

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

УДК 658.3

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL DURING THE WAR

Цалко Тетяна Ростиславівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4609-8846>

Невмержицька Світлана Миколаївна

кандидат технічних наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5392-9030>

Птуха Альона Романівна

здобувач вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3471-5504>

Tsalko Tetiana, Nevmerzhytska Svitlana, Ptukha Alona
Kyiv National University of Technologies and Design

Актуальність теми статті визначається тим, що з початком повномасштабного вторгнення в Україну, вітчизняні підприємства стикаються з низкою проблем, таких як припинення діяльності, закриття, перенесення в більш безпечні місця, зміна умов оплати праці у разі введення режиму простою, надання відпусток, скорочення робочого часу, перехід на дистанційну роботу та інші зміни. Зараз економіка країни, економічна і фізична безпека підприємництва перебувають у кризовому, стресовому стані, при цьому до недавнього часу українські підприємства не мали такого досвіду функціонування в умовах воєнного стану. У роботі проаналізовані тенденції у сфері управління персоналом на підприємствах в умовах дії воєнного стану. Основними підсумками проведеного дослідження стало узагальнення тенденцій змін та систематизація напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану.

Ключові слова: антикризове управління, управління персоналом, воєнний стан, воєнний конфлікт, дистанційна форма роботи, адаптація системи управління персоналом, психологічна підтримка персоналу.

The relevance of the topic of the article is determined by the fact that with the beginning of a full-scale invasion of Ukraine, domestic enterprises are faced with a number of problems, such as the termination of operations, closure, transfer to safer places, changes in the terms of payment in the event of the introduction of downtime regime, granting vacations, reducing working hours, transitioning to remote work and other changes. Currently, the country's economy, the economic and physical security of entrepreneurship are in a state of crisis and stress, and until recently, Ukrainian enterprises did not have such experience of functioning under martial law. The works of foreign and domestic scholars do not contain any tools or developed procedures for withdrawal and functioning in the conditions of military aggression, dangerous and unstable environment. The purpose of the article is to study the trends in personnel management during martial law and to systematize effective anti-crisis measures of Ukrainian enterprises, in particular, at PJSC «Zaporizhstal». The following methods were used in the study: analysis of theoretical sources on the adaptation of the personnel management system in crisis conditions, generalization of trends in changes in the personnel management system during martial law, and evaluation of the results. The trends in the field of personnel management at enterprises in the context of martial law were analyzed in the paper. Based on the analysis of literature sources relating to the basic principles of personnel management and general data on statistical studies of trends in this segment of activity of enterprises in wartime, the characteristics of the functions of planning, organization, motivation, control and regulation of employees' activities were determined, for the purpose of their retention at the enterprise. The main conclusions of the conducted study were the generalization of trends in changes and systematization of directions for improving the personnel management system during martial law:

the personnel management system has become more efficient, in particular in terms of personnel selection; enterprises were forced to get rid of excess employees in non-productive areas, to optimize personnel costs; conditions and forms of work have changed; improvement of the system of communication and control over compliance with labor discipline, effective management of working hours, etc.; changes in the structure of staff maintenance costs; the need to develop alternative methods of motivation and psychological support is one of the most important tasks of building an effective personnel management system during martial law.

Keywords: anti-crisis management, personnel management, martial law, military conflict, remote work, adaptation of the personnel management system, psychological support for personnel.

Постановка проблеми. Під час воєнного стану від вищого керівництва підприємства вимагається прийняття рішучих заходів, таких як прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, адаптація стилю управління, покращення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього психологічного здоров'я та підтримання їхньої продуктивності [2; 14; 15]. Це вимагає розроблення нових методів та адаптування використовуваних інструментів управління персоналом до надзвичайних умов. Адже кожен день керівники змушені корегувати плани, які були розроблені раніше, приймати оперативні рішення і постійно відслідковувати проблеми. Це саме той контекст, у якому необхідне впровадження системи антикризового управління [3; 9].

