

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

УДК 331.108

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DIRECTIONS OF IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Продіус Оксана Іванівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0619-7567>

Афанасенко Микита Андрійович

здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5335-3243>

Лемешко Марина Анатоліївна

здобувач вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4144-9998>

Prodius Oksana, Afanasenko Nikita, Lemeshko Maryna
Odesa Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню актуальних питань щодо особливостей системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Досліджено напрями розвитку унікальних управлінських здібностей підприємства за умови ефективного використання трудового потенціалу її працівників. В сучасних умовах персонал підприємств повинен відповідати таким вимогам, як швидка реакція на попит покупців, розвинені комунікативні здібності, здатність швидкої адаптації до змін структури та функціональних обов'язків, психологічна стійкість до стресових ситуацій, уміння працювати в команді, творчі здібності, професійна мобільність, прагнення до професійного зростання тощо. Узагальнено теоретичні підходи до управління персоналом. Зроблено висновок, що у системі управління персоналом змінився об'єкт управління, що призводить до необхідності перегляду методів та змісту функцій управління. Доведено, що організація, яка вирішує завдання забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку у середовищі жорсткої конкуренції, має передбачати активне застосування інноваційних методів управління людськими ресурсами. Зміна парадигми управління персоналом зумовила необхідність управління людиною як носієм інтелектуального капіталу, що формується в результаті взаємодії з іншими елементами соціально-економічної системи. Для підвищення ефективності системи управління персоналом слід акцентувати увагу на економічних та соціально-психологічних методах, покращенні економічного аналізу, використанні морального та матеріального стимулювання праці та створенні сприятливого соціально-психологічного середовища.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, воєнний стан, ризик, мотивація, корпоративна культура.

The article is devoted to the study of current issues regarding the peculiarities of the personnel management system in the conditions of martial law. The areas of development of the unique managerial abilities of the enterprise under the condition of effective use of the labor potential of its employees have been studied. In modern conditions, the personnel of enterprises must meet such requirements as a quick response to customer demand, developed communication skills, the ability to quickly adapt to changes in structure and functional duties, psychological resistance to stressful situations, the ability to work in a team, creative abilities, professional mobility, desire for professional growth, etc. Theoretical approaches to personnel management are summarized. It was concluded that the object of management has changed in the personnel management

system, which leads to the need to review the methods and content of management functions. It has been proven that an organization that solves the task of ensuring stable functioning and sustainable development in an environment of fierce competition must provide for the active application of innovative methods of human resource management. The change in the paradigm of personnel management led to the need to manage a person as a carrier of intellectual capital, which is formed as a result of interaction with other elements of the socio-economic system. To increase the effectiveness of the personnel management system, attention should be paid to economic and socio-psychological methods, improvement of economic analysis, use of moral and material incentives for work and creation of a favorable socio-psychological environment.

Key words: personnel management, personnel management system, martial law, risk, motivation, corporate culture.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану, стрімкий розвиток інформаційних технологій та комунікацій, глобальні тенденції зумовлюють зростання темпів зміни внутрішнього та зовнішнього середовища сучасних підприємств, змушуючи їх діяти в умовах високої невизначеності та висуваючи жорсткі вимоги до конкурентоспроможності організацій. Тому все більш значущу роль для формування конкурентних переваг підприємств, які дозволяють зайняти лідируючі позиції чи стабільно утримувати вже завойовані позиції на ринку відіграє унікальна система управління, яку можливо створити лише за умови використання ефективної системи управління персоналом.

Глобальна мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку та реалізації з максимальною ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає покращення роботи кожного співробітника з тим, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свій трудовий та творчий потенціал та завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших працівників у цьому напрямі. Особливість цілей управління персоналом у тому, щоб враховувати як організаційні цілі, а й індивідуальні мети співробітників.

