

УДК 331.108:336.71:338.242.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>**Добровольська Е.В.**

кандидат економічних наук

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Dobrovolska Ella

PhD in Economic Sc.

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0000-0001-8965-7540>**Покотильська Н.В.**

кандидат економічних наук

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Pokotytska Nataliia

PhD in Economic Sc.

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0000-0003-3163-2900>**Косович О.В.**

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Kosovych Olha

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0009-0009-4253-8312>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті досліджено та узагальнено досвід управління персоналом АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНКУ» в умовах повномасштабної війни, демонструючи, як ефективна HR-стратегія є ключовим чинником забезпечення стабільності та стійкості фінансової системи. Розкрито ефективність застосування «людиноцентричного» підходу, що дозволив банку не тільки зберегти кадровий потенціал, а й забезпечити безпечні, комфортні та стійкі умови для роботи. Аналізуються ключові принципи сучасної адаптації, включаючи гнучкість, відкритість та соціальну відповідальність. Стаття демонструє, як ці стратегії дозволили організації успішно функціонувати в екстремальних обставинах, надаючи цінний практичний кейс для інших компаній, що стикаються з подібними викликами, та підкреслюючи важливу роль HR-системи як основи для стійкого розвитку.

Ключові слова: управління персоналом, АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК», кризові умови, професійний розвиток, HR-функції.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENSURING FINANCIAL SYSTEM STABILITY DURING A CRISIS

This article thoroughly investigates and systematizes the human resources management experience of JSC «Agroprosperis Bank» under the extreme conditions of a full-scale war. The primary goal is to comprehensively analyze a “people-first” approach that enabled the bank to not only retain its valuable human capital but also to provide a safe, comfortable, and sustainable working environment for its entire team. The profound relevance of this topic is underscored by the global instability, where traditional management methods are often found to be insufficient. The study is based on a detailed analysis of the bank's practical policies, which were developed in response to unprecedented challenges. These include a comprehensive strategy for employee protection encompassing physical, psychological, social, and financial well-being. The bank implemented a multi-layered communication system to foster an open environment and ensure all employees remain connected and informed, regardless of their location. The research highlights the effectiveness of flexible work models, with 73% of employees adopting a hybrid format, a strategy that contributes to operational cost reduction and increased employee autonomy. The tangible results of this approach are reflected in the bank's key HR indicators for 2024: a low staff turnover rate of just 5% and a high commitment level of 75%. Furthermore, the bank's robust social responsibility initiatives, including substantial charitable contributions and

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В., 2025

the active involvement of employees in volunteer activities, are also integral to its corporate culture, reinforcing its image as a dependable and socially conscious employer. The practical value of this research lies in presenting a valuable, real-world case study for organizations currently navigating similar turbulent environments. This paper clearly demonstrates that a human-centered HR system is not merely an ethical choice but a strategic imperative that ensures business continuity, strengthens employee loyalty, and serves as a firm bedrock for sustainable development and resilience in times of crisis.

Keywords: human resources management, JSC «AGROPROSPERIS BANK», crisis conditions, professional development, HR functions.

JEL classification: G21, J24, J28, M12, M14.

Постановка проблеми. В умовах глобальної нестабільності, особливо спричиненої збройними конфліктами, традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатніми. Основна проблема полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних стратегій, які дозволять компаніям не лише вижити, а й розвинути, забезпечуючи безперервність діяльності та збереження людського капіталу. Особливо це стосується банківського сектору, де стабільність роботи є критично важливою для всієї фінансової системи. Управління персоналом у таких умовах стає не просто функцією, а стратегічним інструментом, що знижує операційні та репутаційні ризики, а отже, безпосередньо впливає на фінансову стійкість банку та довіру клієнтів і регуляторів. Для таких організацій, як АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК», що працюють в Україні під час повномасштабної війни, це перетворюється на важливе практичне завдання – як забезпечити безпеку, психологічний комфорт, безперервність роботи та професійний розвиток співробітників в умовах невизначеності, постійних загроз та релокації.

