

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

УДК 33.005.95/96

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## FEATURES OF THE APPLICATION OF PERSONNEL MANAGEMENT METHODS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Середа Ганна Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>**Паламарчук Каріна Віталіївна**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0611-6634>**Sereda Hanna, Palamarchuk Karina**

Vasyl` Stus Donetsk National

Стаття присвячена актуальним питанням застосування методів управління персоналом в умовах воєнного часу в Україні. Узагальнено фактори впливу на персонал підприємств України у 2021–2023 рр. Запропоновано загальні рекомендації щодо стратегій та методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Дані рекомендації розглянуто на прикладі АТ «Райффайзен банку», наведено результати опитування працівників щодо їх залученості та зацікавленості роботою після корегування стратегії та методів управління персоналом, Запропоновано рекомендації з покращення мотивації працівників та підтримання психологічного стану персоналу на період війни з урахуванням потреб поколінь X, Y, Z.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, методи управління персоналом, управління людськими ресурсами у воєнний час.

The article is devoted to topical issues of the application of personnel management methods in wartime conditions in Ukraine. Factors affecting the personnel of Ukrainian enterprises in 2021–2023 are summarized: introduction of martial law; threat to life and safety; high level of anxiety; movement restrictions; decrease in economic activity; quarantine 2019-2021. General recommendations regarding strategies and methods of personnel management in the conditions of martial law are offered. The author outlines several key recommendations, including the need for effective personnel planning and development, motivation and recognition, safety and security measures, communication, and flexibility and adaptability. In particular, the text emphasizes the importance of having qualified and trained personnel capable of carrying out tasks effectively, as well as providing adequate support and recognition to maintain motivation during periods of prolonged stress and danger. The need for organizations to implement safety measures and communication protocols to minimize risks to personnel in conflict zones were also highlighted. Ultimately, the author argues that a proactive and adaptive approach to personnel management is essential for organizations operating in challenging and rapidly changing conflict environments. These recommendations are considered on the example of JSC Raiffeisen Bank, which organized the relocation of its employees and their families abroad (over 5000 people) or to a safe territory within the country (according to the employee's choice) since the beginning of the war. Employees from occupied territories were transferred to other structural units, thus supporting them. The bank further developed its remote support department (contact centre, chats). Special instructions on behaviour in hazardous conditions were created, and training was conducted for employees on providing first aid and evacuation. Additional bonuses and rewards were introduced for high job performance and participation in social projects related to peacekeeping and support for the military. These measures helped to maintain employee motivation and increase their loyalty to the company. The results of a survey of employees' involvement after the correction of the strategy and methods of

personnel management confirmed a high level of engagement (73%) and a desire to improve customer service (6% higher than the previous year). The recommendations to increase the motivation of employees and maintain the psychological state of personnel during the war, taking into account the needs of generations X and Y, Z, are offered by authors.

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel management methods, human resource management in wartime.

**Постановка проблеми.** Застосування методів управління персоналом є критичним елементом успіху будь-якої організації, і це стає ще більш важливим в умовах воєнного стану. В умовах повномасштабної війни та загроз безпеці, ефективне управління персоналом є необхідною умовою забезпечення виживання бізнесу, успішного виконання уставних завдань та досягнення поставлених цілей організації. Окрім того, застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану допомагає забезпечити максимально можливу, в умовах довготривалої дії стресових чинників, ефективність роботи персоналу, зменшення втрат та ризиків, збільшення працездатності та професійної майстерності співробітників.

З 1945 року на території Європи не було такого масштабу та інтенсивності бойових дій, які призводили до подібного обсягу руйнувань виробничої, енергетичної, цивільної та освітньої інфраструктури, переміщень десятків мільйонів осіб по країні та за її кордони, фізичну втрату людського капіталу, системну економічну кризу та порушення господарських зв'язків. Отже, дослідження особливостей застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану є важливим і актуальним напрямом розвитку науки та практики управління персоналом в умовах воєнних конфліктів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші). Ретроспективний аналіз досліджень цієї тематики дає підстави стверджувати, що ці науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом. Вагомий науковий внесок у розвиток методології управління персоналом, його розвитку, оцінювання його ефективності зробили Л. В. Балабанова, О. Є. Кузьмін, Е. М. Лібанова, О. Щур, Ф. І. Хміль та ін. Автори традиційно виділяють економічні,

організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Проте питання оптимізування управління персоналом в умовах воєнного стану залишається найменш дослідженим.

