

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

УДК 005.95:355.018

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТАН КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC ASPECTS OF THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW AND THEIR IMPACT ON THE STATE OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Чернишова Лілія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>

Заложнікова Альона Ігорівна

магістрантка,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2680-7470>

Chernyshova Liliya, Zalozhnikova Aliona

Odesa Polytechnic National University

У статті досліджені проблеми стратегічного розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного часу. Зазначено, що укріплення кадрового потенціалу є ключовим питанням сучасних організацій. Сформульовані основні завдання в галузі управління персоналом, які слід виконувати задля підтримки підприємств та країни під час війни. Визначено актуальні складові кадрового потенціалу з урахуванням сучасних умов дії воєнного стану. В контексті цих обставин менеджмент персоналу вимагає від керівництва підприємства адаптації до надзвичайних обставин і використання специфічних стратегій, особливі риси яких відзначені авторами. Запропоновано алгоритм вибору пріоритетних стратегічних напрямків розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану, який може послужити відправною точкою для розробки конкретної стратегії управління персоналом у будь-якій організації. В статті акцентовано увагу на потребі трансформаційних процесів в управлінні персоналом в умовах післявоєнної відбудови.

Ключові слова: менеджмент персоналу, кадровий потенціал, підприємство, воєнний стан, розвиток.

The article explores the problems of strategic personnel management development in times of war. The future development of the institution depends on the professionalism of the team and its ability to overcome the consequences of an unpredictable external environment and resistance to changes that come into the organization, regardless of the leadership's intentions. It is noted that strengthening the human resource potential is a key issue for modern organizations. The main tasks in the field of personnel management have been formulated, which should be performed to support enterprises and the country during times of war. Relevant components of human resource potential have been identified, taking into account the current conditions of wartime. It is emphasized that it is advisable to review the personnel policy with a focus on personnel retention and maintenance, as well as maintaining employee productivity and ensuring safety. It is noted that the issue of preserving and retaining competent employees should be a priority for organizations in the current situation. In the context of these circumstances, personnel management requires enterprise leadership to adapt to extraordinary conditions and employ specific strategies. The authors have outlined key directions to work on, including employee safety, communication and information security, psychological support, and teamwork, as well as interaction with government authorities and military agencies. It is pointed out that among the new methods of motivating employees in times of war, in addition to well-known ones, mutual assistance and support can be included, expressed in joint volunteer projects and fundraising for mobilized

employees and their families. An algorithm for selecting priority strategic directions for personnel management development in times of war is proposed, which can serve as a starting point for developing a specific personnel management strategy in any organization. The article highlights the need for transformational processes in personnel management in the context of post-war reconstruction.

Keywords: personnel management, personnel potential, enterprise, influence, martial law, development.

Постановка проблеми. Сьогоднішня накладає відбиток на всі аспекти життя та господарської діяльності всіх підприємств нашої країни. Питання подальшого функціонування багатьох організацій загострюється через військові події в Україні. Особливо гострим постає кадрове питання, зокрема управлінські процеси у визначеній сфері, що турбує багатьох суб'єктів господарювання, оскільки структура людських ресурсів останнім часом вагомо змінилася через значну плинність та мобілізаційні процеси. А це віддзеркалюється і на кадровому потенціалі організацій, який має підтримуватись, оскільки саме від нього залежить подальше відродження країни у повоєнні часи, а отже і ділова репутація кожної організації. Тому управлінська діяльність у цьому напрямку відзначається своєю актуальністю, передбачає координацію та розподіл кадрової складової таким чином, щоб підтримувати поточний розвиток країни, просуваючи цілі організації, і адаптуючись до динамічних умов оточуючого середовища. Вкрай важливо стратегічно розвивати менеджмент персоналу, щоб залучати й утримувати як нових клієнтів, так і висококваліфікованих співробітників. А це, у свою чергу, може допомогти досягти цілей розширення, створити свій бренд і зміцнити конкурентні позиції у діловому світі..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток менеджменту персоналу та процеси його стратегічної спрямованості завжди викликали інтерес серед вчених як в Україні, так і за кордоном. Вклад у розвиток теорії та методології ефективного управління персоналом зробили відомі вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: К. Козак, В. Гриньова, Л. Батченко, П. Козинець, Т. Погорєлова, Ю. Ігнат'єва, Г. Черновалова та інших. Проблематика управління персоналом в умовах війни актуалізована у роботах А. Коцура, В. Островерхова, О. Бортник, Л. Карамушки, О. Черєпа, Ю. Калужної та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак через динамічні зміни у економічному та політичному просторі країни вимагається більш детальний аналіз та розробка рекомендацій, спрямова-