Ця проблема має значний зв'язок як із практичними, так і з науковими завданнями. З практичної точки зору, досвід банку є цінним кейсом для розробки нових моделей HR-менеджменту в екстремальних умовах. Це включає вдосконалення гібридних форматів роботи, оптимізацію внутрішніх комунікацій для подолання географічної роз'єднаності та формування культури, що ґрунтується на взаємодопомозі та стійкості. З наукової точки зору, цей досвід може стати основою для нових досліджень у сфері кризового управління персоналом, дозволяючи аналізувати ефективність «людиноцентричного» підходу, вимірювати вплив соціальної відповідальності на лояльність та залученість, а також формувати нові теоретичні засади для HR-функції майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах глобальної турбулентності, управління персоналом у кризових ситуаціях стає предметом численних досліджень, зокрема цій проблематиці присвячено розробки М. Армстронга, В. Василенка, В. Герасимчука, В. Гриньової, О. Дороніної, Л. Ситник, В. Пономаренка, О. Мітіна, А. Чернявського та інших. Сучасні наукові публікації підкреслюють перехід від класичного HR-менеджменту до «human-centered» або «people-first» підходів. Наприклад, дослідження українських вчених Е. Добровольської та Н. Покотильської показують, що ефективне управління персоналом є критично важливим для стабільної роботи підприємств у будь-яких умовах, особливо в кризових [4]. Зокрема,

дослідження у сфері організаційної поведінки, стійкості (resilience) та психології праці доводять, що стратегії, орієнтовані на добробут співробітників, їхню безпеку та емоційну підтримку, є ключовими для збереження продуктивності та лояльності в умовах стресу та невизначеності.

Світовий досвід показує, що компанії, які інвестують у гнучкі робочі формати, посилені комунікації та соціальну відповідальність, демонструють вищу адаптивність і кращі фінансові результати. У цьому контексті досвід АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» з його акцентом на гібридній роботі, матеріальній та психологічній підтримці, а також внутрішній комунікації, відповідає передовим світовим трендам і може слугувати практичним кейсом для подальшого вивчення.

Незважаючи на численні публікації, все ще бракує конкретних, глибоких досліджень, які б узагальнювали практичний досвід українських компаній у сфері HR-менеджменту в умовах повномасштабної війни, що робить досвід АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» унікальним та цінним для аналізу.

Мета статті – аналіз та узагальнення досвіду управління персоналом в АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» в умовах повномасштабної війни. Дослідження спрямоване на демонстрацію ефективності «людиноцентричного» підходу, що дозволив банку не лише зберегти, а й розвинути свій кадровий потенціал, забезпечивши безпечні та комфортні умови праці. Стаття має на меті показати, як конкретна організація успішно адаптувалася до екстремальних обставин, використовуючи принципи гнучкості, відкритості та соціальної відповідальності як основу для стійкого функціонування HR-системи.

Виклад основних результатів дослідження. Стратегія управління персоналом в АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» спрямована на посилення його позицій як привабливого роботодавця. Основні цілі – залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищення ефективності їхньої роботи та покращення внутрішніх HR-послуг.

В умовах війни, коли зовнішнє середовище є вкрай нестабільним та непередбачуваним, головним пріоритетом в управлінні персоналом стала підтримка колективу та створення безпечних і ефективних умов праці. Банк впровадив підхід «people-first», що ставить людину та її добробут на перше місце.

