

УДК 658.3:658.14:355

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>**Росоха М.Ю.**

кандидат педагогічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Rossoha Maria

PhD in Pedagogical Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0009-0006-8103-3550>**Коротич А.О.**

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Korotych Anna

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Тицька А.О.

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Tyska Anastasia

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ПРОДУКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглядаються стратегічні підходи до управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів і воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації традиційних методів управління персоналом до змін, що виникають через глобальні та локальні кризи. Особлива увага приділяється кризостійким стратегіям, які спрямовані на підтримку продуктивності працівників і збереження їхньої психологічної стійкості. Дослідження також фокусується на важливості гнучких моделей організації праці, трансформації системи мотивації, цифровізації робочих процесів і впровадженні кризових комунікаційних стратегій для забезпечення стабільності бізнесу. Визначено, що важливим аспектом управління є не тільки підвищення ефективності праці, але й збереження людського капіталу в умовах глобальної нестабільності. Практичні рекомендації, запропоновані у статті, сприятимуть розвитку нових підходів до управління персоналом, що дозволять підприємствам зберігати свою стійкість у складних умовах.

Ключові слова: криза, управління персоналом, воєнний стан, продуктивність, адаптивність до змін, антикризові стратегії, цифровізація, управління людськими ресурсами, стратегічне управління персоналом.

STRATEGIES FOR MANAGING EMPLOYEE EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY IN THE CONTEXT OF CRISIS CHALLENGES AND MARTIAL LAW

The contemporary global and local crises, particularly armed conflicts, have profoundly altered approaches to human resource management, presenting businesses with new challenges and threats. In the context of martial law, traditional methods of motivation, performance evaluation, and productivity management need to be radically rethought, adapted, and implemented through crisis-resistant strategies. Instability, economic turmoil, psychological stress among workers, and resource constraints complicate the stable functioning of organizations, necessitating innovative solutions in human resource management. This study addresses the necessity of innovative approaches to labor organization, adaptation of corporate culture to extreme conditions, and the development of anti-crisis mechanisms to support employees. It emphasizes that a theoretical grounding, along with practical recommendations, will not only enhance personnel management effectiveness in critical situations but also contribute to strengthening the economic resilience of enterprises and preserving human capital in an era of global instability. The research draws upon a variety of academic contributions regarding crisis personnel management strategies, particularly during wartime and in highly unstable environments. Scholars such as Armstrong and Ulrich have explored strategic HR management models and highlighted the importance of HR's role in transformation processes. Kaplan and Norton, along with Huselid, have focused on performance evaluation systems and human resource investments under unstable conditions. Furthermore, the psychological well-being of employees, addressed by researchers like Koch and Robertson, proves crucial for maintaining workforce

© Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О., 2025

productivity in such conditions. Despite substantial research, there remain unresolved issues, including the integration of crisis strategies into long-term personnel management models, the impact of new technologies on productivity under critical conditions, and the creation of comprehensive employee support systems in unstable times. These gaps underline the need for further research aimed at developing practical recommendations for effective personnel management in crisis and wartime environments.

Keywords: crisis, human resource management, martial law, productivity, adaptability to change, crisis strategies, digitalization, human resources management, strategic human resource management.

JEL classification: M12, M54, M31, J24, O15

Постановка проблеми. Сучасні реалії глобальних та локальних криз, зокрема воєнні конфлікти, кардинально змінюють підходи до управління персоналом, ставлячи перед підприємствами нові виклики та загрози. В умовах воєнного стану традиційні методи мотивації, оцінювання ефективності праці та забезпечення продуктивності персоналу вимагають кардинального перегляду, адаптації та впровадження кризостійких стратегій управління. Нестабільність, економічні потрясіння, психологічна напруга працівників та обмеженість ресурсів ускладнюють забезпечення стабільного функціонування підприємств, що обумовлює необхідність пошуку інноваційних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Ключовим аспектом ефективного управління персоналом у кризових умовах стає не лише підтримка продуктивності працівників, а й створення умов для їхньої психологічної стійкості, адаптації до змін та залученості до стратегічних завдань підприємства. Гнучкі моделі організації праці, трансформація системи мотивації, цифровізація робочих процесів та впровадження кризових комунікаційних стратегій набувають вирішального значення для забезпечення безперервності бізнесу та мінімізації ризиків втрати кваліфікованих кадрів.

