

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>

УДК 331.101

МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

INTERNATIONAL APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ADAPTATION FOR UKRAINE DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Кібальник Любов Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7659-5627>**Кравченко Олена Олексіївна**кандидат економічних наук, доцент,
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>**Кушніренко Денис Олександрович,**аспірант
Черкаський національний університет
ім. Б. Хмельницького**Kibalnyk Liubov, Kravchenko Olena, Kushnirenko Denys**
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті аналізується зарубіжний досвід управління людськими ресурсами, який може бути актуальним для України в умовах війни та післявоєнної відбудови. В межах проведеного дослідження розглядаються приклади таких країн, як Німеччина, Японія, Південна Корея, Ізраїль та США, які успішно пройшли шлях відновлення після військових конфліктів. Особлива увага приділяється новим підходам до розвитку та навчання кадрів, а також реінтеграції військовослужбовців у мирне життя. Досліджуються можливості співпраці з міжнародними організаціями для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Стаття пропонує рекомендації для адаптації цих підходів в українських реаліях, підкреслюючи важливість інновацій, освіти та професійного розвитку для сталого економічного відновлення країни.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, інноваційні стратегії, підприємство, організація виробництва, реінтеграція військовослужбовців.

This article explores foreign experiences in human resource management that could be valuable for Ukraine during wartime and in the post-war period. It examines the successful recovery of economies in several countries following military conflicts, including Germany, Japan, South Korea, Israel, and Rwanda. The analysis highlights the need for innovative approaches to workforce development and training in the aftermath of war, focusing on integrating veterans into civilian life and rebuilding skilled labor forces. Special emphasis is placed on collaboration with international organizations to leverage resources and expertise for effective human resource management. By examining these global practices, the article provides practical recommendations for adapting these approaches to Ukraine's specific circumstances, promoting sustainable economic recovery and social stability. Key strategies include investing in continuous education, leveraging private-public partnerships, and implementing psychological support programs to boost workforce morale and resilience. The insights derived from these case studies can guide Ukraine in strengthening its human capital, fostering innovation, and enhancing its competitive advantage in a challenging global environment. The article also examines the role of government policies in facilitating post-war recovery through targeted employment initiatives, social safety nets, and support for small and medium-sized

enterprises (SMEs). By drawing parallels with global post-war recovery efforts, it underscores the importance of flexible labor market policies and adaptive management strategies that respond to changing socio-economic conditions. The findings emphasize the need for Ukraine to cultivate a skilled, adaptive, and resilient workforce capable of meeting future challenges, ensuring long-term stability, and driving national growth. This comprehensive approach aims to build a robust foundation for Ukraine's socio-economic development in the face of ongoing geopolitical tensions and uncertainties.

Keywords: investment, innovation, investment attractiv, human resource management, post-war recovery, workforce development, veteran reintegration, economic growth, psychological support, skilled labor, innovation, social stability, government policies, adaptive management

Постановка проблеми. Сучасний світ бізнесу характеризується швидкими змінами, зростанням конкуренції та глобалізацією ринків. У таких умовах управління людськими ресурсами стає ключовим чинником, що визначає успіх або невдачу організації. Ефективне управління персоналом дозволяє компаніям підвищити свою продуктивність, знизити витрати, а також забезпечити стійкий розвиток. Проте, на сьогодні, в Україні система управління людськими ресурсами стикається з низкою проблем, зокрема низьким рівнем соціального захисту працівників, нестачею кваліфікованих кадрів, недостатньо розвиненою системою професійної освіти, а також відсутністю ефективних механізмів мотивації та розвитку персоналу.