Банк реалізує комплексну політику, що охоплює кілька важливих напрямків:

- захист працівників: надається всебічна підтримка, що включає фізичний, соціальний та

психологічний захист. М.В. Бужанська наголошує на важливості забезпечення безпеки та добробуту працівників, які можуть виникнути внаслідок війни [1, с. 417]. Особлива увага приділяється ментальному, фізичному, соціальному та фінансовому благополуччю;

- конкурентна винагорода: банк прагне бути надійним роботодавцем, який забезпечує гідну заробітну плату та можливості для професійного зростання, особливо в складні кризові часи;

- гнучкість та адаптивність: ці якості стали основою управлінської культури. Це проявляється в здатності швидко реагувати на виклики, зокрема шляхом автоматизації та діджиталізації внутрішніх процесів для покращення «клієнтського досвіду» співробітників. Дослідження А. Зеркаль, М. Павленко підтверджують, що гнучкі моделі праці є потужним інструментом для адаптації бізнесу до непередбачуваних умов [5];

- комунікації: налагоджено багатопланову систему горизонтальних і вертикальних комунікацій, що сприяє розвитку відкритого середовища для спілкування між усіма співробітниками. С.Ю. Тарасов наголошує, що відкрита та чесна комунікація є критично важливою в періоди змін[8];

- культурна трансформація: в основі корпоративної культури лежать базові людські цінності: людяність, безпека, повага, взаємодопомога, гідні умови праці та компенсація;

- матеріальна підтримка: співробітники та їхні сім'ї можуть розраховувати на фінансову допомогу з боку банку у непередбачуваних життєвих обставинах;

- розвиток та навчання: банк постійно інвестує в навчання та розвиток персоналу, пропонуючи програми upskilling (підвищення кваліфікації) та reskilling (перекваліфікація). За словами К.М. Хаустової, навчання та розвиток, через застосування ефективних методів навчання, є важливим кроком у забезпеченні стабільності персоналу [9].

Всі дії АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» ґрунтуються на таких принципах:

- відкритість: банк будує офіційні трудові відносини з усіма працівниками та виконує свої фінансові зобов'язання;

- професіоналізм: банк цінує кожного фахівця і сам діє згідно з високими професійними стандартами;

- розвиток компетентності: створюються всі необхідні умови для кар'єрного зростання та реалізації потенціалу співробітників;

- справедливість винагороди: система мотивації є прозорою та зрозумілою, забезпечуючи чесну оплату праці, що відповідає вкладеним зусиллям;

- рівні можливості: банк створює рівні можливості для професійного та кар'єрного зростання для всіх своїх працівників.

Під час воєнного стану АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» докладє значних зусиль для збереження життя, здоров'я та робочих місць своїх співробітників. Це досягається завдяки створенню безпечних і безперервних умов праці, що

передбачають різні сценарії.

Банк надає співробітникам можливість працювати в офісі з доступом до бомбосховища під час повітряних тривог. Крім того, працівники можуть самостійно обирати, де їм зручніше працювати: в офісі, дистанційно з дому, або навіть з-за кордону. Такий гнучкий підхід є частиною еволюції управління персоналом, що адаптується до сучасних реалій. Банк активно вдосконалює процеси гібридної роботи, яка поєднує офісний і дистанційний формат. Згідно з О. Бехтер, психологічна підтримка персоналу в умовах гібридної роботи є невід'ємною складовою ефективного управління [2].

Для підтримки ефективної взаємодії та співпраці банк постійно розвиває середовище для внутрішньої комунікації. В АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» діє система відкритої кросфункціональної комунікації, що включає: щомісячні прямі ефіри з керівництвом; регулярний зворотний зв'язок та можливість отримати відповіді на будь-які запитання; онлайн-чати для швидкого вирішення нагальних питань; онлайн-зустрічі та наради для обговорення поточних справ, результатів, ідей та координації цілей.

Незважаючи на складні обставини, АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» продовжує розвиватися. Так, у 2024 році було відкрито нове відділення у Львові, а кількість персоналу постійно зростає (рис. 1). О.В. Калінін, Т. Мосійчук та О. Дудник у своїх дослідженнях вказують на важливість кризового менеджменту для збереження стабільності банківської сфери [6].

Більшість співробітників АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК», як і в 2023 році, працюють у гібридному форматі. Зокрема, 73% персоналу обирають такий підхід, 23% працюють в офісі, а приблизно 4% виконують свої обов'язки з-за кордону. Така висока частка віддалених працівників зумовила впровадження концепції спільного використання робочих місць, що дозволяє банку скорочувати операційні витрати.