Дослідження стратегій управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану є актуальним з огляду на потребу у нових підходах до організації праці, адаптації корпоративної культури до екстремальних умов та розробки антикризових механізмів підтримки працівників. Відповідне наукове обґрунтування та практичні рекомендації дозволять не лише підвищити ефективність управління персоналом у критичних ситуаціях, а й сприяти зміцненню економічної стійкості підприємств та збереженню людського капіталу в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових ситуацій і, зокрема, воєнного стану, знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідники зосереджують увагу на розробці антикризових стратегій управління людськими ресурсами, адаптації організаційних процесів до умов нестабільності та забезпеченні гнучкості управлінських підходів.

Значний внесок у вивчення управління персоналом у кризових умовах зробили такі науковці, як Г. Армстронг, який у своїх дослідженнях розглядає питання стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема адаптаційні моделі та методи підвищення

продуктивності праці в умовах нестабільності [1]. Д. Улріх акцентує увагу на ролі HR-фахівців у процесах трансформації підприємств, їхній здатності швидко реагувати на виклики та забезпечувати ефективну взаємодію між керівництвом і працівниками в умовах криз.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено питанням збереження трудового потенціалу та впливу кризових явищ на продуктивність праці. Зокрема, Р. Каплан і Д. Нортон у концепції збалансованої системи показників підкреслюють важливість комплексного оцінювання ефективності роботи персоналу в нестабільних умовах [2]. М. Хуселід досліджує вплив стратегічного управління людськими ресурсами на довгострокову ефективність організацій, підкреслюючи значення інвестицій у розвиток персоналу та адаптивних механізмів управління [3].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває психологічний аспект управління персоналом. У цьому контексті дослідження Л. Коуча та С. Робертсона демонструють, що підтримка ментального здоров'я працівників і впровадження програм стресостійкості є ключовими чинниками збереження ефективності праці [4]. Крім того, Е. Лок і Г. Лейтам у своїй теорії постановки цілей обґрунтовують важливість чітко сформульованих завдань і мотиваційних механізмів у періоди нестабільності [5].

Аналіз останніх публікацій свідчить про зростаючу роль цифровізації у сфері управління персоналом. Дослідження К. Бріна та А. Нгуена висвітлюють вплив цифрових технологій на продуктивність праці та ефективність управління командами у віддаленому форматі, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнних конфліктів [6].

Попри значний масив наукових праць, залишається низка невирішених питань, зокрема щодо інтеграції кризових стратегій у довгострокові моделі управління персоналом, впливу новітніх технологій на продуктивність у критичних умовах та формування комплексних систем підтримки працівників у нестабільний період. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо ефективного управління персоналом в умовах кризових викликів і воєнного стану.

Мета статті - аналіз ключових викликів, з якими стикаються організації у воєнний та кризовий період, а також на визначення найбільш ефективних методів управління продуктивністю працівників у цих умовах.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття «персонал» та «управління персоналом» є ключовими категоріями у сфері економіки праці та

менеджменту. Українські науковці та економісти пропонують різні підходи до їх визначення, що зумовлено як розвитком науки управління, так і змінами у соціально-економічних умовах.

Персонал як економічна категорія розглядається переважно у контексті трудових ресурсів підприємства, їхніх характеристик, структури та ролі у виробничих і управлінських процесах.

Так, В.Д. Патрон визначає персонал як: «сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством, виконують певні функції та забезпечують реалізацію його стратегічних і тактичних цілей» [7]. Він акцентує увагу на тому, що персонал – це не лише трудові ресурси, а й суб'єкти діяльності, які володіють професійними знаннями, навичками та компетенціями.

