

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

УДК 331.108

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 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>

**Капран Анастасія Андріївна**

здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2489-6087>

**Prodius Oksana, Kapran Anastasia**  
Odesa Polytechnic National University

У статті розглянуто теоретично-методичні аспекти системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Проаналізовано теоретичні підходи науковців, відносно визначення сутності понять «управління персоналом» та «система управління персоналом». Розглянуто основні компоненти системи управління персоналом на підприємстві, що включають суб'єкт, об'єкт, управлінський вплив та зворотній зв'язок. Визначено загальні напрями, що стосуються розвитку системи управління персоналом за яким варто будувати стратегії в цьому аспекті. Досліджено виклики та загрози, що виникли в управлінні персоналом з початком повномасштабного вторгнення. Запропоновано власні напрями для удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану, які включають навчання, мотивацію, комунікацію, соціальну відповідальність та адаптивність, що безпосередньо спрямовані на внутрішні процеси підприємства.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління персоналом, воєнний стан, навчання, мотивація, комунікація, соціальна відповідальність, адаптивність.

The article examines the theoretical and methodological aspects of the enterprise's personnel management system under martial law. It analyses theoretical approaches of scientists to defining the essence of the concepts of "personnel management" and "personnel management system". The personnel management system includes an integrated approach to human resource management in an organisation. It covers all aspects of an employee's life cycle in the company, from planning staffing needs to developing and managing employees' career growth. An effective personnel management system helps to ensure that staff meet the needs of the organisation, increase their productivity and job satisfaction, and contributes to the development and growth of the business as a whole. Personnel management in martial law becomes a particularly challenging task, as it requires the development of new strategies and flexibility in actions, which is associated with specific conditions, such as danger to the life and health of employees, economic instability, restrictions on the movement and preservation of resources, all of which create new challenges for personnel management. War creates a number of threats that significantly affect work processes, security, motivation and communication within companies. Our research on this topic has shown that ensuring the physical and psychological safety of employees is a top priority, as the risks to their lives and health are increasing significantly. At the same time, companies should be prepared for the loss of part of their workforce due to mobilisation and forced migration, which requires new strategies for retaining and attracting labour. The main components of the personnel management system at enterprise, including subject, object, managerial influence and feedback, are considered. The general directions related to the development of the personnel management system are identified, which should be used to build strategies in this aspect. The challenges and threats that have arisen in human resources management since the beginning of the full-scale invasion are investigated. The author proposes own directions for improving the system of personnel management under martial law, which include training, motivation, communication, social responsibility and adaptability, directly aimed at the internal processes of the enterprise.

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel management system, martial law, training, motivation, communication, social responsibility, adaptability.

**Постановка проблеми.** В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом стає одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. Умови воєнного стану сприяють кризовим явищам, що негативно впливає на всі сфери суспільства, включаючи економіку та бізнес. Управління персоналом у цих умовах стає особливо складною задачею, оскільки вимагає розробки нових стратегій та гнучкості, що пов'язано зі специфікою умов, таких як небезпека для життя та здоров'я працівників, економічна нестабільність, обмеження на переміщення та збереження ресурсів. Тобто, система управління персоналом стає критично важливою для забезпечення стійкості та успішності функціонування підприємств, а також виникає потреба в розробці та впровадженні ефективних стратегій управління кадрами, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні продуктивності та витривалості бізнесу в умовах невизначеності. Отже, в умовах дії воєнного стану управління персоналом підприємства набуває нових викликів та особливої важливості.

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

В сучасних умовах господарювання виникає необхідність у формуванні системи управління персоналом підприємства, яка здатна ефективно функціонувати в умовах воєнного стану. Ця проблема привертає увагу дослідників та практиків, які висвітлюють різні аспекти управління персоналом в умовах кризових ситуацій. Останні роки характеризувались активними дослідженнями у цій сфері, що сприяло збагаченню наукового та практичного досвіду. Зокрема, автори Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. в своїй роботі «Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану» розглядають шляхи підвищення ефективності управління персоналом на прикладі конкретної галузі, а саме готельної, що є особливою в умовах війни [1]. Але, таким чином, не враховуються підприємства інших галузей, на які дані умови вплинули не менше. Куделя В. І., Яковенко В. Г. в статті «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану» вказують, що одним із ключових завдань управлінського персоналу є визначення основних напрямків і пошук нових інструментів та методів управління персоналом, які сформулюють передумови для подальшого розвитку підприємств. Таких як,