Основними HR-показниками за 2024 рік є:

- середній вік працівників становить 44 роки;
- середній стаж роботи в банківській сфері – 17 років;
- співвідношення жінок і чоловіків складає 58% на 42% відповідно;
- плинність персоналу утримується на низькому рівні – 5%;
- рівень залученості (Engagement) становить 57%;
- рівень лояльності (Commitment) сягає 75%.

В умовах невизначеності, спричиненої надзвичайними обставинами, під час підбору персоналу особлива увага приділяється таким якостям, як гнучкість, адаптивність та здатність працювати в умовах невизначеності. Від кандидатів також очікується готовність опановувати нові підходи, інструменти та засоби комунікації. Безпека процесу найму є пріоритетом, тому співбесіди проводяться в онлайн-форматі, що також забезпечує стабільний зв'язок з кандидатами.

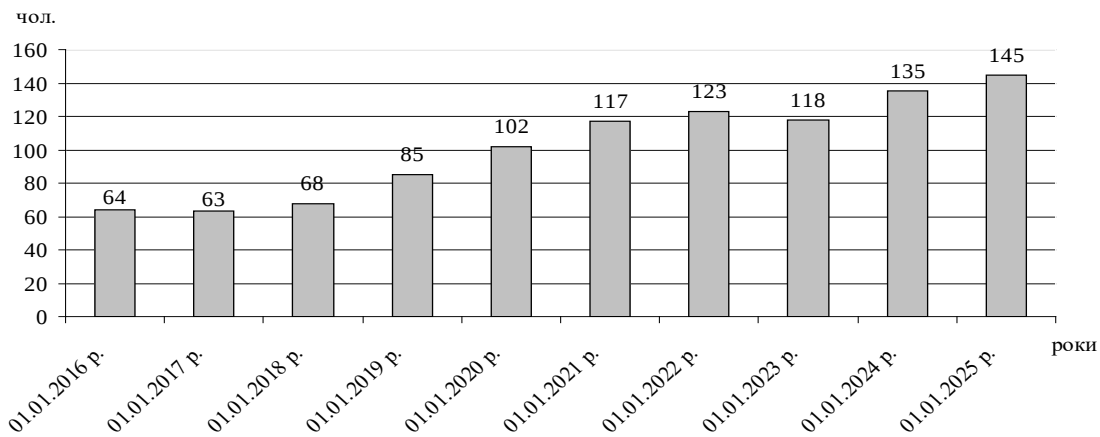


Рис. 1. Динаміка чисельності працівників АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» за 2016–2024 рр.

Джерело: побудовано за інформацією АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»

АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» позиціонує себе як надійного, стабільного, ефективного та соціально відповідального роботодавця. Цей імідж активно просувається в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn. На ринку праці банк пропонує:

- Можливості для кар'єрного зростання та реалізації потенціалу.
- Конкурентну заробітну плату та соціальні гарантії.
- Професійний розвиток.

Кадрова політика банку спрямована на підтримку різноманітності персоналу, що охоплює вік, стать, освіту, досвід та географічне походження. Для інтеграції людей різних поколінь та культур банк створює гнучке середовище, яке включає не лише соціальний пакет, але й сприятливу культуру: стабільність, відкритість, визнання, можливість творчого розвитку, а також підтримку здорового способу життя та балансу між роботою і особистим життям.

Для закриття вакансій банк в першу чергу використовує внутрішні ресурси, надаючи співробітникам можливості для кар'єрного та професійного зростання. Готуючи власні кадри, банк інвестує у своїх людей. І. Панченко та Н. Кривенко відзначають, що цифрова трансформація HR-функцій дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного світу [7].

Ціннісна пропозиція банку як роботодавця ґрунтується на:

- Турботі про добробут та психоемоційне здоров'я.
- Безпечному робочому середовищі.
- Відповідності етичним нормам.
- Справедливості винагороди.