В умовах економічної нестабільності та постійних змін на ринку праці, українські компанії змушені шукати нові підходи до управління людськими ресурсами. Використання зарубіжного досвіду може стати вирішенням цієї проблеми, але для цього необхідно враховувати особливості національної економіки та ринку праці. Відповідно, постає питання: які зарубіжні моделі управління людськими ресурсами можуть бути адаптовані в Україні, і яким чином це можна зробити, щоб підвищити ефективність роботи підприємств і забезпечити їхній стійкий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів управління людськими ресурсами в умовах кризових ситуацій, а також адаптації зарубіжного досвіду в післявоєнний період присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них варто відзначити публікації Armstrong M., Voxall P., Purcell J., Brewster C., Sparrow P., Farndale E., а також Андрушко Т., Власенко І., Герасимчук В., Дубинської С., Єршової О., Клименко І., Мельниченко І., Петрова Ю., Соколовського С. та інших [1–13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління людськими ресурсами, залишається

низка невирішених питань, які потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо дослідженим є питання комплексної адаптації зарубіжного досвіду до умов українського ринку праці. Більшість досліджень зосереджені на окремих елементах зарубіжних моделей, що ускладнює їхню інтеграцію в національну систему управління людськими ресурсами. Питання інтеграції цих досліджень у контекст сучасних українських реалій потребує подальшого вивчення, особливо в умовах тривалих соціальних та економічних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження можливостей адаптації зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління людськими ресурсами є важливим елементом будь-якої сучасної організації. Успішне управління персоналом дозволяє підвищити ефективність роботи компанії, сприяє зростанню її конкурентоспроможності, а також забезпечує стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами є цінним джерелом знань для України, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Розуміння та застосування передових практик, розроблених іншими країнами, дозволить Україні більш ефективно адаптуватися до сучасних викликів, зокрема щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу, підтримки мотивації працівників, а також забезпечення стійкості та відновлення національної економіки.

До ключових напрямів використання зарубіжного досвіду щодо управління людськими ресурсами в Україні, варто віднести: адаптацію HR-політик до кризових умов, психологічну підтримку та мотивацію персоналу, відновлення та реінтеграція військовослужбовців, розвиток та навчання кадрів у післявоєнний період, інституційну підтримку та співпрацю з міжнародними організаціями [1].

Одним із основних напрямів є адаптація політик управління персоналом до кризових

умов. Багато країн, які пройшли через війни чи інші масштабні кризи, створили гнучкі HR-політики, здатні оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Такі підходи допомагають забезпечити стабільність роботи компаній та організацій навіть у найскладніших обставинах.

Війна створює серйозний тиск на психологічне здоров'я працівників, що, у свою чергу, може негативно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. У цьому контексті зарубіжний досвід підкреслює важливість впровадження програм психологічної підтримки. У багатьох країнах активно використовуються методи, спрямовані на зниження стресу та підвищення морального духу працівників, що допомагає зберегти їхню ефективність у складних умовах.

Так, наприклад, Ізраїль, як країна, що тривалий час перебуває у стані конфлікту, розробив цілий ряд практик для підтримки психологічного здоров'я працівників. В умовах постійної загрози терористичних атак і воєнних дій, ізраїльські компанії активно впроваджують програми управління стресом. Одним із таких прикладів є програми «психологічного захисту», які включають тренінги з розвитку стресостійкості, сеанси психологічного консультування, а також забезпечення підтримки працівникам і їхнім родинам. Крім того, держава сприяє створенню спеціалізованих центрів підтримки, де працівники можуть отримати консультації від психологів та психотерапевтів [2, с. 95].

Японія відома своєю культурою праці, де від працівників часто вимагають тривалої та інтенсивної роботи, що може призводити до стресу та вигорання. У відповідь на ці виклики в країні активно розвиваються програми зниження стресу. Наприклад, компанії активно впроваджують практики медитації та тренінги з управління стресом. Одним із найбільш поширених підходів є так званий «*ikigai*» – філософія, що допомагає людям знайти сенс і задоволення в роботі, що, своєю чергою, підвищує їхню мотивацію та знижує рівень стресу.