Кризові явища негативно впливають на функціонування підприємств, і серед найбільш гострих проблем, які виникли під час кризи, можна відзначити втрату кваліфікованих спеціалістів, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, обмеженість ініціативності персоналу у разі виникнення виробничих проблем, а також зростання рівня конфліктності між керівництвом і працівниками [4; 12]. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не завжди здатна ефективно функціонувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлені 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 тощо). Ретроспективний аналіз досліджень, присвячених цій тематиці, дає підстави стверджувати, що вищезазначені науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом. Вагомий науковий внесок у розвиток персоналу, оцінювання його ефективності зробили українські науковці Л. В. Балабанова, О. Є. Кузьмін, Е. М. Лібанова, О. Щур, Ф. І. Хміль тощо. Зокрема, наукове, методо-

логічне та практичне дослідження антикризового управління персоналом в умовах нестабільності, представлено у працях багатьох вітчизняних авторів, а саме у роботах В. Костюк, О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна, Л. В. Михайличенко, Н. П. Любомудрова, В. І. Гойчук. Розроблення рекомендацій щодо управління персоналом в умовах воєнного стану є найменш дослідженим питанням. Залишається багато невирішених питань, пов'язаних з аналізом окремих аспектів управління персоналом під час антикризового управління у зв'язку з військовою агресією в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Багато компаній намагалися підготуватися до можливої війни, розробляли плани першочергових дій та вивчали досвід інших країн, таких як Ізраїль чи Казахстан. Проте, з початком війни стало очевидним, що досвід інших країн не завжди відповідає реальній ситуації, і нерідко події розвиваються інакше, ніж очікувалося. Деякі українські компанії передбачили можливі сценарії розвитку подій, можливості переміщення та заздалегідь обговорили питання комунікації зі своїми командами, що дозволило їм мати певну опору та швидше реагувати на зміни в ситуації. Проте повного сценарію антикризового управління персоналом під час війни не мала жодна компанія або підприємство в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є дослідження тенденцій щодо управління персоналом на підприємствах, працюючих в умовах воєнного стану, та систематизація дієвих антикризових заходів українських підприємств, зокрема на ПАТ «Запоріжсталь».

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризовий період вимагає швидких та рішучих дій, з приділенням уваги як стратегічним цілям підприємства, так і нагальній підтримці працівників. Перебування підприємства у кризових умовах висуває нові вимоги до системи управління персоналом, зокрема до її гнучкості та динамічності [11; 16]. Підприємству необхідно бути готовим швидко адаптувати свою організаційну структуру, за

потреби зменшити кількість персоналу або, навпаки, швидко залучити нових співробітників та оперативно інтегрувати їх у робочий процес.

Головні правила, які необхідно виконувати керівнику підприємства під час кризових ситуацій [8]:

1. Бути поруч із персоналом підприємства.
2. Створення умов для захисту та підтримки персоналу.
3. Забезпечення ефективної комунікації та гнучкої моделі роботи.
4. Бути готовим до будь-яких сценаріїв та варіантів розвитку подій.
5. Планувати майбутнє та ставити стратегічні цілі.

Антикризова система управління персоналом має забезпечувати проведення кадрових заходів, пов'язаних із наймом, звільненням, переміщенням великої кількості працівників у короткий період, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні варіанти та схеми розв'язання проблеми [3; 5].

Основні чинники, які найкраще мобілізують працівників підприємства в умовах кризи, наведені на рис. 1.

Антикризове управління персоналом означає координацію зусиль між керівництвом, спеціалістами та робітниками підприємства, а також узгоджену діяльність із профспілками та успішне виконання антикризових заходів, які передбачені програмою виходу з кризи. Антикризові дії спрямовані на формування у працівників цінностей, які допомагають міні-

мізувати наслідки кризи завдяки продуктивній праці [4; 10].

Антикризова програма передбачає реалізацію змін у найкоротші терміни та в умовах обмежених фінансових ресурсів. Інформування персоналу щодо планів подолання кризи є дуже важливим для того, щоб уникнути поширенню чуток, які можуть завдати шкоди ефективності підприємства. Працівники мають отримувати достовірну інформацію про кризовий стан справ «з перших рук». Вибір способу інформування персоналу про ситуацію залежить від розміру підприємства й може включати загальні наради працівників або наради підрозділів.

Також одним з основних завдань з управління персоналом в умовах кризи є стимулювання співробітників. Через військову агресію в Україні, власники підприємств були змушені адаптувати свою робочу діяльність та внести зміни в систему оплати праці. Перед повномасштабним вторгненням Росії, роботодавці дотримувалися чітких правил при прийомі на роботу та звільненні працівників. Однак, з введенням у дію Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» з 24 березня 2022 року, були внесені зміни в систему оплати праці на підприємствах [1].