Соціальна відповідальність є невід'ємним принципом роботи банку. Це проявляється у підтримці суспільства, держави, клієнтів і партнерів. Як зазначають Р. Білик та А. Варвус, соціальна відповідальність бізнесу стає критично важливим чинником стійкості в умовах зовнішніх викликів [3, с. 321]. Він надає своїм співробітникам можливість не лише впливати на успіхи компанії, а й разом з нею сприяти позитивним змінам в суспільстві та країні.

У 2024 році АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»

продемонстрував значну соціальну відповідальність, спрямувавши понад 2 млн грн на благодійність, серед яких: 1 млн грн було виділено на відбудову НДСЛ «Охматдит», що є важливим внеском у відновлення медичної інфраструктури; 720 тис. грн – на підтримку Державної реабілітаційної установи «Всеукраїнський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю» в селі Лютіж на Київщині; 100 тис. грн отримав хірургічний центр КП «Рівненська обласна дитяча лікарня»; 183 тис. грн та інша допомога були спрямовані волонтерській організації «Борщ для ЗСУ», а також безпосередньо на потреби підрозділів Збройних Сил України.

Співробітниця банку від початку повномасштабного вторгнення активно волонтерять у складі організації «Борщ для ЗСУ». За цю діяльність вони були відзначені нагородами від Асоціації українських банків. Колектив банку регулярно підтримує цю ініціативу, перераховуючи кошти, передаючи продукти та дитячі малюнки.

Банк робить вагомий внесок у підтримку країни не лише через благодійні ініціативи, але й сплачуючи податки, забезпечуючи робочі місця та беручи участь у соціальних програмах. Така комплексна підтримка військових та постраждалих є одним із ключових аспектів його соціальної політики.

Висновки. Досвід АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» свідчить про те, що ефективне управління персоналом в кризових умовах виходить за рамки стандартних HR-функцій. Замість того, щоб зосереджуватися лише на виживанні, банк обрав стратегію, засновану на принципах людяності, підтримки та адаптивності. Це дозволило не тільки зберегти кадровий потенціал і стабільність, а й посилити імідж надійного та соціально відповідального роботодавця. На практиці, це також стало ключовим чинником забезпечення стабільності його фінансової системи. Забезпечення безперервності бізнес-процесів завдяки гнучкості та адаптивності HR-стратегії дозволило банку уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних із перебоями в роботі. Низький рівень плинності кадрів (5%) свідчить про збереження ключових компетенцій, що є критично важливим для стабільної роботи фінансової установи. Таким чином,

управління персоналом перетворилося на фундаментальний елемент системи кризового менеджменту, що забезпечує стійкість банку перед зовнішніми загрозами і є запорукою довіри з боку клієнтів та ринку.

Гнучкість у робочих форматах, зосередженість на фізичному та психологічному благополуччі, а також постійний розвиток внутрішніх комунікацій стали ключовими факторами, що забезпечили високий рівень лояльності та залученості персоналу, навіть в умовах значної невизначеності. Крім того, активна благодійна та волонтерська діяльність, що інтегрується в корпоративну культуру, демонструє, що банк є не просто комерційною структурою, а відповідальним учасником суспільних процесів. Цей досвід доводить, що турбота про людей та їхнє майбутнє є найкращою інвестицією, яка гарантує сталий розвиток і процвітання в будь-яких, навіть найскладніших обставинах.

Аналізуючи поточну стратегію, можна окреслити кілька ключових напрямків для подальшого розвитку HR-функції в банку. В умовах посткризового відновлення, АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК» може зосередитися на поглибленні підходу *people-first*, розширюючи індивідуалізовані програми підтримки ментального

здоров'я та особистісного зростання. Замість узагальненого підходу, майбутнє управління персоналом передбачає створення персоналізованих кар'єрних маршрутів, заснованих на даних HR-аналітики. Це дозволить ефективніше виявляти та розвивати таланти, а також підвищувати загальну задоволеність роботою.