Щодо європейських країн, розглянемо Німеччину, яка має потужну систему соціального захисту, що включає підтримку працівників під час кризових ситуацій. Німецькі компанії активно використовують програми з підтримки психічного здоров'я, що включають консультації з психологами, групи підтримки та тренінги зі стрес-менеджменту. Багато великих компаній, таких як Siemens та Bosch,

мають внутрішні програми підтримки працівників, які включають консультації зі спеціалістами, організацію фізичних вправ та рекреаційні заходи для зниження стресу. Крім того, у Німеччині широко практикується «*Work-Life Balance*» – баланс між роботою і особистим життям, який включає гнучкий графік роботи та можливість працювати дистанційно [4].

У Сполучених Штатах також активно розвиваються програми підтримки працівників у кризових умовах. Одним із найбільш відомих прикладів є ініціативи компаній з надання психологічної допомоги працівникам, які проходять через стресові ситуації. Компанії, такі як Google і Microsoft, впроваджують програми, що включають тренінги з управління стресом, можливість отримання консультацій у спеціалістів, а також проведення релаксаційних заходів, таких як йога чи медитація на робочому місці. Важливим елементом є також культура визнання та заохочення працівників, що допомагає підвищити їхню мотивацію та знизити рівень стресу.

Окрему увагу варто приділити реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя. Досвід країн, які пройшли через війни, показує, наскільки важливо забезпечити ветеранів роботою та соціальною підтримкою. Програми професійної перепідготовки та працевлаштування можуть стати основою для успішної адаптації ветеранів, що, своєю чергою, сприятиме стабільності та розвитку суспільства в цілому.

Реінтеграція військовослужбовців у цивільне життя є складним процесом, що потребує системного підходу, включаючи як державну підтримку, так і зусилля бізнесу та громадських організацій. Багато країн, які пройшли через війни або тривалі військові конфлікти, мають напрацьовані ефективні моделі реінтеграції.

Одна з найрозвиненіших систем реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя діє в США, ключовим елементом цієї системи є Міністерство у справах ветеранів (VA), яке надає широкий спектр послуг, включаючи медичну допомогу, психіатричну підтримку, програми навчання та працевлаштування. Програма GI Bill дозволяє ветеранам отримувати фінансову допомогу для оплати освіти або професійної підготовки. Крім того, існують численні ініціативи з підтримки працевлаштування ветеранів, такі як «*Hiring Our Heroes*», яка спрямована на з'єднання ветеранів з роботодавцями та допомогу у пошуку роботи [3, с. 145].

Також, ефективно розвинену систему реінтеграції для військовослужбовців має Ізраїль, де основна увага приділяється професійній підготовці та працевлаштуванню. Програми, такі як «Atidim» і «Nahal Haredi», допомагають військовослужбовцям отримати освіту та необхідні навички для успішної кар'єри в цивільному житті. Крім того, існує програма "Aguda Le'maan Ha'Chayal" (Організація солдатської підтримки), яка надає фінансову допомогу, житлові субсидії та інші ресурси для ветеранів, щоб допомогти їм адаптуватися до цивільного життя. Ізраїль також активно використовує соціальні мережі та онлайн-платформи для пошуку роботи, що робить процес працевлаштування ветеранів більш ефективним.

Після Другої світової війни Німеччина розробила потужну систему підтримки ветеранів. Сьогодні ці підходи включають забезпечення ветеранів можливостями для професійної перепідготовки та доступу до роботи. Важливою частиною цієї системи є програми «Berufsförderungsdienst der Bundeswehr» (BFD), які пропонують військовослужбовцям навчальні курси, професійну орієнтацію та підтримку у пошуку роботи [5, с. 89].

Уряд також забезпечує ветеранам соціальне забезпечення, що включає пенсії, медичну допомогу та підтримку в разі інвалідності. У Німеччині діє тісна співпраця між державою та приватним сектором, де великі компанії зобов'язані надавати перевагу ветеранам при прийомі на роботу.