**Мета статті.** Метою роботи є дослідження особливостей застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану та розробка пропозицій щодо покращення ефективності повоєнного управління персоналом на прикладі АТ «Райффайзен банк».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час становлення та розвитку будь-якої компанії на її життєвому відрізку є актуальним питання збереження її конкурентоспроможності на ринку, особливо в сучасних умовах економіко-політичної напруженості. Як відомо, діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективної праці персоналу. Персонал – це основа кожної організації, це найцінніший її ресурс. Ефективний симбіоз працівника та організації забезпечує ефективний розвиток і функціонування будь-якої компанії. Умови воєнного стану є викликом для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом. Новий етап війни, розпочатий в лютому 2022 року росією, значно вплинув на економіку України, в розрізі цього ринку праці стикнувся з значними проблемами, а саме: масова міграція трудових ресурсів за кордон, закриття значної частини бізнесу на сході та півдні країни, або ж перенесення його на більш безпечну територію, скорочення робочих місць та заробітної платні, дисбаланс попиту та пропозицій на ринку праці, тощо.

А й навіть ті компанії, що відносно безболісно переживають цей етап, стикнулись із наступними проблемами: відтік кадрів, неконтрольована зміна графіків роботи, безпека для персоналу, підвищення витрат на персонал, аби забезпечити безпеку та соціальну підтримку працівникам, члени яких постраждали від війни або були мобілізовані на військову службу, втрата мотивації персоналу, тощо. З врахуванням даних проблем перед компаніями гостро постає питання підбору методів для ефективного управління персоналом.

Основні чинники, які на сьогодні впливають на управління персоналом організацій, можна виділити наступні представлені в табл. 1.

Кожен з цих чинників може впливати на процес управління персоналом і вимагати від керівників організації адаптації до змін. Важливо знати, які фактори впливають на організацію і як з ними працювати, щоб забезпечити ефективне управління персоналом.

Останнє триріччя персонал стикнувся з викликами, які породжують чи мало проблем. Спочатку COVID-2019, який із собою приніс економічну кризу, чимало організацій закрились, або ж зменшили своє об'єми роботи, це в свою чергу здійснило психологічний вплив на населення, до прикладу: постійні обме-

ження в носінні масок, обмеження в пересуванні, це в свою чергу почало підвищувати рівень тривожності серед населення, а вже потім введення воєнного стану, це все здійснило тиск на персонал (рис. 1). [2]

Європейська бізнес асоціація провела дослідження ринку праці, аби дослідити основні напрямки змін щодо персоналу, які відбулись у 2022 році. Фахівці управління персоналом відмітили основні зміни, наведені на рис. 2.

Представники інших сфер діяльності також констатували, що в їх компаніях відбулось підвищення рівня заробітної плати (37%) та замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (43%). 34% респон-

Таблиця 1

Основні чинники, що впливають на управління персоналом [1]

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні умови, військово-політична ситуація в країні, законодавча база, конкуренція на ринку.
Внутрішні фактори	Культура організації, структура організації, стиль керівництва, розмір організації та склад персоналу.
Індивідуальні фактори	Мотивація та інтереси працівників, навички та компетенції, особисті якості працівника



Рис. 1 Фактори впливу на персонал 2021–2023 рр. [2]



Рис. 2. Результати опитування серед фахівців у управлінні персоналом, щодо змін в роботі, 2022 р. [3]

дентів написали, що в їх компаніях відбулось скорочення персоналу, але 32% респондентів повідомили, що в компаніях збільшився функціонал та відбувся найм нових працівників. Майже 20% опитаних вказали на замороження бонусів та премій і лише 6% зазначили зменшення зарплат як основну зміну в компанії [3].

Якщо говорити про стратегії та методи управління персоналом в умовах збройного конфлікту, то варто звести загальні рекомендації до таких:

- Планування та розвиток персоналу: В умовах перманентного збройного конфлікту, локалізованого в частині регіонів, важливо мати в наявності достатньо кваліфікованого та навченого персоналу, який здатний ефективно виконувати завдання. Тому, актуальним завданням стає оперативне закриття вакансій, проведення ротаций та переміщень, релокацій працівників з небезпечних регіонів. Це, у свою чергу, спричиняє необхідність термінового онбордингу, навчання, перекваліфікації персоналу на робочих місцях.