них на пошук стратегічних рішень у кадровому забезпеченні працюючих організацій. Зміни в законодавстві про працю, мобілізаційні процеси, масове звільнення працівників через переміщення як всередині країни, так і за кордон, трансформація ринків сировини та споживачів – це лише кілька з численних проблем, які потребують негайного управлінського рішення задля ефективного розвитку кадрового потенціалу, особливо в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок військових подій у сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні проблем розвитку менеджменту персоналу у стратегічному аспекті, визначені його впливу на укріплення кадрового потенціалу підприємства та розробці рекомендацій спрямованих на відтворення кадрової складової в повоєнний період для стабілізації функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В будь-яких умовах персонал є найціннішим ресурсом для будь-якої організації чи підприємства. Це її активні елементи, які наділені певними знаннями, вміннями, навичками, здібностями, які потрібні для реалізації стратегічних управлінських завдань у певній сфері діяльності. Їх керівництво відповідає за управління, розвиток та розкриття професійних навичок і загального потенціалу свого персоналу на всіх рівнях, а також на індивідуальному рівні кожної людини. І управління цим процесом має бути предикативним, тобто віднесеним до об'єктивної реальності.

Під час війни, важливість кадрового потенціалу будь-якого підприємства стає ще актуальнішою, оскільки саме від професіоналізму команди, її здатності подолати наслідки непередбачуваного зовнішнього середовища та нівелювати опір змінам, які надходять у організацію незалежно від прагнень керівництва, залежить подальший розвиток установи.

Досліджуючи поняття «кадровий потенціал» слід зауважити, що багато вчених раніше розглядали кадровий потенціал як синергію його професійних компетенцій, інноваційності, саморозвитку [1; 2; 3]. Як зазначає Гриньова В. М., кадровий потенціал –

це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку [4].

У відповідь на сучасні реалії, зараз можемо додати до поняття здатність персоналу швидко адаптуватися до умов невизна-

ченості, підтримувати позитивну атмосферу в колективі, мати високий рівень емоційного інтелекту, стійкість до стресу та здатність до креативного мислення. Кадри у воєнний період - єдиний вид ресурсів, який не тільки не втратив вихідну вартість, а набув більш високої цінності за рахунок накопичення професійних вмінь та навичок [5]. Отже визначимо актуальні складові кадрового потенціалу з урахуванням сучасних умов дії воєнного стану на рис. 1.

Знання та навички.

- Сукупність академічних знань, професійних навичок і компетентностей, які мають працівники. Це можуть бути технічні знання, вміння роботи з програмним забезпеченням, знання галузевих норм тощо.

Досвід.

- Професійний досвід, який накопичується протягом років роботи у конкретній галузі або посаді. Досвід дозволяє працівникам краще розуміти ситуації та швидше реагувати на виклики.

Вміння і таланти.

- Окремі унікальні здібності та таланти працівників, які можуть виявитися корисними для вирішення певних завдань чи розвитку нових ідей.

Мотивація та саморозвиток.

- Володіння працівниками певним рівнем мотивації та бажання досягати високих результатів, можливості саморозвитку, які можуть бути реалізовані завдяки навчанню та самовдосконаленню.

Лідерські якості

- Здатність працівників бути лідерами або приймати на себе відповідальність за рішення та дії.

Комунікативні навички:

- Вміння ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами, партнерами та іншими сторонами.

Стресостійкість та здатність до адаптації.

- Вміння керувати емоціями, адаптуватись до змін навколишнього оточення, ефективно розв'язувати проблеми та витримувати тиск без втрати продуктивності і здоров'я, реагувати на нові обставини, використовувати нові методи та стратегії для досягнення успіху

Рис. 1. Елементи кадрового потенціалу з урахуванням сучасних умов дії воєнного стану

Джерело: власна розробка авторів

Введення воєнного стану може впливати на рівень якості управління через обмеження можливості діяти та приймати рішення, спричинені надзвичайними умовами та нестабільністю в політичному та економічному контексті. Але при відповідній підготовці та оперативній реакції на такому місці організації, можна зберегти високий рівень якості управління.