Основні положення нового Закону містять такі важливі тези: роботодавець мусить докласти всіх зусиль для забезпечення своєчасної виплати заробітної плати працівникам; роботодавець звільняється від відповідальності за порушення термінів виплати, якщо може довести, що таке порушення сталося

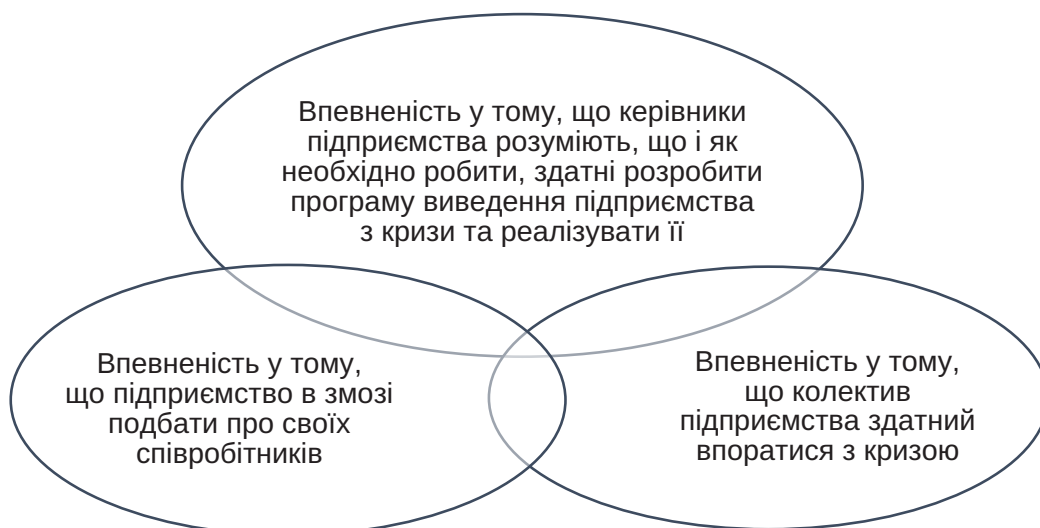


Рис. 1. Головні антикризові рухові сили для персоналу

Джерело: [4]

внаслідок ведення бойових дій або інших обставин непереборної сили, і за умови, що заборгованість виникла після 24 березня 2022 року; строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємством (наприклад, через призупинення діяльності у зв'язку з бойовими діями), що передбачає перенесення виплати на пізніший термін; заробітна плата працівника буде своєчасно виплачуватися, якщо підприємство продовжує свою діяльність. У разі, якщо підприємство знаходиться в зоні бойових дій і неможливо здійснювати дистанційну роботу, працівник отримує компенсацію за простой робочого часу. Згідно з особистою заявою та за погодженням з роботодавцем, працівнику можуть надаватися щорічна основна, додаткова або інша форма відпустки, з оплатою в середньому заробітку за період її тривалості. Також може бути встановлено скорочений або неповний робочий час для працівників, з виплатою пропорційно до відпрацьованого часу. У разі встановлення дистанційного режиму роботи, працівнику буде забезпечена повна оплата праці [1].

Після дуже кризового 2022 року, у 2023 році були відзначені наступні основні зміни в діяльності багатьох українських компаній щодо управління персоналом [6; 7]: зростання рівня заробітної плати було заявлено 76% респондентів; зростання функції прийому нових працівників було відзначено 51% респондентів; про «заморожування» бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу повідомили 21% респондентів; змінення персоналу було відзначено 8% респондентів; «заморожування» бонусів та преміальних виплат було заявлено 4% респондентів; зменшення рівня заробітної плати було відзначено 1,5% респондентів.

Тобто компанії та підприємства продовжують приділяти багато уваги своїм працівникам, розуміючи, що вони є головною складовою бізнесу. Майже всі компанії виплачують повну зарплату (97%), більшість з них також нараховують бонуси та премії (85%). Близько половини компаній надають психологічну підтримку своїм працівникам (53%), а також організують освітні курси для них (47%). Деякі менш популярні ініціативи включають у себе оплату податків для працівників, які працюють за кордоном, міжнародні програми медичного страхування для персоналу та компенсації електроенергії, інтернету та частини витрат на оренду житла.

На запитання про заплановані зміни у 2024 році щодо персоналу компанії повідомили таку інформацію [7]: збільшення рівня заробітної плати запланувало 72% респондентів; збільшення кількості працівників зазначили 41% респондентів; збільшення бюджетів на навчання та розвиток заявили 32% респондентів; вихід на нові ринки та пошук нових партнерів був показаний 30% респондентів; перерозподіл функцій працівників у бік зростання мультифункціональності був зазначений у 10% респондентів.