Наступним напрямком є впровадження, у післявоєнний період нових підходів до розвитку та навчання кадрів. Розвиток економіки після війни часто супроводжується необхідністю відновлення зруйнованих виробництв і впровадження нових технологій. Тут особливо важливим стає досвід країн, які інвестували в професійну перепідготовку та навчання персоналу, що допомогло їм відновити економіку та забезпечити стійке зростання. Розглянемо кілька конкретних прикладів, які демонструють, досвід країн щодо впровадження інноваційних стратегій у сфері людських ресурсів.

Після завершення Другої світової війни Німеччина опинилася в руїнах, із зруйнованою інфраструктурою та виснаженим людським ресурсом. В умовах масових руйнувань та економічної кризи країна потребувала негайної відбудови. Програма «Маршалівський план», підтримана Сполученими Штатами, стала ключовим фактором у відновленні Німеччини. Однією з головних цілей цієї

програми було забезпечення можливостей для професійного навчання та розвитку навичок робітників [6, с. 47].

Велику увагу приділяли професійно-технічній освіті, створювали нові навчальні програми, які відповідали сучасним економічним вимогам. Підприємства активно співпрацювали з державою, інвестуючи в навчання та перепідготовку своїх працівників. Цей досвід показує, що в умовах післявоєнного відновлення ефективним є поєднання державної підтримки з ініціативами приватного сектору.

Післявоєнна Японія також стояла перед необхідністю відновлення зруйнованої економіки. Основною стратегією, яку вибрали японські урядовці та підприємці, стало впровадження нових технологій та підвищення якості робочої сили. Японія зробила акцент на розвитку освіти, що включало як загальну, так і технічну освіту, а також на створенні системи постійного навчання на робочому місці [12, с. 53].

З'явилася концепція «кайдзен» – постійного вдосконалення процесів і підходів, що включає регулярне підвищення кваліфікації працівників. Також були запроваджені практики групової роботи, які сприяли розвитку командного духу та підвищенню ефективності праці. Японський досвід довів, що інвестиції в людський капітал є ключовим фактором у досягненні швидкого економічного зростання та глобальної конкурентоспроможності.

Південна Корея після Корейської війни (1950–1953) була однією з найбідніших країн світу. Але за кілька десятиліть країна досягла вражаючого економічного зростання, ставши однією з провідних економік світу. Одним із ключових факторів цього успіху було реформування системи освіти та професійного навчання.

Корея розробила стратегії, спрямовані на розвиток високотехнологічних галузей. Важливу роль відіграв розвиток університетів та науково-дослідних інститутів, що працювали в тісному контакт з промисловістю. Держава активно підтримувала приватний сектор, інвестуючи в навчання кадрів, особливо у сфері технічних наук та інженерії. Такий підхід дозволив швидко адаптувати робочу силу до вимог інноваційної економіки робітників [8].

Досвід цих країн показує, що післявоєнний період вимагає інноваційних підходів до розвитку та навчання кадрів. Інвестиції в освіту, професійне навчання та підтримку людського капіталу є ключовими факторами у забезпеченні сталого економічного зростання та роз-

витку. Україна може використати ці уроки для ефективного відновлення та розвитку в умовах сучасних викликів.

Також, не менш важливою є співпраця з міжнародними організаціями, що можуть надати Україні необхідні ресурси, експертизу та підтримку для подолання наслідків війни та ефективного впровадження реформ у сфері управління людськими ресурсами. Так, наприклад ООН через свої спеціалізовані агентства, такі як Міжнародна організація праці (МОП) та Програма розвитку ООН (ПРООН), може надати суттєву підтримку в процесі відновлення. МОП зосереджується на питаннях захисту прав працівників, створенні робочих місць та забезпеченні соціального захисту. МОП може допомогти Україні у розробці програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, особливо для ветеранів та людей, які втратили роботу через війну. ПРООН, зі свого боку, може підтримати проекти розвитку людського капіталу, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та подолання соціальних нерівностей.