З іншого боку, О.Г. Мельник наголошує, що персонал – це: «організована соціальна спільнота працівників підприємства, яка взаємодіє в межах виробничих і управлінських процесів» [8]. У цьому контексті персонал розглядається не тільки як виконавець завдань, але й як активний елемент організаційної культури, що впливає на ефективність діяльності підприємства.

За визначенням З.Є. Шершньової, персонал – це: «стратегічний ресурс підприємства, який потребує особливого управління та розвитку» [9]. Вона підкреслює, що персонал повинен розглядатися не як статична величина, а як динамічна система, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Визначення терміна «управління персоналом» також варіюється залежно від концептуальних підходів.

Так, Л.П. Дайнеко розглядає управління персоналом як: «систему заходів щодо залучення, використання, розвитку та збереження трудових ресурсів підприємства» [10]. Цей підхід акцентує увагу на операційних аспектах управління кадрами та його технологічних складових.

В.М. Гриньова визначає управління персоналом як: «комплексну діяльність, спрямовану на формування ефективної системи взаємодії між працівниками та роботодавцем, що забезпечує реалізацію корпоративних цілей» [11]. У цьому визначенні наголос зроблено на важливості управління соціально-психологічними аспектами трудових відносин.

Згідно з підходом С.О. Васильчука, управління персоналом – це: «сукупність методів, інструментів і стратегій, спрямованих на максимальне розкриття потенціалу працівників, їхню мотивацію та залучення до процесів прийняття рішень» [12]. Тут ключовими стають питання розвитку компетенцій, створення корпоративної культури та застосування мотиваційних механізмів.

Аналізуючи підходи українських науковців, можна зробити висновок, що персонал у сучасних умовах розглядається не просто як сукупність працівників, а як активний елемент організаційного розвитку, що вимагає гнучкого управління та мотивації. Щодо управління персоналом, то воно все більше набуває стратегічного характеру. Традиційні адміністративні підходи, що зосереджувалися лише на розподілі

обов'язків і контролю за працівниками, поступаються місцем новим концепціям, орієнтованим на розвиток людського капіталу, підвищення ефективності та створення умов для професійного та особистісного зростання персоналу.

Таким чином, персонал і управління ним є динамічними категоріями, що змінюються під впливом економічних, соціальних та технологічних чинників, і вимагають відповідних підходів до їхнього ефективного використання та розвитку.

В сучасних умовах глобальної нестабільності, коли кризові виклики та воєнний стан стають невід'ємною реальністю для багатьох країн, управління ефективністю та продуктивністю персоналу набуває критичного значення. Ці фактори кардинально змінюють традиційні підходи до організації праці, мотивування працівників та забезпечення стабільного функціонування підприємств. Розробка та впровадження адаптивних стратегій управління персоналом в таких умовах є визначальним чинником стійкості організацій та їх здатності підтримувати економічну діяльність.

Кризові виклики та воєнний стан створюють особливі умови для організацій, які безпосередньо впливають на ефективність персоналу. Кожна з цих ситуацій може кардинально змінити динаміку роботи, продуктивність і мотивацію працівників. Одна з основних проблем, з якими стикаються організації в умовах кризи, — це фізична та психологічна втома працівників. Стресові ситуації, непередбачуваність подальших подій, постійне відчуття тривоги за майбутнє спричиняють високу емоційну та фізичну напругу. Працівники, які перебувають у такому стані, часто не здатні зосередитись на виконанні своїх обов'язків на повну силу, що веде до зниження продуктивності праці [13].

Не менш важливим є і фактор нестабільності в організації. У часи криз підприємства часто стикаються з порушеннями логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів і необхідністю змінювати виробничі процеси, що також вносить додатковий хаос у робочі процеси. Все це позначається на ефективності персоналу, адже працівники змушені адаптуватися до нових умов роботи, що може бути складним і виснажливим процесом.

