вимоги до кадрів	Нормативні документи чи стандарти
Низький рівень	Переважання ручної праці, використання застарілих технологій, низька автоматизація виробничих процесів.	Працівники з базовими професійними навичками, невисокі вимоги до кваліфікації, акцент на фізичну витривалість.	Державні стандарти професійно-технічної освіти, національні класифікатори професій.
Середній рівень	Часткова автоматизація, використання стандартного технічного обладнання, помірна інноваційність у виробництві.	Потреба у спеціалістах із базовими технічними знаннями, здатних працювати з обладнанням середньої складності; акцент на додатковому навчанні на виробництві.	ДСТУ ISO серії 9000 (системи управління якістю), регламент технічної безпеки.
Високий рівень	Високий рівень автоматизації, застосування цифрових технологій, інтеграція інновацій у виробничі процеси.	Висококваліфіковані спеціалісти з технічними та цифровими компетенціями, знання сучасних інженерних технологій, вміння працювати з автоматизованими системами управління.	Національні стандарти автоматизації виробничих процесів, міжнародні сертифікати (IEC, ISO).
Інноваційний рівень	Застосування передових технологій, використання штучного інтелекту, роботизація, повна інтеграція IT-рішень.	Експерти з програмування, аналітики даних, спеціалісти з управління роботизованими комплексами, постійне підвищення кваліфікації через технологічні зміни.	ISO 45001 (системи управління охороною здоров'я та безпекою праці), стандарти ЄС щодо цифровізації виробництва.

Узагальнено автором за [4, 8-11]

У Таблиці продемонстровано, як техніко-технологічний рівень галузі визначає потреби у кваліфікації, знаннях і навичках кадрів, а також регламентує їх діяльність через нормативну базу. Зокрема, в умовах будівельної сфери, що поступово рухається від середнього до високого рівня автоматизації, актуальним стає підготовка працівників, здатних ефективно використовувати сучасне технічне обладнання та дотримуватись міжнародних стандартів якості.

Будівельна сфера є одним із ключових секторів економіки України, який відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку, створенні інфраструктури та залученні інвестицій. Зазначений сектор характеризується високим рівнем мультиплікаторного ефекту, адже його розвиток стимулює активність суміжних галузей, таких як виробництво будівельних матеріалів, транспорт і логістика [12]. У

сучасних умовах, коли економіка України відновлюється після значних руйнувань, спричинених повномасштабною війною, будівельна сфера має стратегічне значення, оскільки сприяє не лише відновленню житлового та промислового фонду, але й створенню нових робочих місць.

Будівельна діяльність є суттєво залежною від сезонних коливань, що пов'язано з технологічними особливостями виконання робіт, які потребують сприятливих кліматичних умов. Найвища активність у галузі традиційно припадає на весняно-літній період, тоді як взимку спостерігається спад робіт, що призводить до тимчасового скорочення зайнятості. Циклічність будівництва також обумовлена загальноекономічними факторами, такими як доступність фінансування, стан ринку нерухомості та рівень державного інвестування в інфраструктурні проекти. У кризових періодах, зокрема під час війни, зниження інвестиційної активності призводить до суттєвого скорочення обсягів будівельних робіт, що вимагає від підприємств гнучких підходів до управління кадровими ресурсами, зокрема оптимізації чисельності персоналу.

Будівельна сфера функціонує в умовах жорсткого регуляторного контролю, що охоплює ліцензування, технічні стандарти, екологічні вимоги та правила охорони праці [13]. Дотримання цих норм потребує залучення кваліфікованого персоналу, здатного працювати відповідно до чинного законодавства. Інвестиційний клімат також суттєво впливає на кадрову політику, адже його стабільність визначає рівень зайнятості, можливості підвищення кваліфікації працівників та впровадження сучасних технологій. У нинішніх умовах, коли значна частина будівельних потужностей України зосереджена на відновленні пошкодженої інфраструктури, державна підтримка у вигляді цільових програм і міжнародної допомоги створює додаткові стимули для розвитку галузі, водночас ускладнюючи управління кадровими ресурсами через необхідність швидкої адаптації до нових умов.