Крім того, гібридний формат роботи, що довів свою ефективність, потребує подальшого вдосконалення. Це включає впровадження нових цифрових інструментів для безперебійної співпраці, а також розробку гнучкіших політик, що поєднують автономію працівників з необхідністю збереження корпоративної культури. Навчання та розвиток будуть орієнтовані на формування стратегічних компетенцій, які відповідають вимогам майбутнього, зокрема у сфері кібербезпеки, аналізу даних та автоматизації. Подальша інтеграція соціальної відповідальності у повсякденну діяльність може відбуватися через залучення співробітників до волонтерських проєктів на систематичній основі, що зміцнить командний дух та почуття спільної мети. Таким чином, банк зможе не тільки зберегти, але й примножити свої конкурентні переваги на ринку праці, що є запорукою сталого успіху.

Список використаних джерел:

1. Бужанська, М.В. (2023). Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. Соціальні та поведінкові науки. № 4(87). С. 414-418. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54>
2. Бехтер, О. (2024). Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство, No. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
3. Білик, Р., Варвус, А. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. Український журнал прикладної економіки та техніки, № 3. С. 318-323. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48>
4. Добровольська, Е., Покотильська, Н. (2024). Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка, № 42. С. 112-119. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.17>
5. Зеркаль, А., Павленко, М. (2024). Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. Економіка та суспільство, № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>
6. Калінін, О., Мосійчук Т., Дудник О. (2024). Ризик-менеджмент у контексті управління проблемними активами. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, Вип. 2(32). С. 169-180. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-012)
7. Панченко, І.В., Кривенко, Н.С. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
8. Тарасов, С.Ю. (2024). Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. Ефективна економіка, № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80>
9. Хаустова, К., Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

References:

1. Buzhanska, M.V. (2023). Aktualni problemy bezpeky pratsi pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Current issues of occupational safety during martial law in Ukraine]. Bulletin of Kherson National Technical University. Social and Behavioral Sciences, No. 4(87). Pp. 414-418. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54> [in Ukrainian].
2. Bekhter, O. (2024). Vplyv hibrydnoho robochoho seredovyshcha na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of a hybrid work environment on the effectiveness of human resource management]. Economy and Society, No. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50> (in Ukrainian)
3. Bilyk, R., & Varvus, A. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova bezpeky pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh [Business social responsibility as the basis for the security of entrepreneurship in modern conditions]. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, No. 8(3). Pp. 318-323. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48> [In Ukrainian].

4. Dobrovolska, E., & Pokotylska, N.V. (2024). Suchasnyi stan upravlinnia personalom miasopererobnoho pidpriemstva [The current state of human resources management in a meat processing enterprise]. *Podolsk Herald: agriculture, technology, economy*, No. 42. Pp. 112-119. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.17> [in Ukrainian].
5. Zerkal, A., & Pavlenko, M. (2024). Upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh kryzy: adaptivni modeli ta efektyvni pidkhody [Enterprise personnel management in times of crisis: adaptive models and effective approaches]. *Economy and Society*, Vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> [in Ukrainian].
6. Kalinin, O., Mosychuk T., & Dudnyk O. (2024). Ryzyk-menedzhment u konteksti upravlinnia problemnymy aktyvamy [Risk management in the context of distressed asset management]. *Bulletin of the East European University of Economics and Management*, No. 2(32). Pp. 169-180. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-012) [in Ukrainian].
7. Panchenko, I.V., & Kryvenko, N.S. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Formation of a human resources management strategy in the context of digital business transformation]. *Economy and Society*, No. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> [in Ukrainian].
8. Tarasov, S.Iu. (2024). Rol liderstva v upravlinni zminamy v periody ekonomichnoi nestabilnosti [The Role of Leadership in Managing Change in Times of Economic Uncertainty]. *Effective Economics*, No. 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80> [in Ukrainian].
9. Khaustova, K., & Demyanovich, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Managing the human resources potential of an enterprise in conditions of modern instability]. *Economy and Society*, Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 26.08.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 15.09.2025 р.