Іншим значним аспектом є підвищений рівень плинності кадрів. Люди можуть покинути роботу через мобілізацію, міграцію або через зниження довіри до стабільності організації, що безпосередньо впливає на ефективність роботи. Більше того, постійна невизначеність у питанні майбутнього компанії або країни, в цілому, може знижувати мотивацію працівників. Багато хто може почуватися зневіреном, не бачити перспектив для кар'єрного росту чи навіть сумніватися у безпеці свого робочого місця, що негативно відображається на рівні продуктивності [14].

Ще одним серйозним викликом є зміни у мотиваційних факторах працівників. В умовах кризи, коли загострюються питання економічної безпеки, соціальної нестабільності та фізичної загрози, люди можуть втратити інтерес до кар'єрного розвитку. Вони можуть більше орієнтуватися на виживання в даний момент, а не на досягнення довгострокових цілей, що знижує

загальну продуктивність.

Не менш важливими є й проблеми, пов'язані з цифровізацією та комунікацією. У часи війни чи економічних потрясінь підприємства часто зіштовхуються з проблемами у роботі мереж, обмеженим доступом до необхідних технологічних ресурсів, що ускладнює комунікацію, взаємодію та обмін інформацією між співробітниками. У таких умовах навіть найбільш розвинені технологічні платформи можуть стати мало ефективними, що призводить до зниження загальної ефективності роботи організації [15].

Для подолання цих труднощів необхідно розробляти та впроваджувати стратегії управління, які дозволяють знижувати негативні наслідки криз і адаптувати персонал до нових реалій. Це може включати в себе стратегічне планування ресурсів, розвиток психоемоційної стійкості працівників, стимулювання командної взаємодії в умовах змін, а також використання новітніх технологій для підтримки комунікації та інтеграції в кризових умовах. Суттєву роль відіграє і вдосконалення управлінських процесів, що дозволяє забезпечити гнучкість організації та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ефективність роботи персоналу.

Розглянемо ключові стратегії управління ефективністю персоналу:

1. Гнучкі підходи до організації роботи.

В умовах кризових викликів адаптивне управління персоналом стає критично важливим. Воно включає впровадження гнучких графіків роботи, дистанційної або змішаної форми зайнятості, що дозволяє працівникам адаптуватися до змін і зберігати продуктивність. Перехід до результативного управління, де оцінка працівників базується на досягнутих результатах, а не на витраченому часі, дає можливість зосередитися на результатах, а не на процесах. Оптимізація робочих процесів через автоматизацію та використання цифрових інструментів дозволяє знижувати витрати часу та ресурсів, підвищуючи ефективність роботи в умовах нестабільності [16].

2. Ефективна комунікація та підтримка персоналу.

В умовах кризи ключовим є забезпечення ефективної комунікації та підтримки персоналу. Це включає регулярне інформування працівників про стан справ у компанії, стратегічні плани та зміни. Важливим є також використання онлайн-платформ для управління проектами, таких як Trello, Asana чи Slack, що дозволяють зберігати ефективність навіть при розподіленій команді. Крім того, необхідно підтримувати психологічне здоров'я працівників, організовуючи консультації, тренінги зі стресостійкості та програми ментального здоров'я [17].

3. Мотиваційні механізми та система винагород.

Кризові явища значно впливають на мотивацію персоналу, тому важливо переглянути системи винагороди. Даний процес може включати запровадження гнучкої системи оплати праці, яка передбачає премії за досягнення навіть в умовах нестабільності. Важливим інструментом є також нематеріальна мотивація, зокрема кар'єрне зростання, визнання досягнень та додаткові можливості для навчання. Крім того, необхідно посилювати соціальний захист працівників, надаючи їм підтримку через страхування, матеріальну допомогу та інші соціальні пільги [17].

4. Управління продуктивністю через інноваційні технології.