Система управління персоналом потребує постійного удосконалення у контексті створення організаційного процесу збереження та оптимального використання людського потенціалу для успішного функціонування підприємства. Ефективна система управління персоналом дозволять забезпечити високу конкурентоздатність, комфортну обстановку та мотивований персонал на підприємстві в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретично-методичних основ розвитку персоналу, використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності та практичних аспектів управління персоналом внесли такі вчені, як

Л. Балабанова, О. Череп, А. Сардак, Т. Балановська, Б. Холод, І. Хміль, Д. Богиня, І. Прокіпа, В. Василенко, М. Ведерников, Л. Михайлова, М. Шкробот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник та інші [1–12].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі дослідження напрямів розвитку персоналу, потребують додаткових досліджень удосконалення системи управління персоналом у відповідності до специфіки умов воєнного стану.

Постановка завдання. В сучасних умовах господарювання система управління персоналом зазнає серйозних викликів, які потребують впровадження інноваційних підходів для забезпечення її стійкості та ефективності. Метою дослідження є аналіз складових удосконалення системи управління персоналом, а також розробка пропозицій щодо мотивації співробітників в організації, покращення морально-психологічного стану персоналу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складність управління персоналом в умовах високих ризиків обумовлена не тільки загрозами, пов'язаними із війною, але й специфічними особливостями об'єкта управління, тобто, природою людини та багатогранністю категорії «ризик». У багатьох наукових публікаціях наголошується саме на цей аспект. Зокрема, дослідники зазначають, що «ризик в системі управління персоналом є складними, адже більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є найскладнішим об'єктом управління» [1].

Необхідно зазначити, що управління персоналом перед обличчям різних типів ризиків вимагає багатогранного підходу з урахуванням кожної конкретної загрози. Зазначимо окремі особливості надійної системи управління персоналом, призначеної для боротьби з різними типами ризиків (рис. 1).

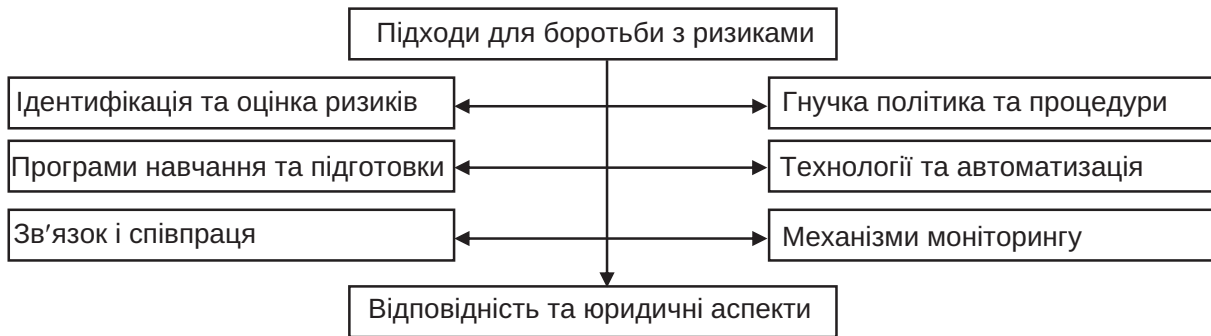


Рис. 1. Підходи для боротьби з ризиками у системі управління персоналом

Джерело: власна розробка авторів

Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу. У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу, здійснюваний лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділів кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки персоналу, праці і заробітної плати тощо) на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва [9, с. 12].

Ефективність виробничого процесу залежить від наявності відповідного кількісно та якісно підготовленого персоналу, який є ключовим елементом у взаємодії між технічними та економічними аспектами виробництва. Для забезпечення управління персоналом, що включає в себе весь спектр управлінських дій та рішень, пов'язаних з плануванням та

організацією впливу на працівників, має бути належна система управління персоналом.

Так, відповідно до загального визначення поняття «система», система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом [7].

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема загального та лінійного керівництва; підсистема управління підбором та обліком; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління мотивацією; підсистема соціальним розвитком [8, с. 4]. Розглянемо функціональні підсистеми системи управління персоналом (рис. 2).