командна робота, впровадження нових систем винагород і створення програм добробуту для працівників дозволять ефективно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей [2]. В свою чергу, Пшик-Ковальська О. О. та Ковальський О. І. в дослідженні «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану» пропонують використання функціонального підходу, що спрямований на управління персоналом через планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання [3]. Таким чином, теоретичний доробок в цьому напрямку доволі значний, однак тема формування методів та шляхів удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану залишається актуальною і потребує всебічного розгляду.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В непередбачуваних умовах вкрай необхідним є збереження людських ресурсів для забезпечення стабільного функціонування підприємств. Звідси виникає необхідність розробки та застосування специфічного підходу до управління персоналом під час воєнного стану, що враховує особливості цього періоду. А також, опис методів та стратегій, спрямованих на забезпечення управління персоналом в умовах воєнного стану, зокрема врахування індивідуальних потреб працівників, системний підхід до управління, активну участь персоналу у процесі прийняття рішень, постійне навчання та розвиток персоналу, розробка ефективної мотиваційної системи.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження особливостей системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Основна складова спрямована на визначення та розробку конкретних напрямів відносно удосконалення системи управління персоналом, з урахуванням непередбачуваних умов та їх особливостей впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах, коли геополітичні конфлікти та загрози безпеці є реальною та невід'ємною частиною дійсності, компанії стикаються з серйозними викликами у забезпеченні стабільності та ефективності управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану, адже люди є найбільшою цінністю компаній. Відповідно, вміння ефективно управляти персоналом є запорукою успішної діяльності підприємств.

Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. розкривають сутність «управління персоналом», як «цілеспрямована діяльність

керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації» [4].

В свою чергу, автори Череп О. Г., Калюжна Ю. В. та Михайліченко Л. В. пропонують визначати «управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою» [5].

Тобто, можемо стверджувати, що управління персоналом – комплекс організаційних і управлінських процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Однак, в наш час управління людськими ресурсами має стати більш системним і комплексним, базуючись на цілісному підході до вирішення проблем, впровадженні нових методів та удосконаленні існуючих підходів до кадрової діяльності. Дослідники визначають два основні напрями – системний та комплексний підходи до управління персо-

налом. Комплексний підхід передбачає аналіз організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів управління як системи, враховуючи їх взаємозв'язок та визначальну роль соціально-економічних факторів. Системний підхід описує взаємозв'язки між окремими аспектами управління персоналом та розвиває стратегії досягнення цілей, створюючи відповідний механізм управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання персоналу в організації [4].

Розглянемо підходи до визначення поняття «система управління персоналом» (табл. 1).

Проаналізувавши різноманітність підходів до визначення поняття «системи управління персоналом», пропонуємо розглядати її, як структуровану систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів та процесів, спрямованих на управління персоналом в організації, яка включає в себе різноманітні процедури, стратегії, механізми для оптимізації управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації. Таким чином, можна зазначити, що як і кожна

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення
Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. [6]	«..сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством».
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [4]	«..комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи».
Жавела К. А., Жавела А. К. [7]	«..1) відносно автономна і специфічна підсистема загальної системи управління фірмою; 2) сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності; 3) виконавська діяльність різних суб'єктів, що впливають на процес праці і персонал фірми; 4) способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління».
Шаповал О. А. [8]	«..є складною, цілеспрямованою системою, оскільки створюється задля отримання бажаного вихідного результату або досягнення бажаного стану цієї системи (в цьому разі бажаним результатом є забезпечення високого рівня якості праці та досягнення загальної мети підприємства)».
Воскобійник С. Я. [9]	«..визначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів, що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Саме через напрями реалізації системи управління персоналом підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як: об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів».

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6; 7; 8; 9]

система, система управління має власні складові (рис. 1).

Як бачимо, базуючись на ключових поняттях суб'єкта, об'єкта, управлінського впливу та зворотного зв'язку, система спрямована на забезпечення задоволення потреб організації та її працівників, підвищення продуктивності та задоволеності роботою, а також постійне вдосконалення стратегій і процесів для досягнення спільних цілей.

Відзначимо, що система управління персоналом включає в себе комплексний підхід до управління людськими ресурсами в організації. Вона охоплює всі аспекти життєвого циклу працівника в компанії, починаючи від планування потреб у персоналі та закінчуючи розвитком та управлінням кар'єрним зростанням співробітників. Ефективна система управління персоналом допомагає забезпечити відповідність кадрів потребам організації, підвищити їхню продуктивність та задоволеність роботою, а також сприяє розвитку та зростанню бізнесу в цілому.

У контексті воєнного стану, ефективно формування системи управління персоналом на підприємстві виявляється надзвичайно важливим для забезпечення стабільності, безпеки та успішної реалізації стратегічних цілей організації. В умовах воєнного конфлікту така діяльність має свої відмінності та специфіку,

яка вимагає особливого підходу та стратегічного мислення [10].