Під час війни в управління персоналом є багато завдань, які треба виконувати задля підтримки підприємств та країни в цілому. Відзначимо найважливіші з них:

1. Оптимізація процесу масової міграції населення через військові події, які відбуваються в країні. Масовий виїзд за кордон багатьох фахівців накладає

значний відбиток на стан кадрового потенціалу багатьох підприємств (що вже відчувається сьогодні).

2. Зміни в структурні трудових ресурсів, а саме збільшення частки жінок у якості здобувачів робочих місць і значне зменшення частки чоловіків через мобілізаційні процеси, а також зростання вікового показника працюючих даної кадрової складової.

3. Подальший розвиток політики різноманітності та інклюзивності. Потреба поширити можливості для всіх груп на робочому ринку, забезпечити адекватну оплату, захист від дискримінації та створення сприятливих умов для професійного розвитку. Наразі зростає кількість таких людей і актуальною стає проблема забезпечення їх роботою.

4. Необхідність коригування управлінського процесу роботи з персоналом, а саме врахування усіх обмежень щодо свободи рішень та дій для керівників організацій стосовно працюючого персоналу (оптимізація процесу дистанційної роботи кадрів).

5. Трансформування мотиваторів для працюючого персоналу в умовах дії воєнного стану. Це доволі складне завдання, оскільки сучасні події викликають дуже багато тривоги та стресів, відбиваючись на продуктивній трудовій діяльності. І керівникам слід врахувати це.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має орієнтуватись на перегляд робочого навантаження в організаціях. Зважаючи на це, потрібно

сформувати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацию персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились. Водночас бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоdnшній ситуації, а саме коучинг, e-learning, самонавчання. Здійснені дослідження підтверджують, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість підприємств згортають навчання працівників або взагалі відмовляються від нього.

Проте питання навчання залишається актуальним для утримання працівників з потрібними навичками. З огляду на це, при розміщенні особового складу в умовах воєнного стану очне навчання повинно проводитися на робочому місці, інструктором може бути колега по роботі або безпосередній керівник. Завдяки цьому вдасться утримати компетентний персонал і зникне питання пошуку потрібного персоналу, проблема, яка періодично виникає в кожній організації. Якісно підібраний персонал є одним із важливих факторів успіху підприємства. Досвідчений рекрутер знає: успіх компанії залежить не стільки від технічного оснащення, скільки від співробітників, їх професіоналізму та особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для організацій у нинішній ситуації [6].

Отже, управління персоналом в умовах війни має свої особливості та вимагає від керівництва підприємства адаптації до надзвичайних обставин і використання специфічних стратегій:

1) безпека працівників. Першочерговим завданням управління персоналом у воєнний час є забезпечення безпеки особового складу та безпеки життєдіяльності. Це може включати розробку планів евакуації, альтернативних місць укриття, надання засобів індивідуального захисту, організацію підготовки до дій у військових конфліктах тощо;

2) комунікаційна та інформаційна безпека. У воєнному середовищі забезпечення ефективного зв'язку з персоналом і захист секретної інформації є критично важливим. Інформаційна безпека повинна відігравати ключову роль у запобіганні витоку важливої інформації;

3) психологічна підтримка та командна робота. Війна може спричинити стрес і травму для працівників. Необхідно надати психологічну підтримку, щоб створити атмосферу командного духу для підтримки спільних цілей і підтримки морального духу співробітників;

4) взаємодія з органами влади та військовими відомствами. Умови війни вимагають взаємодії з владою та військовими відомствами. Персонал має бути готовий відповідати вимогам цих установ і розуміти свою відповідальність у цьому відношенні.

Мотивація працівників в умовах воєнного стану є елементом надання не лише матеріальної підтримки працівникам, а й психологічної. Незважаючи на війну, більшість підприємств виплачують заробітну плату в повному обсязі. У сучасних умовах додатковими стимулами для працівників можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної підтримки, одноразові грошові виплати, службове житло або оплата оренди. До нових способів мотивації працівників в умовах воєнного стану, окрім загальновідомих, можна віднести взаємодопомогу та взаємопідтримку, яка виражається у спільних волонтерських проєктах та зборі коштів для мобілізованих працівників та їхніх родин.