Розглянемо управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь», яке у березні 2022 року призупинило свою діяльність, але наприкінці квітня 2022 року змогло запустити знову виготовлення сталі, чавуну та металу. За 2022 рік підприємству вдалося вийти на 50% своєї потужності порівняно з 2021 роком [13]. Через особливості технологічного процесу частина режимів праці (зокрема, дистанційний) для підприємства не є доступною, тому воно змушене частково скорочувати кількість персоналу. Крім того частина співробітників була віднесена до нових категорій працівників (рис. 2).

Для стабілізації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» вживає такі заходи: використовує інші методи безпечного працевлаштування, надаючи перевагу безпеці в поточних умовах; забезпечує повернення працівників у продуктивну діяльність; надає фінансову підтримку; фінансує навчання будь-якої мови; розширило програму психологічної підтримки для співробітників та членів їхніх сімей; здійснює навчання менеджерів; моніторинг рівня продуктивності працівників, увага до емоційного стану робітників, висловлення подяки, підтримка співробітників; забезпечує навчання фінансовій грамотності співробітників в умовах кризи; систематизує та підтримує волонтерські проекти співробітників, визнаючи волонтерство, як важливий елемент іміджу компанії [13].

Висновки. В умовах воєнного стану на українських підприємствах відбулися суттєві зміни у сфері управління трудовими ресурсами, у тому числі й на ПАТ «Запоріжсталь». Підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи працівників, їхню мотивацію до праці та психологічний стан, але й на умови самої зайнятості. Зокрема, підприємства у стислі строки були змушені самостійно оснащувати офіси та виробничі приміщення додатковим обладнанням та устаткуванням (наприклад,

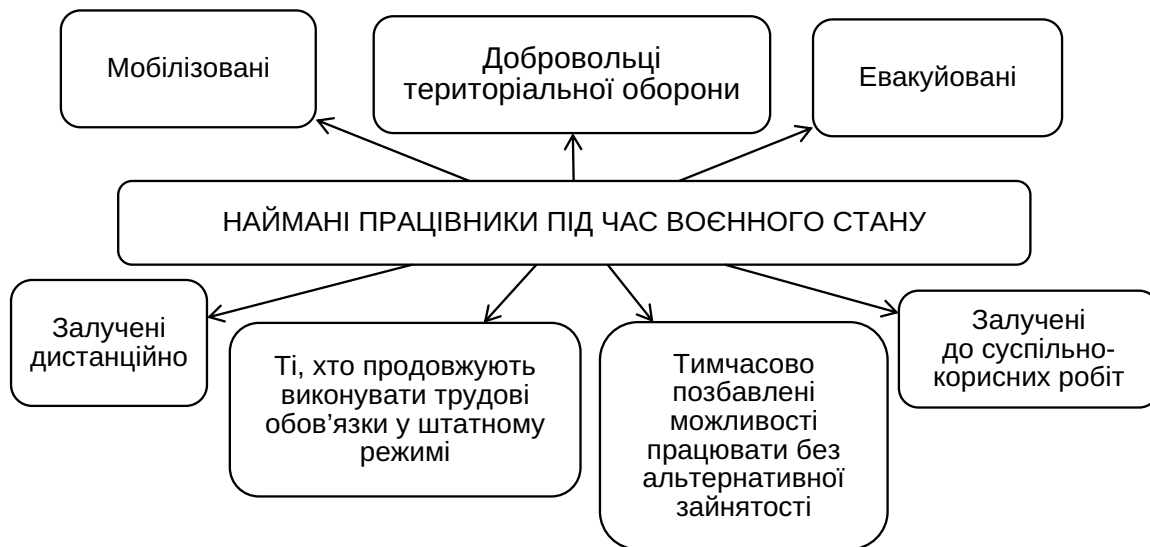


Рис. 2. Нові категорії працівників у зв'язку з військовим станом ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

генераторами тощо) з метою створення умов для праці в кризових ситуаціях (наприклад, під час блекаутів), що вимагало додаткових витрат.

Отже, кризовий стан у якому опинилися українські підприємства і підприємці призвели до таких змін у підходах до управління персоналом:

- Система управління персоналом стала більш ефективною, зокрема в частині підбору персоналу. Змінилося ставлення роботодавців до кандидатів, приділяючи більшу увагу їх професійним якостям та діловим навичкам незалежно від їхнього статусу та віку;

- Підприємства вимушені були звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал;

- Змінилися умови і форми праці: перехід на дистанційний або змішаний режим праці;

- Відбулося покращення системи комунікації та контролю за дотриманням трудової дисципліни, додержання термінів виконання робіт та ефективного управління робочим часом;

- Додаткові витрати на забезпечення безпеки та утримання персоналу у загальній структурі витрат;

- Розробка альтернативних методів мотивації і психологічної підтримки тощо.