Зосереджуючись на досягненні цілей та постійно адаптуючись до мінливих організаційних потреб і зовнішніх факторів, функціональні підсистеми системи управління пер-

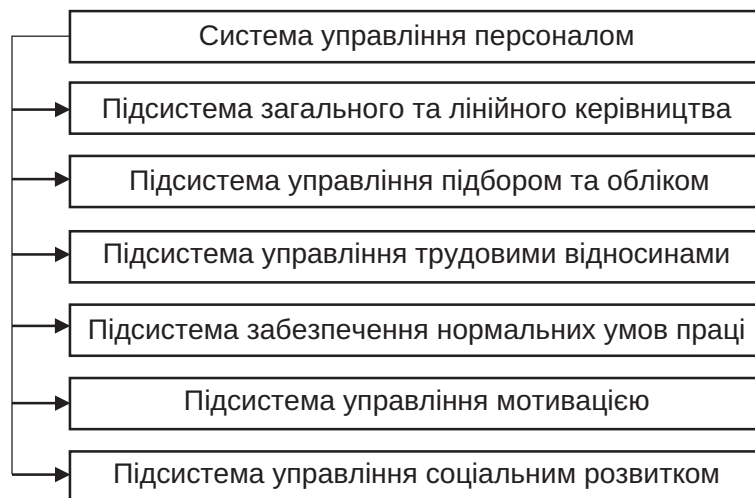


Рис. 2. Функціональні підсистеми системи управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі [8; 7]

соналом вимушені постійно розвиватися та удосконалюватися.

Система управління персоналом в організації забезпечує ефективність роботи людських ресурсів і усуває недоліки, що виникають під час роботи. У процесі формування системи управління персоналом підприємства потрібно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (працедефіцитна або праценадлишкова), вимоги трудового законодавства, демографічна ситуація тощо. Відповідно до внутрішніх чинників належать: цілі організації та сфера її діяльності, склад персоналу, організаційна культура (сукупність цінностей, норм, якими керуються члени організації), кадрова політика організації, перспективи розвитку (як працівників, так і організації в цілому), розмір організації [1].

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації [6].

Один із головних аспектів розвитку підприємства в умовах воєнного стану є покращення системи управління персоналом. Для ефективної системи управління персоналом потрібні досвід, знання та навички в таких галузях як психологія, комунікації, управління конфліктами та мотивація. Розглянемо основні компоненти системи управління персоналом, які виконують керівники та підлеглі в межах своєї сфери відповідальності, відповідно до їх діяльності:

1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;

2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;

3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;

4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [8, с. 4].

Для вирішення проблем у системі управління персоналом пропонується впровадження наступних заходів в організації:

1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги;

2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги;

3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є [2, с. 29].

Інтенсивні військові дії в промислово розвинутих регіонах України призвели до значних людських жертв і завдали важкого удару по економіці країни. Багато підприємств або фізично знищені, або не можуть повноцінно працювати, забезпечувати робочими місцями, вести фінансову діяльність, сплачувати податки, таким чином перетинаючи критичні пороги економічної безпеки, створюючи суттєву загрозу національній безпеці [11].

Підприємствам, які мають намір переїхати, надається допомога у підборі найбільш оптимального місця для розташування виробничих потужностей, перевезення персоналу та його розміщення, у разі потреби – пошуку нових працівників, у відновленні логістичних ланцюжків, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту. Відповідно до розробленої програми, яка поширюється на постраждалі регіони, можна здійснити як часткову релокацію, так і повну [10–11].

Впроваджуючи особливості, стратегії та заходи системи управління персоналом, персонал може ефективно долати труднощі в умовах воєнного стану. Так, важливими напрямками розвитку системи управління персоналом мають стати мотивація та корпоративна культура.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну [3, с. 91].

Мотивований персонал є ключовим активом компанії, який сприяє продуктивності, інноваціям і загальному успіху. Підтримка та покращення мотивації персоналу вимагає стратегічного підходу, адаптованого до унікальних потреб і динаміки організації. Також організаціям доцільно створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини. Це може зменшити вплив

стресу від умов воєнного стану, допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [5].