Також слід зазначити, що функція кадрового регулювання на підприємствах в умовах воєнного стану має бути співвіднесена з державним регулюванням, зокрема через Закони України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» [7; 8]. Зміни, які відбуваються в українському трудовому законодавстві, спрямовані на надання підприємствам допомоги у керуванні персоналом у нових реаліях.

З огляду на визначене, виділимо ключові заходи з управління персоналом підприємства в умовах військового стану:

- спрощення на підприємстві умов припинення і звільнення з роботи персоналу;
- перехід на дистанційний режим роботи, як захід з посилення безпеки працівників; впровадження простою, як одного з заходів захисту працівників від скорочення;
- запровадження програм психологічної підтримки персоналу.

Таким чином, запропонуємо алгоритм вибору пріоритетних, на наш погляд, стратегічних напрямків розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану, який може послужити відправною точкою для розробки конкретної стратегії управління персоналом у будь-якій організації (рис. 2).

Безумовно, стратегія управління персоналом повинна бути адаптована під конкретні потреби і характер організації, і регулярно

оновлюватися, щоб відповідати сучасному мінливому середовищу і потребам співробітників.

Отже, в даному аспекті приходимо до висновку щодо необхідності забезпечення підприємств персоналом необхідної якості та кваліфікації, організація праці якого у випадку застосування інноваційних рішень може швидко призвести до зростання рівня продуктивності праці. Зокрема, як зазначають експерти, «ефективність використання персоналу підприємства, безумовно, не може існувати сама по собі, оскільки це є наслідок цілеспрямованої діяльності менеджменту суб'єкта господарювання, яка розпочинається з процесу підбору персоналу необхідного рівня якості та кваліфікації і закінчується оцінкою ефективності його використання безпосередньо у процесі виробництва» [10].

Управління персоналом в умовах післявоєнної відбудови також має свої особливості, оскільки цей період буде характеризуватися великими викликами і можливостями. Потрібно буде не тільки відбудувати всі пошкоджені об'єкти, а і відтворити кадровий потенціал держави, всі відносини на ринку праці, зайнятості та процеси найму. Закцентуємо увагу на потрібних трансформаційних процесах в управлінні персоналом в умовах післявоєнної відбудови:

1) відновлення робочих місць. Після війни багато підприємств могли бути пошкоджені або зруйновані, тому відновлення робочих місць є головним пріоритетом. Керівництво має розробити план відновлення виробництва та повернення працівників до роботи;

2) перепідготовка та навчання. Умови післявоєнної відбудови можуть вимагати нових навичок та умінь. Відділ управління персоналом повинен організувати навчання та перепідготовку працівників, щоб вони могли адаптуватися до нових умов і завдань подальшого розвитку організацій;

3) співпраця з громадами та владою. У післявоєнний період важливо налагодити співпрацю з громадами та владою для координації зусиль у відбудові та розвитку регіону. Це може включати участь у соціальних проєктах і проєктах регенерації;

4) управління фінансами. Керівництво має здійснювати ретельне фінансове планування та складання бюджету, оскільки післявоєнна реконструкція може вимагати значних витрат. Ефективне управління фінансами допоможе підтримати сталий розвиток бізнесу.