- Мотивація та визнання: Мотивація та визнання є важливими чинниками управління персоналом в організаціях. В умовах повномасштабної, руйнівної війни з щоденними втратами, загрозами, повітряними тривогами, перебоями з електрикою, зв'язком, населення масово страждає від довготривалого стресу. Від роботодавців вимагається системна робота з профілактикою наслідків стресу та втоми, збільшення необхідної психо-соціаль-

ної підтримки та різних форм визнання, такі як подяки, нагороди та премії, щоб підтримувати належну мотивацію персоналу.

- Забезпечення безпеки: Забезпечення безпеки персоналу є головним завданням в умовах війни. Організації не тільки посилюють контроль доступу до приміщень, мобільного та інтернет зв'язку, кібербезпеки, а й попіклуватися про алгоритми дій персоналу у разі повітряних тривог та надзвичайних ситуацій на підприємстві, облаштувати укриття, зробити запаси питної води, аптечок невідкладної допомоги, вогнегасників.

- Комунікація: Важливість ефективних внутрішніх комунікацій в умовах війни зростає в рази. Розгубленість, відчуття небезпеки, загроза втрати роботи, стабільного заробітку є найбільшими дестабілізуючими чинниками нормального перебігу бізнес-процесів та роботи персоналу.

- Гнучкість та адаптивність: Умови збройного конфлікту можуть змінюватися дуже швидко, тому гнучкість та адаптивність є важливими якостями в управлінні персоналом. Організації повинні бути готові до швидких змін у планах та завданнях, а також змін у складі персоналу.

- Керівництво та лідерство: Керівництво та лідерство є ключовими аспектами управління персоналом в умовах військового конфлікту в організаціях. Ефективне керівництво та лідерство може забезпечити згуртування та мотивацію персоналу, а також забезпечити успішне виконання завдань.

– Управління змінами: Управління змінами є важливим аспектом управління персоналом в умовах військового конфлікту в організаціях. Організації повинні бути готові до змін у планах та стратегіях, а також у складі персоналу.

Такі стратегії та методи допоможуть організаціям ефективно управляти персоналом в умовах військового конфлікту та забезпечити успішне виконання завдань.

Один з прикладів компанії, яка успішно працює в умовах воєнного стану, є АТ "Райффайзен банк". З моменту введення воєнного стану, банк активно застосовував різні методи управління персоналом, які допомогли зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку працівників. Одним з ключових методів, який успішно використовував банк, було збільшення комунікації з працівниками. В умовах воєнного стану багато працівників були на етапі стресу, тому менеджери персоналу створили багатоканальну систему комунікації, щоб надати працівникам необхідну інформацію та підтримку. Зокрема, були створені спеціальні внутрішні веб-сайти та соціальні мережі, де працівники могли ділитись своїми думками та враженнями від того, що відбувається, та отримувати актуальну інформацію.

Ще одним важливим методом було надання допомоги працівникам та їх сім'ям. Банк створив спеціальний фонд для надання фінансової допомоги тим працівникам, чії сім'ї постраждали від воєнних дій. Також була організована психологічна підтримка для працівників, які відчували стрес внаслідок ситуації в країні, кожен з працівників може безкоштовно проконсультуватись із психологом.

Для забезпечення безпеки працівників банк використовував такі методи, як регулярна оцінка ризиків та планування заходів з безпеки. З початку війни банк організував виїзд працівників та їх сімей за кордон (понад 5000 людей) або ж на безпечну територію країни (за вибором працівника), де надав роботу та матеріальну підтримку, тобто працівники з окупованих територій, були переведені в інші структурні підрозділи, таким чином банк підтримав працівників, та ще більше розвинув свій відділ дистанційної підтримки (контакт-центр, чати). Були створені спеціальні інструкції з поведінки в умовах небезпеки та проведені тренування для працівників з надання першої медичної допомоги та евакуації [5].

Крім того, банк активно працював з мотивацією працівників, щоб зберегти їх високу

ефективність. Були введені додаткові бонуси та премії за високі результати роботи та за участь в соціальних проектах, пов'язаних зі збереженням миру та підтримкою військових. Такі заходи допомогли зберегти мотивацію працівників та підвищити їхню лояльність до компанії.