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ідентичності, цінностей і поведінки у компанії. Позитивна корпоративна культура не тільки приваблює та утримує найкращих працівників, але й стимулює інновації, продуктивність і довгостроковий успіх.

Розглянемо корпоративну культуру та підтримку персоналу компанії Філіп Морріс під час війни в Україні (табл. 1).

Таким чином, провести удосконалення корпоративної культури в умовах воєнного стану можна за рахунок наступних механізмів: чітка місія та цінності; адаптивність та стійкість; залучення та розширення можливостей працівників; відкрита комунікація та прозорість; повага до персоналу; лідерство.

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 у компаніях. Зважаючи на це, потрібно сформулювати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацию персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились [3, с. 90].

Головним фактором мотивації персоналу в умовах воєнного стану є основні стратегії мотивації в системі управління персоналом

для підвищення комфортної обстановки у компанії (табл. 2).

В сучасних важливою складовою управління персоналом підприємства може стати створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення [4, с. 57].

Необхідно зазначити, що важливим чинником ефективної системи управління персоналом в умовах воєнного стану є мотивація щодо інвестування в соціальний розвиток персоналу, яка є багатогранною та вирішальною для успіху компанії. Розглянемо розробку ключових мотивацій соціального розвитку персоналу (рис. 3).

Активізація соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану передбачає впровадження стратегій та ініціатив, спрямованих на покращення стосунків, спілкування та загального добробуту у компанії. У більшості випадків дуже важливо враховувати потреби та інтереси співробітників при розробці програм соціального розвитку; забезпечувати участь співробітників у розробці та реалізації програм соціального розвитку; регулярно оцінювати ефективність програм соціального розвитку та якщо потрібно вносити до них необхідні зміни.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що поліпшення системи управління персоналом є важливим аспектом успішного розвитку організації під час воєнного стану в Україні. Ефективне керівництво, мотивація співробітників, розвиток комунікацій та встановлення

Таблиця 1

Корпоративна культура та підтримка персоналу компанії Філіп Морріс під час війни в Україні

Назва	Визначення
Безпека співробітників	Компанія розпочала евакуацію працівників у перші дні війни. Їхні родини та домашніх тварин вивозили автобусами. Хто мав змогу, виїжджав з міста самостійно. Задля безперервної координації дій з кожним із працівників підтримували зв'язок у режимі 24/7. На першому етапі евакуації вирішувалося завдання із забезпечення людей транспортом, харчуванням та житлом в Україні чи за кордоном.
Підтримка персоналу	Другим напрямом турботи про персонал стали термінова фінансова підтримка співробітників та пошук можливостей з їх працевлаштування. Кожному співробітнику було надано одноразову матеріальну допомогу. Зарплату у перші місяці повномасштабної війни виплатили наперед. Компенсується вартість оренди житла не тільки в Україні, а й за кордоном. Загалом понад 1600 людей (співробітників та членів їх сімей) вдалося тимчасово забезпечити житлом.

Джерело: складено авторами на основі [11]

Таблиця 2

Практичні стратегії підвищення мотивації персоналу у системі управління персоналом в умовах воєнного стану в компанії

№	Назва	Визначення
1	Забезпечення соціальних гарантій	Надання медичного страхування. Забезпечення житлом (оплата оренди або надання житла від організації. Виплата допомоги.
2	Оздоровлення та профілактика	Оплата санаторно-курортного лікування. Безкоштовні медичні огляди.
3	Психологічна допомога	Консультації психологів. Тренінги зі стресостійкості.
4	Встановити чіткі цілі	Треба чітко визначити індивідуальні та командні цілі, переконавшись, що вони є складними, але досяжними.
5	Забезпечувати регулярний зворотний зв'язок і визнання	Запропонувати конструктивний відгук співробітникам про їхню роботу, виділяючи сильні сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Визнавати та винагороджувати досягнення, сприяючи розвитку культури вдячності та мотивації.
6	Створювати позитивне робоче середовище	Створюйте сприятливу культуру на робочому місці, де працівники відчують, що їх цінують та поважають, а головне працівники відчуватимуть себе у безпеці з відчуттям, що їм допоможуть. Заохочувати відкрите спілкування, співпрацю та командну роботу, щоб створити відчуття причетності та товариства.
7	Сприяння балансу між роботою та особистим життям	Поважати особистий час і обмеження співробітників, сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям. Пропонувати гнучкі умови роботи, оздоровчі ініціативи та політику відпусток для підтримки благополуччя працівників