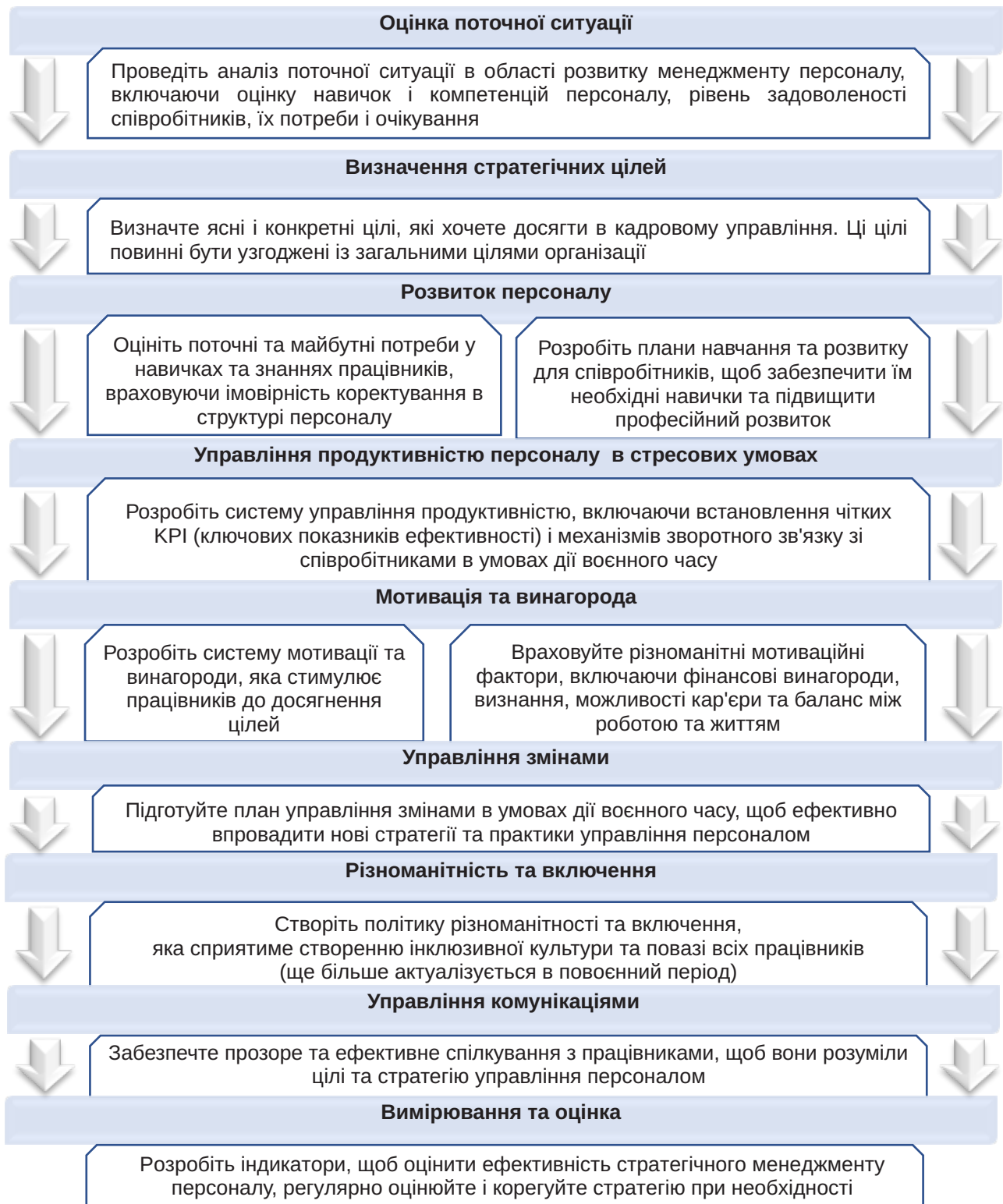


Рис. 2. Алгоритм вибору пріоритетних стратегічних напрямків розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану

Джерело: власна розробка авторів

Після закінчення війни велика кількість військовослужбовців демобілізується, внутрішньо переміщенні особи й біженці придуть у свої міста та села, які були частково

або повністю пошкоджені. Звичайно, деякі держави висловили свої наміри допомогти з відновленням постраждалих областей, однак питання формату залишається відкритим.

Таблиця 1

Проблеми і рішення управління персоналом у післявоєнний час

Проблема	Рішення
Втрати особового складу: під час військових конфліктів можуть статися значні втрати особового складу через втрати на війні або еміграцію. Це може призвести до нестачі кваліфікованих працівників.	Перепідготовка та підготовка нових кадрів, робота з ветеранами та військовою молоддю, створення програм підтримки сімей військовослужбовців.
Економічні обмеження: деокупація може зменшити економічні можливості регіону чи країни, ускладнюючи фінансування персоналу та перспективи зростання.	Розробка стратегій відновлення економіки, залучення іноземних інвестицій, підтримка малих і середніх підприємств для збільшення зайнятості.
Психологічний стан персоналу: персонал може постраждати від психологічної травми або стресу через війну та деокупацію.	Психологічна підтримка та консультування персоналу, створення безпечного та сприятливого робочого середовища.
Соціально-культурні відмінності: деокупація може призвести до конфліктів із соціально-культурними відмінностями між групами населення.	Впровадження культурної програми та освітніх заходів для сприяння терпимості та розуміння відмінностей.
Недостатні ресурси: обмеженість ресурсів може ускладнити забезпечення персоналу необхідними матеріально-технічними засобами.	Ефективне використання наявних ресурсів, пошук альтернативних джерел фінансування, співпраця з міжнародними гуманітарними організаціями.
Питання легалізації: зміни в законодавстві після деокупації можуть вимагати адаптації правил і політики управління персоналом.	Ретельний аналіз та оновлення законодавчої бази, співпраця з правозахисними та міжнародними правозахисними організаціями.