Дослідження економічних характеристик, сезонних коливань і регуляторного впливу на будівельну сферу дозволяє краще зрозуміти складність управління трудовими ресурсами у цій галузі. Унікальні умови функціонування будівельних підприємств, зокрема їх залежність від інвестиційного клімату, циклічності виробничих процесів та високих регуляторних стандартів, формують специфічні вимоги до кадрового забезпечення. Аналіз цих особливостей дає змогу окреслити ключові аспекти формування, залучення та управління трудовими ресурсами в будівельній сфері.

Кадрове забезпечення у будівельній сфері визначається сукупністю економічних, соціальних та технологічних чинників, що формують специфічні вимоги до залучення, розвитку та управління персоналом. Серед ключових факторів, які суттєво впливають на цей процес, варто виділити кілька основних: нестабільність зайнятості через проектний характер роботи, сезонність і географічна мобільність кадрів, високі вимоги до кваліфікації в умовах інноваційних технологій, взаємодія професійно-технічної освіти і підприємств будівельної сфери, вплив трудової міграції на забезпеченість кадрами.

Будівельна діяльність має виражений проектний характер, який передбачає обмежений часовий горизонт реалізації кожного проекту. Така специфіка спричиняє нестабільність зайнятості, особливо для працівників, залучених на умовах тимчасових контрактів. Така специфіка зумовлює потребу в розробці ефективних механізмів управління чисельністю кадрів, залучення персоналу на умовах гнучких графіків роботи, а також підтримки постійного ядра висококваліфікованих працівників.

Сезонні коливання у будівництві суттєво впливають на попит на робочу силу. У теплі місяці року зростає потреба у працівниках через активізацію будівельних робіт, тоді як у зимовий період спостерігається спад активності. Крім того, реалізація проектів у різних регіонах країни вимагає високого рівня географічної мобільності кадрів, що

створює додаткові виклики для організації робочого процесу та збереження лояльності персоналу.

Інтенсивне впровадження інноваційних рішень у будівельній сфері, зокрема автоматизації процесів, використання BIM-технологій та сучасних матеріалів, вимагає від працівників нових компетенцій, зумовлює необхідність систематичного підвищення кваліфікації кадрів, створення внутрішніх програм навчання та залучення фахівців із досвідом роботи з сучасними технологіями [8].

Одним із ключових механізмів забезпечення кадрами у будівництві є співпраця підприємств із закладами професійно-технічної освіти [14]. Така взаємодія дозволяє вирішувати проблему дефіциту кваліфікованих кадрів через адаптацію навчальних програм до потреб будівельної галузі. Залучення підприємств до підготовки кадрів сприяє розвитку системи дуальної освіти, яка поєднує теоретичну підготовку студентів із практичними навичками, отриманими безпосередньо на виробництві. У сучасних умовах важливим є також стимулювання співпраці між навчальними закладами і роботодавцями для підвищення престижу будівельних професій серед молоді.

Трудова міграція, яка посилилася внаслідок економічної нестабільності та війни, значною мірою впливає на кадрове забезпечення у будівництві. Виїзд кваліфікованих кадрів за кордон створює дефіцит працівників, особливо у сегментах, що потребують спеціальних навичок. Водночас трудова міграція може сприяти притоку нових технологій та знань через повернення працівників із досвідом роботи в інших країнах [15]. Для мінімізації негативних наслідків необхідно розвивати умови, які стимулюватимуть утримання працівників на внутрішньому ринку, зокрема через підвищення рівня заробітної плати, покращення умов праці та створення можливостей для професійного зростання.

Висновки

Аналіз галузевої специфіки кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери дозволив виявити ключові особливості та чинники, що впливають на формування і реалізацію кадрової політики в цій галузі. Будівництво як стратегічно важливий сектор економіки України вирізняється проєктним характером діяльності, сезонністю, високими вимогами до кваліфікації працівників та залежністю від інвестиційного клімату і регуляторного середовища. Такі аспекти зумовлюють потребу в адаптації загальних моделей кадрового забезпечення до специфічних умов галузі.

Зазначені чинники, зокрема нестабільність зайнятості, сезонні коливання та вимоги до географічної мобільності кадрів, створюють виклики для підприємств у контексті збереження стабільного кадрового потенціалу. Інтенсивне впровадження інноваційних технологій та автоматизації робочих процесів підвищує потребу у спеціалізованих знаннях і навичках, що вимагає системного підходу до професійного навчання і розвитку працівників. У цьому контексті особливе значення має інтеграція професійно-технічної освіти із запитамі будівельної галузі, що сприятиме формуванню компетентного та адаптивного персоналу.