Наявність непередбачуваних обставин вимагає від керівництва підприємства відповідної готовності та адаптації до змін, а також активного впровадження спеціальних стратегій управління персоналом. Першочерговим напрямом розвитку системи управління персоналом, враховуючи складні умови воєнного конфлікту, є забезпечення ефективного відбору та найму персоналу, який відповідає потребам та стратегічним завданням підприємства. Наступним є забезпечення системи мотивації, яка враховує особливості умов воєнного стану, що може включати фінансові стимули, соціальні пакети, а також психологічну та моральну підтримку. В умовах воєнного стану важливо забезпечити постійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу для ефективного реалізації стратегічних завдань підприємства. І останнім, але не менш важливим етапом системи управління персоналом мають бути механізми оцінки та контролю результативності роботи персоналу, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, умови воєнного стану створили умови в яких персонал все частіше не почуває себе в безпеці, що зумовлюється багатьма факторами, серед яких втрата рід-



Рис. 1. Основні компоненти системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі [11]



них, відсутність впевненості в стабільності та стійкості своєї роботи, постійний психологічний та емоційний тиск, відсутність мотивації та довгострокових планів. В таких умовах, будь-яке підприємство має створювати для своїх співробітників найбільш сприятливі умови, що не лише забезпечать ефективність праці, але й збережуть ключових співробітників.

Крім того, на підприємствах з початком повномасштабного вторгнення виникла низка проблем в управлінні персоналом, які потребують термінових та ефективних рішень, серед таких:

- ризики для життя та безпеки працівників, через постійні обстріли;
- підвищений рівень стресу у колективі;
- значний дефіцит робочої сили, через мобілізацію, зміни сфер діяльності, вимушену міграцію в інші країни чи регіони;
- зміни умов праці, шляхом переходу на віддалену чи гібридну роботу;
- проблеми, як у внутрішній так і зовнішній комунікаціях;
- зміни пріоритетів, втративши стратегічні цілі, компанії фокусуються на більш тактичних стратегіях, що призводить до швидких змін та не завжди простій адаптації.

Як бачимо, викликів та загроз значна кількість, які створюють непередбачувані умови, що ускладнює розвиток підприємств, знижуючи їх адаптивність та конкурентоспроможність. Відповідно до цього, на нашу думку, в сучасних умовах компаніям варто зосередитись на п'яти ключових аспектах в удосконаленні системи управління персоналом: навчання, мотивація, комунікація, соціальна відповідальність, адаптивність. Кожен з них детально розглянемо в таблиці 2.

Вважаємо, що зосередження управлінських дій на зазначених заходах дозволить компаніям ефективно управляти персоналом, забезпечуючи стабільний розвиток, знаходження резервів збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Зазначені дії формують адаптивний підхід, фокусуючись не на глобальних викликах, а на більшому спрямуванні відносно власних співробітників, що на нашу думку, є ключовим в умовах воєнного стану.

**Висновки.** Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану – надважливий та значущий виклик, який вимагає комплексного підходу та швидких рішень. Війна створює низку загроз, що суттєво впливають на робочі процеси, безпеку, мотивацію та комунікацію всередині компанії. Дослі-

дження даної теми, дало змогу визначити, що забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників є першочерговим завданням, оскільки ризики для їхнього життя та здоров'я значно зростають. Водночас компанії мають бути готовими до втрати частини робочої сили через мобілізацію та вимушену міграцію, що вимагає нових стратегій утримання та залучення персоналу.

Головними аспектами, в цих умовах для удосконалення системи управління персоналом було виділено:

- розвиток навичок працівників та їхня адаптація до нових умов є важливим аспектом забезпечення продуктивності. Інвестиції в навчання, зокрема через онлайн-платформи, можуть допомогти підтримати професійний рівень персоналу в кризові часи. Необхідно зазначити, що особливу увагу слід приділяти мотивації та залученню працівників. Впровадження нових схем винагород і пільг може допомогти підвищити задоволеність роботою і зберегти високу продуктивність;
- ефективна комунікація має важливе значення для підтримки безперебійної роботи. Регулярне інформування працівників про те, що відбувається в компанії, використання сучасних цифрових платформ для обміну інформацією та забезпечення двостороннього зв'язку може допомогти уникнути дезінформації та знизити рівень стресу. Крім того, адаптивність і гнучкість на роботі стає необхідністю. Запроваджуючи гнучкий графік роботи, швидко реагуючи на зміни та урізноманітнюючи навички працівників, компанія має можливість зберегти стабільність та ефективність в умовах невизначеності;

– корпоративна соціальна відповідальність також набуває нового значення у воєнний час. Підтримка працівників, участь у соціальних проектах та дотримання високих етичних стандартів допоможуть побудувати довіру та лояльність серед працівників та суспільства в цілому. Прозорість дій та комунікації, а також підтримка працівників, які постраждали від війни, та громад, на території яких працює компанія, є ключовими елементами стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Загалом, удосконалення систем управління персоналом в умовах воєнного стану є багатограним процесом, який включає в себе широкий спектр різноманітних заходів, кожен з яких дозволить підприємствам не лише вижити в складних умовах, але й зміцнити свої позиції, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