Джерело: власна розробка авторів

Однією з умов обов'язково стане залучення у проєкти по відновленню українців, навчання й реабілітація постраждалих від війни, заведення їх у цивільне життя, тощо.

Управління персоналом у повоєнний час в умовах деокупації є складним завданням через низку специфічних проблем, з якими можуть стикатися організації. Деякі з них і можливі рішення наведені у табл. 1.

Отже, загальним принципом післявоєнного управління персоналом є врахування специфіки ситуації, співпраця з різними зацікавленими сторонами, інноваційність та гнучкість у вирішенні завдань для забезпечення стабільності та відновлення регіону чи країни після війни.

Висновки. Швидке зростання кількості малих та великих підприємств та їхній вихід на закордонні ринки високо підвищив якість товарів та послуг через високі очікування. Задля забезпечення потреб малого і середнього бізнесу такими ресурсами, високо піднялася планка кваліфікації працівників. Стрімкий зріст впливу кадрового потенціалу на підприємства зумовлений новою економічною моделлю розвитку й фокусуванні уваги на якості продукції чи послуг. Враховуючи весь потенціал та кількість людей та їхніх ідей, що отримують інструменти для їхнього втілення, Україна зможе гармонійно розвиватися як процвітаюча держава Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48–53.
- Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
- Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
- Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.

5. Лозова О. В., Сосян М. М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року*, Луцьк : ЛНТУ. С. 260–261.
6. 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. Вип. 4, № 2. С. 88–93.
7. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. *Голос України*. 2022. 23 берез. (№ 64).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. *Голос України*. 2022. 18 лип. (№ 147).
9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121–128.
10. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82–88.

REFERENCES:

1. Bezsmertna V. V. (2007) Stratehiia upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [The strategy of managing the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomika u upravlenye*. No. 3, pp. 48–53 [in Ukrainian].
2. Krasnokutska N. S. (2007) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navchalnyi posibnyk [The potential of the enterprise: formation and assessment: a study guide]. K.: Tsentr navchalnoi literatury, p. 352 [in Ukrainian].
3. Dashko I. M. (2017) Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*. No. 1, pp. 65–68. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf [in Ukrainian].
4. Hrynova V. M., Pysarevska H. I. (2012) Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva : monohrafiia, Kharkiv: KhNEU, pp. 228 [in Ukrainian].
5. Lozova O. V., Sosian M. M. (2022) Osoblyvosti formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh viiny [Peculiarities of the formation of the personnel potential of the enterprise in the conditions of war]. Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnyimi systemamy: Materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. Konf, Lutsk: LNTU, 15.12.2022, pp. 260-261 [in Ukrainian].
6. Pshyk-Kovalska O.O., Kovalskiy O.I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. Vol. 4, No. 2, pp. 88–93 [in Ukrainian].
7. «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» : Zakon Ukrainy [On the organization of labor relations under martial law: Law of Ukraine] vid 01.07.2022 r. № 2352-IX. Holos Ukrainy. 2022. 23 berez. (№ 64) [in Ukrainian].
8. «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn» : Zakon Ukrainy [On making changes to some laws of Ukraine regarding the optimization of labor relations: Law of Ukraine] vid 01.07.2022 r. № 2352-IX. Holos Ukrainy. 2022. 18 lyp. (№ 147) [in Ukrainian].
9. Dashko I. M., Krylov D. V., Sierova V. Yu. (2021) Suchasni systemy upravlinnia personalom [Modern personnel management systems]. *Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*. vol. 4 (52), pp. 121–128 [in Ukrainian].
10. Dziamulych M. I., Urban O. A. (2022) Otsinka efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh staloho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of personnel management of the enterprise in the conditions of sustainable development]. *Zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, Lutsk. Vol. 17 (67), pp. 82–88 [in Ukrainian].