Впровадження цифрових технологій значно підвищує ефективність персоналу в умовах воєнного стану. Воно включає використання систем моніторингу продуктивності, що дозволяють оцінювати результати роботи незалежно від місця перебування працівника. Також важливим є автоматизація рутинних процесів для зниження навантаження на персонал. Крім того, запровадження штучного інтелекту та аналітичних інструментів допомагає прогнозувати продуктивність і оптимізувати бізнес-процеси [18].

5. Адаптація кадрової політики.

Управління людськими ресурсами в умовах кризи потребує перегляду кадрової стратегії. А саме залучення нових моделей набору персоналу, таких як тимчасова зайнятість, аутсорсинг і колаборація з іншими організаціями. Важливим елементом є також розробка програм перенавчання та підвищення кваліфікації, що дозволяють адаптувати працівників до нових умов ринку праці. Крім того, необхідно впроваджувати антикризові плани управління персоналом, які включають чіткі алгоритми дій у разі загострення ситуації [16].

Висновки. Управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану – це складний багатофакторний процес, що вимагає комплексного підходу. Адаптація до нових умов передбачає запровадження інноваційних стратегій, гнучких моделей управління, ефективної комунікації та підтримки співробітників.

Досвід світових компаній показує, що організації, які швидко адаптуються до змін та активно впроваджують сучасні технології, мають більше шансів на успішний розвиток навіть у критичних умовах. Тому стратегічне управління персоналом у період кризи стає не лише необхідністю, а й ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вивчення довгострокових наслідків кризових викликів для ринку праці, аналіз ефективності впроваджених стратегій управління персоналом та розробку адаптивних моделей праці, що дозволять мінімізувати ризики в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Армстронг М. (2012). Управління людськими ресурсами. К.: ВРОДА, 840 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. (2003). Збалансована система показників: від стратегії до дії. К.: Олімп-Бізнес, 320 с.
3. Huselid M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Corporate Performance:

- Prospects of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3. Pp. 635–672.
4. Coach L., & Robertson S. (2012). Psychological Resilience in the Workplace: A Review and Recommendations for Practitioners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 85. No. 4. Pp. 695–706.
 5. Locke E.A., & Latham G.P. (2002). Goal Setting Theory: 35 Years of Research. *American Psychologist*, Vol. 57. No. 9. Pp. 705–717.
 6. Brynin K., & Nguyen A. (2020). The Impact of Digital Technologies on Labor Productivity: The Experience of Remote Work. *Journal of Business Research*, Vol. 117. Pp. 547–553.
 7. Патрон В.Д. (2020). Управління персоналом: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти. Київ: КНЕУ, 312 с.
 8. Мельник О.Г. (2019). Персонал як соціально-економічний ресурс підприємства: методологія та практика управління. Львів: Вид-во ЛНУ, 278 с.
 9. Шершньова З.Є. (2021). Стратегічне управління персоналом: сучасні концепції та моделі. Київ: Вид-во «Знання», 350 с.
 10. Дайнеко Л.П. (2018). Системний підхід до управління персоналом підприємств: навчальний посібник. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 240 с.
 11. Гриньова В.М. (2020). Менеджмент персоналу: соціально-психологічні аспекти управління. Харків: ХНЕУ, 296 с.
 12. Васильчук С.О. (2022). Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 310 с.
 13. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. (2023). Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, № 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
 14. Куделя В.І., Яковенко В.Г. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 81-82. С. 290–297.
 15. Дращер Д., Чала Н. (2024). Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*, Т. 1. Вип. 2. С. 96–104.
 16. Короленко О., Кутова Н. (2023). HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*, Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
 17. Чернишова Л., Заложнікова А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
 18. Білоус С., Карпенко П. (2024). Шляхи оптимізації системи hr-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі workday. *Економіка та суспільство*, Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-112>.