Таблиця 2

**Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану**

Напрямок	Характеристика
Навчання	Впровадження тренінгів з адаптації до роботи в умовах стресу та невизначеності. Регулярна організація спеціалізованих курсів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників та їхньої здатності реагувати на нові вимоги ринку. Впровадження платформ онлайн-навчання, які дають змогу працівникам здобувати знання та навички у зручний для них час і в зручному місці.
Мотивація	Підвищення мотивації та залученості працівників є ключовим для підтримки продуктивності та задоволеності роботою, часто компанії цьому не приділяють належної уваги. Необхідним є запровадження нових систем винагород, які враховують поточні умови, наприклад, премії за роботу в стресових або незвичних умовах. Розробити програми нематеріального заохочення, такі як визнання та похвала за результати роботи, можливості кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури. Розробити та впровадити програми, спрямовані на зміцнення фізичного та психологічного здоров'я працівників, такі як заняття спортом, консультації з психологами та релаксаційні заходи (наприклад, можна співпрацювати з місцевими фітнес-клубами та за вподобаннями співробітників, дарувати їм абонементи).
Комунікація	Ефективна комунікація є важливим аспектом підтримки стабільності та послідовності в умовах воєнного стану. Тому, варто інформувати працівників про поточні умови, плани компанії, зміни в політиці та інші важливі новини. Використовувати внутрішні цифрові платформи для обміну інформацією та знаннями і забезпечити всім працівникам швидкий доступ до необхідної інформації. Створити механізми для отримання зворотного зв'язку від працівників, щоб керівництво могло вчасно реагувати на проблеми та пропозиції (наприклад, використанням анонімних опитувань).
Соціальна відповідальність	Надання додаткової відпустки, гнучких умов праці та фінансової допомоги працівникам, які постраждали від війни. Участь у соціальних проектах, підтримка місцевих громад та волонтерство. Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах корпоративної діяльності та прозорість у спілкуванні та поведінці. Такі дії не лише підвищують соціальну відповідальність бізнесу, але й збільшують їх конкурентоспроможність.
Адаптивність	Запровадити гнучкий графік роботи, наприклад, віддалену роботу або роботу на умовах неповного робочого дня, що дозволить працівникам поєднувати роботу та особисті обов'язки. Розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій, які дозволять компаніям швидко адаптуватися до нових умов і мінімізувати вплив кризових ситуацій (створити культуру ризик-менеджменту), підтримувати та заохочувати багатofункціональність, щоб працівники могли виконувати різноманітні завдання в умовах змін.

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 5; 10]

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

- Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
- Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82 С. 290–297.
- 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.
- Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
- Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.06.2024).

6. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
7. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід* 2019. № 22. С. 73–78
8. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.
9. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.
10. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 10.06.2024).
11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

## REFERENCES:

1. Dvornik I., Dvornik O., Garafonova O. (2023) Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of personnel management in enterprises under martial law]. *Modeling the development of economic systems*, no. 2, pp. 144–152. (in Ukrainian)
2. Kudelia V.I., Yakovenko V.H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Bulletin of transport and industry economics*, no. 81–82, pp. 290–297. (in Ukrainian)
3. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, no. 2(8), pp. 88–93. (in Ukrainian)
4. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troyan A. V. (2020) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern personnel management Technologies]: A Textbook. Kyiv: FOP Yamchynskyi O. V., 466 p. (in Ukrainian)
5. Cherep O., Kalyuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Economics and society*, vol. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (accessed 10 June 2024).
6. Upravlinnia personalom [Personnel Management]: A Textbook / O. M. Shubalyi et al. Lutsk, 2018. 404 p. (in Ukrainian)
7. Zhavela K. A., Zhavela A. K. (2019) Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnolohii v systemi upravlinnia personalom [Modern concepts and innovative technologies in personnel management systems]. *Economic science. investments: practice and experience*, no. 22, pp. 73–78. (in Ukrainian)
8. Shapoval O. A. (2019). Systemnyi pidkhid do upravlinnia personalom pidpriemstva [Systemic approach to enterprise personnel management]. *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 82–85. (in Ukrainian)
9. Voskoboinyk S. Ya. (2018) Porivnialna kharakterystyka riznykh system upravlinnia personalu [Comparative characteristics of different personnel management systems]. *Electronic scientific specialized journal in economic sciences "modern economics"*, no. 10, pp. 29–35. (in Ukrainian)
10. Prodius O., Afanasenko M. (2024) Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Economics and society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
11. Hlushchenko L. D., Piliavoz T. M., Koval N. O. (2022) Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern structure of enterprise management]. *Economics and society*, vol. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>