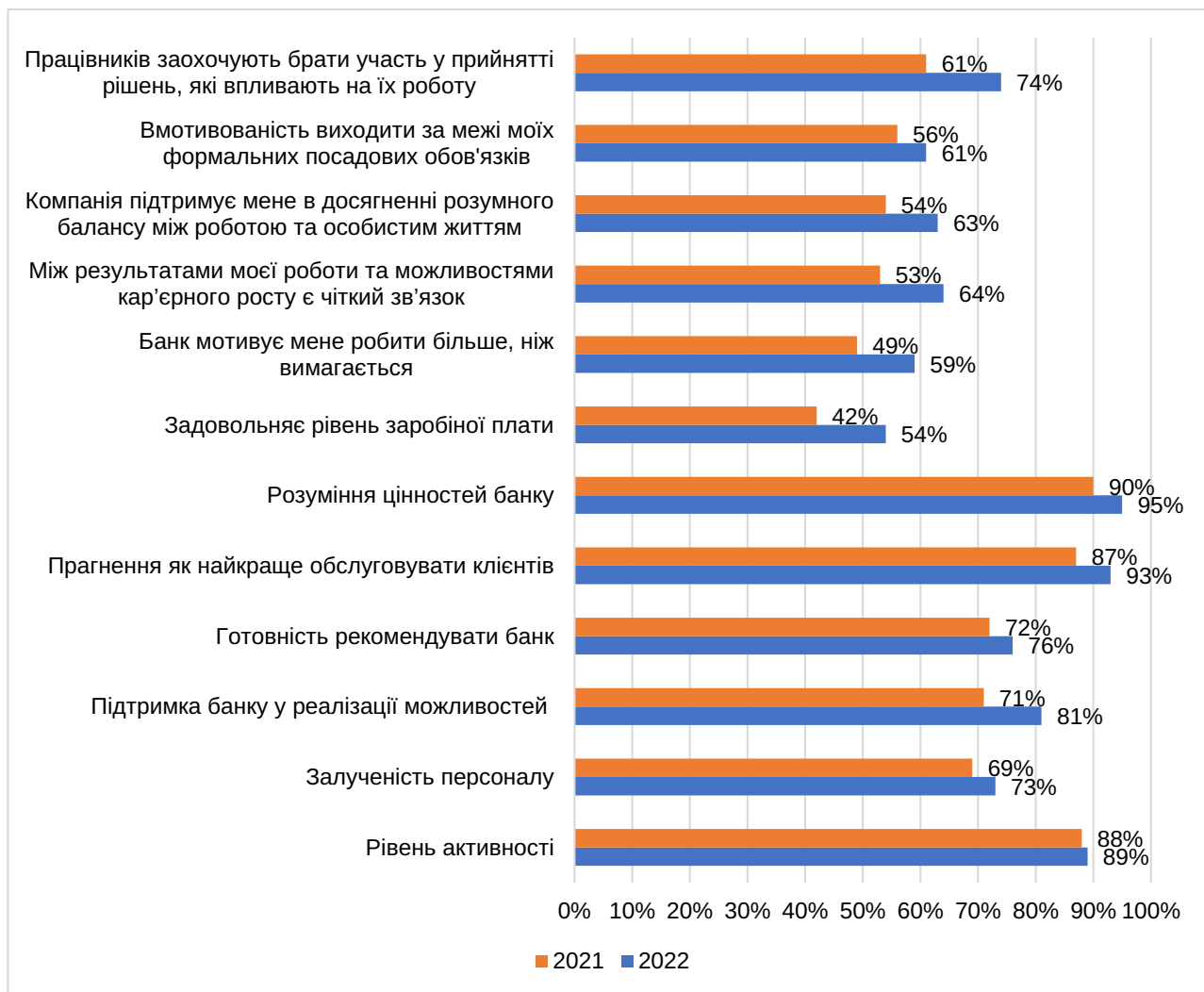
Серед працівників банку було проведено опитування, аби визначити ефективність методів наявної системи управління персоналом в АТ «Райффайзен банку», опитування було проведене в листопаді 2022 року (рис. 3), в опитуванні прийняли участь 89% всіх працівників банку, тобто більше 5700 респондентів, опитування містило як стандартні питання по типу «чи готові Ви рекомендувати банк як роботодавця?», так і спеціальні, аби дізнатись думку респондентів саме про всебічність управління персоналом банку.