Перспективами подальших досліджень стане детальне вивчення змін у системі управління персоналом на прикладі українських підприємств, а також ґрунтовніший, деталізований аналіз функцій планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання діяльності працівників з метою розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації системи управління персоналом до умов функціонування підприємств під час воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

2. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 54–59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf

3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

4. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>

5. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
7. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>
8. Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. Mind.ua. 3 липня 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>
9. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58–64. DOI: rarrpsu2022.27.058, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200>
10. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf)
11. Невмержицька С. М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ : КНУТД, 2020. С. 97–99. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf
12. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
13. ПАТ «Запоріжсталь»: офіційний сайт. URL: <https://www.zaporizhstal.com/>
14. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
15. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Дослідження проблем і розробка рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу в умовах пандемії. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 жовтня 2021. Київ : КНУТД, 2021. С. 67–68. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG_2021_P067-068.pdf
16. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

REFERENCES:

1. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy [On the organization of labor relations under martial law: Law of Ukraine] № 2136-IX, redaktsiia vid 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].
2. Bardadym, S. A., Nevmerzhytska, S.M., Tsalko, T.R. (2021). Didzhytalizatsiia HR-protseviv v orhanizatsii [Digitization of HR processes in the organization]. Zbirnyk statei II Vseukrainskoi konferentsii «Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti» = Collection of articles of the II All-Ukrainian conference «Innovation in education, science and business: challenges and opportunities» (November 18, 2021, Kyiv). Т. 2. Kyiv: KNUITD. P. 54–59. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf [in Ukrainian].
3. Vatchenko, B., Sharanov, R. (2022). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichniy prostir – Economic scope*, no. 182, pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
4. Vlasenko, O. S., Charykova, Yu. V. (2017). Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy [Motivation of staff in crisis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky– Global and National Problems of Economics*, vol. 17, pp. 224–229. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> [in Ukrainian].
5. Danyliuk, D. O. (2023). Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Methods of personnel management in war conditions]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of Student Scientific Society*, vol. 2, № 15. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> [in Ukrainian].
6. State Statistics Service of Ukraine: Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
7. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy [Research on the labour market in Ukraine]. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia = The European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>
8. Kostyuk, V. (2023). 5 porad upravlinnia personalom pid chas viiny – 5 tips for personnel management during the war. Mind.ua, July 3. Available at: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni> [in Ukrainian].

9. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Bortnyk, O. (2022). Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny [Features of Personnel Management Activities in the Conditions of War]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktivnykh syl Ukrainy – Regional aspects of productive forces development of Ukraine*, Issue 27, pp. 58–64. DOI: rarrpsu2022.27.058, Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200> [in Ukrainian].
10. Marachevska, A. (2022). Praktychna tsinnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini [Practical value of anti-crisis enterprise management in war and post-war in Ukraine]. *SWorldJournal*, Issue 13, Part 2, pp. 8–13. Available at: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf) [in Ukrainian].
11. Nevmerzhytska, S. M., Tsalko, T.R. (2020). Aktualni problemy rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini [Actual problems of human capital development in Ukraine]. Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: materials of the International scientific and practical Internet conference, Kyiv, April 9, pp. 97–99. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf [in Ukrainian].
12. Oriekhov, M.O. (2023). Vyklyky dlia antykryzovoho menedzhmentu kompanii v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Challenges for anti-crisis management of companies in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, № 1, vol. 49, pp. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11> [in Ukrainian].
13. PJSC «Zaporizhstal»: Official website. URL: <https://www.zaporizhstal.com/>
14. Pyshchulina, O., Markevych, K. (2022). Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. Analitychna zapyska. [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note]. Tsentrazumkova – Razumkov Center. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> [in Ukrainian].
15. Tsalko, T.R., Nevmerzhytska, S. M. (2021). Doslidzhennia problem i rozrobka rekomendatsii shchodo vdoskonalennia osvitnoho protsesu v umovakh pandemii [Researching problems and developing recommendations for improving the educational process in the context of a pandemic]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii – Problems of the integration of education, science and business in the conditions of globalization: materials of the III International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, October 8, pp. 67–68. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18896/1/PIONBUG_2021_P067-068.pdf [in Ukrainian].
16. Cherep, O.G., Kaliuzhna, Yu.V., Mykhailichenko, L.V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].