References

1. Armstrong, M. (2012). *Upravlinnia liudskymu resursamy [Human Resources Management]*. Kyiv: VRODA. 840 p. [in Ukrainian].
2. Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *Zbalansovana systema pokaznykiv: vid stratehii do dii [Balanced Scorecard: From Strategy to Action]*. Kyiv: Olimp-Biznes. 320 p. [in Ukrainian].
3. Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: Prospects of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, No. 38(3). Pp. 635–672. [in English].
4. Coach, L., & Robertson, S. (2012). Psychological Resilience in the Workplace: A Review and Recommendations for Practitioners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 85(4). Pp. 695–706. [in English].
5. Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Goal Setting Theory: 35 Years of Research. *American Psychologist*, No. 57(9). Pp. 705–717. [in English].
6. Brynin, K., & Nguyen, A. (2020). The Impact of Digital Technologies on Labor Productivity: The Experience of Remote Work. *Journal of Business Research*, No. 117. Pp. 547–553. [in English].
7. Patron, V.D. (2020). *Upravlinnia personalom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni aspekty [Human Resources Management: Theoretical and Methodological Principles and Practical Aspects]*. Kyiv: KNEU, 312 p. [in Ukrainian].
8. Melnyk, O.H. (2019). *Personal yak sotsialno-ekonomichniy resurs pidpriemstva: metodolohiia ta praktyka upravlinnia [Personnel as a Socio-Economic Resource of an Enterprise: Management Methodology and Practice]*. Lviv: Vydavnytstvo LNU, 278 p. [in Ukrainian].
9. Shershnova, Z.Ye. (2021). *Stratehichne upravlinnia personalom: suchasni kontseptsii ta modeli [Strategic Human Resources Management: Modern Concepts and Models]*. Kyiv: Vydavnytstvo «Znannia», 350 p. [in Ukrainian].
10. Dainieko, L.P. (2018). *Systemnyi pidkhid do upravlinnia personalom pidpriemstv: navchalnyi posibnyk*

[Systemic approach to enterprise personnel management: a textbook]. Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia, 240 p. [in Ukrainian].

11. Hrynova, V.M. (2020). Menedzhment personalu: sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinnia [Personnel management: social and psychological aspects of management]. Kharkiv: KhNEU. 296. [in Ukrainian].

12. Vasylychuk, S.O. (2022). Rozvytok kompetentsii personalu v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Development of personnel competencies in the context of digital transformation of the economy]. Odesa: ONU, 310 p. [in Ukrainian].

13. Dvornik, I., Dvornik, O., & Harafonova, O. (2023). Suchasna stratehiya upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of enterprise personnel management in martial law]. Modeling the development of economic systems, No. 2. Pp. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>. [in Ukrainian].

14. Kudelia, V.I., & Yakovenko, V.H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management in martial law]. Bulletin of the economy of transport and industry, No. 81-82. Pp. 290–297. [in Ukrainian].

15. Drazhner, D., & Chala, N. (2024). Osoblyvosti rozroblennia stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh viiny [Features of developing an enterprise's personnel management strategy in wartime]. Empirio, No. 1(2). Pp. 96–104. [in Ukrainian].

16. Korolenko, O., & Kutova, N. (2023). HR-menedzhment pidpriemstva: vyklyky ta realii siohodennia [Enterprise HR management: challenges and realities of the present]. Economy and society, Vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>. [in Ukrainian].

17. Chernyshova, L., & Zalozhnikova, A. (2023). Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh diyi voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Strategic Aspects of the Personnel Management Development Process Under Martial Law and Their Impact on the Workforce Potential of the Enterprise]. Economy and society. Vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>. [in Ukrainian].

18. Bilous, S., & Karpenko, P. (2024). Shliakhy optymizatsii systemy hr-menedzhmentu dlia potreby upravlinnia kadrovoi bezpekoiu sub'ektiv hospodariuvannia na prykladi Workday [Ways to optimize the HR management system for the needs of managing personnel security of business entities using the example of workday]. Economy and society, Vol. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-112>. [in Ukrainian].