Так 73% опитаних працівників зазначають, що відчувають себе залученими до роботи і спільної цілі банку, це на 4% більше ніж у попередньому році, 81% відчувають підтримку у реалізації можливостей, даний показник активно зріз порівняно з 2021 роком на 10%, адже Райффайзен проводить активну політику в цьому напрямку, основна ціль пов'язана саме із персоналом, це навчити персонал бути самомотивованим, та відійти від старої стандартної концепції, коли над працівниками стоїть авторитетний керівник, який змушує робити планові показники. Слід звернути увагу, що саме за допомогою вдало підібраних стимулів матеріальної та нематеріальної мотивації вдалось досягнути результатів, які підкріплюються опитуванням, 93% респондентів прагнуть якнайкраще обслуговувати клієнтів (що на 6% більше ніж в попередньому році), це справжній приклад вдалої мотивації, яка об'єднує всі напрямки, що зацікавлюють працівників, закриває більшість потреб. Можливо, саме тому АТ «Райффайзен банк» займає почесне місце у ТОП-50 серед роботодавців на період війни за результатами спільного опитування Forbs з сайтом пошуку роботи Work.ua, а також ТОП-5 серед банків країни [7].

В кожній організації наразі існує три типи поколінь X, Y, Z життєві цінності та кар'єрні пріоритети яких дуже відрізняються, а отже і мотивація у роботі для них є абсолютно різною. При формуванні мотиваційних систем для працівників різних поколінь слід враховувати їх відмітні особливості (табл. 2) [8].

Аби змотивувати кожну з категорій персоналу ще більше рекомендовано наступне:





**Рис. 3. Опитування серед працівників банку, щодо їх залученості та зацікавленості роботою, 2022 р. [6]**

1. Найнижчий результат має показник заробітної плати, який зараз перебуває на відмітці 54% (хоч він і зріс порівняно з попереднім роком на 10%), аби покращити цей показник запропоновано:

- регулярно проводити порівняльний аналіз заробітних плат та повідомляти співробітникам про результати;
- переглянути поточну систему управління ефективності, щоб забезпечити чіткий зв'язок між продуктивністю та винагородою співробітників;
- розглянути можливість використання широкого набору/кафетерію пільг, які є найважливішими для співробітників;
- забезпечити регулярні та чіткі комунікації щодо повного набору елементів загальної винагороди в Банку, які пропонуються співробітникам

2. З метою підвищення залученості персоналу рекомендовано:

- підтримувати культуру визнання (включаючи міжфункціональні та публічні визнання, подяки);
- переглянути поточні плани стимулювання співробітників (як короткострокові, так і довгострокові);
- провести аналіз важливості-задоволеності персоналу мотиваційними факторами;
- розглянути можливість запровадження грошових і нематеріальних стимулів за додаткові зусилля та детально про них комунікувати співробітникам.

3. Для покращення балансу між роботою та особистим життям, що дуже важливо для представників покоління Y та є важливим способом зниження рівня стресу та тривоги, рекомендовано:

Таблиця 2

## Характеристика особливостей різних поколінь працівників [8; 9]

Покоління	Основні риси	Слабкі сторони	Сильні сторони
Покоління X	Готові до змін Надія лише на себе Технічна грамотність	Зосередженні на матеріальній мотивації Потреба в контролі Страх нефіксованих ставок	Ефективно налагоджують ділові відносини Добре виконують одноманітну роботу
Покоління Y	Впевненість в собі Баланс між особистим життям та трудовою діяльністю Вміють працювати команді Використовують нові технології	Високі кар'єрні очікування Бажання щоб робота залишала час на особисте життя	Системне мислення Швидка реакція на зміни Протистоять змінам
Покоління Z	Потреба в новизні Конфліктність Гіперактивність	Труднощі при аналізі великих обсягів інформації Недостатньо розвинене критичне мислення	Творчий підхід до вирішення задач Ефективне використання нових технологій

– підтримувати гнучкий режим роботи (віддалена робота, скорочений робочий день, гнучкий режим роботи, подовжена відпустка за понаднормову роботу, оплачувана понаднормова робота тощо);

– проводити аналіз робочого навантаження співробітників;

– стимулювати обмін знаннями/досвідом між співробітниками щодо організації праці та відпочинку (наради, спеціалізоване навчання, робочі сесії для оптимізації поточних робочих процесів);

– розглянути доцільність перегляду робочих процесів, а також рівня забезпечення співробітників інструментами та обладнанням, яке підтримує ефективну роботу;

– проводити програму поширення історій успіху співробітників із залученням ширшого кола співробітників.