В умовах, спричинених повномасштабним вторгненням РФ, проблема трудової міграції залишається одним із критичних факторів, що обмежує кадрові ресурси в будівництві. Створення стимулів для утримання кваліфікованих працівників, а також активізація програм перепідготовки і залучення нових кадрів є важливими кроками для подолання цієї проблеми.

Загалом специфіка кадрового забезпечення в будівельній сфері потребує розвитку індивідуалізованих підходів до управління персоналом, орієнтованих на ефективну адаптацію до галузевих умов. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення механізмів управління трудовими ресурсами, що дозволить підвищити

конкурентоспроможність будівельних підприємств у процесі відновлення та розвитку економіки України.

Список використаних джерел

1. Барандич, Б. О. (2024). Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (3 (75)), 65-71. <https://journals.maur.com.ua/index.php/economics/article/download/4400/4710>
2. Білецький, І., Кондратенко, Н., & Рудаченко, О. (2024). Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. Наукові перспективи (Наукovì perspektivi), (10 (52)). <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15957/16029>
3. Федорова, Я., Петренко, Г., Гриненко, І., Рижакова, Г., Чуприна, Ю., & Ніколаєва, М. (2021). Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. Управління розвитком складних систем, (47), 130-137. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/download/252227/249565>
4. Якимчук, І. М. Проблеми вдосконалення організації управління будівельними підприємствами на сучасному етапі. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/50-2021/8.pdf>
5. Дарушин, О. В. (2018). Удосконалення механізмів організації й управління інвестиційно-будівельною сферою регіону. https://card-file.ontu.edu.ua/bitstream/123456789/10211/1/disser_Darushin.pdf
6. Волгіна, Н. О., & Анісімова, М. В. (2018). Теоретико-практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств будівельного бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Інтернет-конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова. <file:///C:/Users/1/Downloads/Pan1950,+4-22.pdf>
7. Козуліна, О. М. (2019). Забезпечення якості державного регулювання розвитку будівельного комплексу регіону. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/270/257>
8. Чупруна, К. (2018). Цифрова трансформація будівельних організацій на засадах інформаційного моделювання (BIM). Ways to Improve Construction Efficiency, (38), 178-189. <http://ways.knuba.edu.ua/article/download/201536/215208>
9. Котуранова, Т. В., & Коногова, М. (2022). Проблеми управління інноваційним розвитком будівельних підприємств в Україні. Економічний простір, (182), 83-87. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1194/1150>
10. Узбек, Д. (2022). Національні економічні інтереси інноваційно-інтеграційного розвитку підприємництва в умовах інформаційної економіки. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (64), 49-61. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4144/1/7.pdf>
11. Matsapura, O. V., Dzyubko, T. V., Vlasenko, N. V., & Kalashnik, K. V. (2020). Теоретичний аспект категорії «інноваційний потенціал» будівельного підприємства. Ways to Improve Construction Efficiency, (46), 32-39. <http://ways.knuba.edu.ua/article/download/227815/227029>
12. Косенко, О. Д. (2020). Людський капітал як фактор конкурентоспроможності сучасної організації. Архів кваліфікаційних робіт. <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9844/9765>
13. ЛИСЕНКО, В. В. (2020). Державна політика у сфері містобудування (Doctoral dissertation, Класичний приватний університет). http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!dis_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

14. Гайдук, О. В., Герлянд, Т. М., Гоменюк, Д. В., Кулалаєва, Н. В., Пятничук, Т. В., & Шимановський, М. М. (2023). Методичні засади впровадження елементів дуальної форми навчання в професійну підготовку майбутніх кваліфікованих робітників будівельної, машинобудівної галузей, сфери обслуговування та громадського харчування.
https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736446/1/2023_3_10_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%94%D1%83%D0%B0%D0%BB%D0%BA%D0%B0.pdf
15. Панькова, О. В., & Касперович, О. Ю. (2024). Формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості: стан і перспективи. Економіка промисловості. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/197141/05-Pankova.pdf?sequence=1>