Джерело: власна розробка авторів



Рис. 3. Розробка ключових мотивацій соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану

Джерело: власна розробка авторів

чітких правил роботи – все це відіграє ключову роль у створенні продуктивної та гармонійної робочої обстановки.

Впроваджуючи удосконалення в стратегії мотивації персоналу, компанія може створити мотиваційну атмосферу, де співробітники будуть відчувати себе зацікавленими, натхненними та мотивованими працювати краще. Покращення мотивації персоналу – це постій-

ний процес, який потребує активного керівництва, ефективної комунікації та справжньої відданості підтримці благополуччя та розвитку працівників. Інвестування в соціальний розвиток персоналу не лише корисне для їхнього благополуччя та задоволеності, але й обов'язкове для побудови успішної організаційної культури та досягнення довгострокового успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОР Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.
3. 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 (8). С. 88–93.
4. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
5. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 10.04.2024).
6. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
7. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 10.04.2024).
8. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>. (дата звернення: 10.04.2024).
9. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
10. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти»*. 2022. С. 100–104.
11. Корпоративна культура, що рятує. Як Філіп Морріс в Україні підтримує співробітників під час війни: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-filip-morris-v-ukrayini-pidtrimuje-sprivrobitnikiv-pid-cas-viini-405799/> (дата звернення: 23.04.2024).

REFERENCES:

1. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troian A. V. (2020). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]: navch. posib. Kyiv: FOP Yamchynskiy O. V. 466 p. (in Ukrainian)
2. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. (2022). Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Management of personnel motivation in post-pandemic and martial law conditions]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 4, pp. 26–34. (in Ukrainian)
3. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi 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*, no. 2 (8), pp. 88–93. (in Ukrainian)
4. Nasad N. V., Yurchenko A. V. (2023). Stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [The strategy of personnel management of the enterprise in the conditions of martial law]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1–2 (41), pp. 56–58. (in Ukrainian)
5. Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (accessed 10 April 2024).
6. Hurska I. S., Herchanivska S. V. (2023). Systema upravlinnia personalom yak osnova zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpriemstva [The personnel management system as a basis for ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (47), pp. 69–77.
7. Mizina O. V., Dziumin B. Ye. (2020). Administruvannia systemy upravlinnia personalom neprybutkovoho pidpriemstva: analiz ta udoskonalennia [Administration of the personnel management system of a non-profit enter-

prise: analysis and improvement]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (accessed 10 April 2024).

8. Hlushchenko L. D., Piliavoz T. M., Koval N. O. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (accessed 10 April 2024).

9. Shkrobot M. V. (2022). Suchasni tekhnologii upravlinnia personalom [Modern personnel management technologies]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 194 p.

10. Oliinychuk O. I., Liakhovych O. (2022). Relokatsiia biznesu yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu [Business relocation as a means of ensuring economic security in the conditions of martial law]. *Zbirnyk tez dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Priorytety zmitsnennia bezpeky derzhavy ta pidvyshchennia efektyvnosti pravookhoronnoi diialnosti: natsionalni ta mizhnarodni konteksty»*, pp. 100–104.

11. Korporatyvna kultura, shcho riataue. Yak Filip Morris v Ukraini pidtrymuie spivrobotnykiv pid chas viiny [Corporate culture that saves. How Philip Morris in Ukraine supports employees during the war]: veb-sait. Available at: <https://delo.ua/economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-filip-morris-v-ukrayini-pidtrimuje-spivrobotnykiv-pid-cas-viiny-405799/> (accessed 10 April 2024).