4. Щодо кар'єрних можливостей, рекомендовано:

– проводити регулярні зустрічі між співробітниками та керівниками для управління кар'єрними очікуваннями співробітників;

– забезпечити менеджерів інструментами та методами ефективного зворотного зв'язку та наставництва;

– розглянути різноманітні напрямки розвитку кар'єри в Банку як на місцевому, так і на міжнародному рівні;

– візуалізувати їх за допомогою гейміфікованих кар'єрних карт та комунікувати співробітникам.

5. Стосовно рекомендацій менеджерам з персоналу, як піклуватись про персонал, аби він прожив цей період менш болісно, пропонуємо:

– посилити інструктажі техніки безпеки;

– перегляд планових показників;

– більше емпатії, та й взагалі перегляд стратегії взаємодії з персоналом;

– подарункові підтримки для співробітників (по типу welcome box);

– додати розважальні моменти, для згуртування команди та переключити з негативних думок (флешмоби, тощо).

Отже, умови воєнного стану вимагають від менеджерів з персоналу специфічних методів управління персоналом, які враховують зміни в соціальному та економічному середовищі. Використання таких методів, як збільшення комунікації з працівниками, надання допомоги та безпеки працівників, мотивація та підтримка, допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку і благополуччя працівників. Прикладом успішної роботи в умовах воєнного стану є АТ "Райффайзен Банк", який застосовував різні методи управління персоналом, щоб забезпечити безпеку та підтримку працівників, підтримати їхню мотивацію та зберегти високу ефективність діяльності в умовах воєнного конфлікту. Це є важливим прикладом того, як компанії можуть забезпечувати безпеку та благополуччя своїх працівників в умовах складних соціально-економічних ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маркова С., Олійник О. Управління персоналом. Навчальний посібник ДВНЗ «ЗНУ» МОНУ, 2013. С. 10–11. URL: [http://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2014/05/20/2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_kopiya.pdf](http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf).
2. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
3. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu>.
4. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
5. People at heart. Після року війни Райффайзен Банк утримує таланти та продовжує digital-трансформацію. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utrimue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312>.
6. Пошук найкращих рішень можливостей в діалозі. Результати опитування Engagement Survey 2022: Інтра-нет Райффайзен банк (11.05.2023).
7. 50 найкращих роботодавців воєнного стану. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>.
8. Покоління X, Y, Z – життєві цінності та кар'єрні пріоритети. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>.
9. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo>.
10. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100–105. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=frvu\\_2022\\_10\\_16](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2022_10_16).

## REFERENCES:

1. Markova S. & Oliynyk O. (2013). HR. Study guide of the DVNZ "ZNU" MONU, 10–11. Available at: [http://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2014/05/20/2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_kopiya.pdf](http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf) [in Ukrainian]
2. Zhosan G. V. & Kirichenko N. V. (2022). Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine. *Taurian Scientific Herald. Series: Economics*, 12, 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> [in Ukrainian]
3. Study of the labor market during martial law. Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu/> [in Ukrainian]
4. Psyk-Kovalska O.O. & Kovalskyi O. I. (2022) Peculiarities of personnel management under martial law. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> [in Ukrainian]
5. People at heart. After a year of war, Raiffeisen Bank retains talent and continues digital transformation. Available at: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utrimue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312> [in Ukrainian]
6. Finding the best solutions for opportunities in dialogue. Results of the Engagement Survey 2022: Raiffeisen Bank Intranet (May 11, 2023). [in Ukrainian]
7. Top 50 Martial Law Employers. Available at: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221> [in Ukrainian]
8. Generations X, Y, Z – life values and career priorities. Available at: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety> [in Ukrainian]
9. Theory of generations from X to Z (And why it is important). Available at: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/> [in Ukrainian]
10. Z. Ya. Shatska (2022). Current approaches to enterprise personnel management under martial law. *Formation of market relations in Ukraine*, 10 (257), 100–105. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=frvu\\_2022\\_10\\_16](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2022_10_16) [in Ukrainian]