Європейський Союз є одним із ключових партнерів України у сфері відновлення та розвитку людських ресурсів. ЄС надає фінансову допомогу та експертну підтримку через програми, такі як Європейський соціальний фонд (ЄСФ) та Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР). Ці фонди можуть бути використані для розвитку освітніх програм, професійного навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, ЄС активно підтримує реформи в Україні, спрямовані на підвищення прозорості та ефективності управління людськими ресурсами, зокрема через технічну допомогу та обмін досвідом [10, с. 59].

Світовий банк відіграє важливу роль у підтримці реформ у сфері управління людськими ресурсами в Україні. Банк надає фінансову допомогу та технічну підтримку для реалізації проектів, спрямованих на модернізацію сис-

теми освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Зокрема, Світовий банк може фінансувати проекти, що спрямовані на реабілітацію та реінтеграцію ветеранів, розвиток професійних навичок серед постраждалих груп населення та створення нових робочих місць.

Північноатлантичний альянс (НАТО) має програми, які спрямовані на реінтеграцію військовослужбовців у цивільне життя, зокрема через ініціативи Trust Fund. Цей фонд фінансує програми професійної підготовки та працевлаштування ветеранів, надаючи їм можливість отримати нові навички та знання, які допоможуть їм адаптуватися до цивільного життя. Співпраця з НАТО також включає обмін передовим досвідом та навчальними програмами, що сприяють підвищенню ефективності роботи у сфері безпеки та оборони.

Співпраця з міжнародними організаціями є надзвичайно важливою для України у контексті відновлення та розвитку людських ресурсів після війни. Кожна з цих організацій може зробити свій внесок у розробку та впровадження ефективних програм, які допоможуть Україні впоратися з викликами та забезпечити стабільне економічне та соціальне зростання.

Отже, зарубіжний досвід управління людськими ресурсами є важливим ресурсом для України, особливо в умовах війни та післявоєнного періоду. Його адаптація до українських реалій може сприяти ефективному відновленню економіки, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку країни в майбутньому. Важливо не тільки запозичувати ці практики, але й враховувати місцеві умови та потреби, щоб забезпечити їх ефективність та довготривалий вплив.

Напрямки подальших досліджень полягають у визначенні впливу національних культурних особливостей на можливість впровадження тих чи інших елементів зарубіжних практик, щодо управління людськими ресурсами в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. С. 56–62.
2. Шостак Л. В. Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94–99.
3. Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 145–151.
4. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>

5. Герасимчук В. А. Стратегії управління персоналом в умовах економічної невизначеності. *Економіка України*. 2019. № 8. С. 88–94.
6. Єршова О. М. Управління людськими ресурсами в умовах конфліктів: міжнародний досвід. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 47–53.
7. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156.
8. Запатріна І. В., Шатковська А. О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf
9. Мельниченко І. Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 75–82.
10. Паливода К. Перспективи використання зарубіжного досвіду в управлінні людськими ресурсами в Україні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 8. С. 58–65.
11. Садов'як М. Адаптація зарубіжних HR-практик в умовах українського ринку праці. *Науковий вісник НУБіП України*. 2021. № 3. С. 123–130.
12. Соколовська К. Управління персоналом в післявоєнний період: європейський досвід для України. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 55–62.

REFERENCES:

1. Tyurina, N., Nazarchuk, T., & Hurnytskyi, O. (2021) Osoblyvosti vykorystannya praktychnoho HR-menedzmentu v kryzok umovakh voyennoho stanu ta povoyennoho rozvytku. Modeling the development of the economic systems [Features of practical HR management in crisis conditions of martial law and post-war development]. *Modeling the Development of Economic Systems*, pp. 56–62.
2. Shostak, L. V., & Boloban, Y. O. (2018) Zarubizhnyy dosvid upravlinnya personalom. Pryazovs'kyu ekonomichnyy visnyk [Foreign experience in personnel management]. *Pryazovskyi Economic Bulletin*, no. 3, pp. 94–99.
3. Vlasenko, I. M. (2020) The impact of the economic crisis on the development of HR practices in Ukraine. *Business Inform*, no. 11, pp. 145–151.
4. Frant, Yu. V. (2024) Vplyv ekonomichnoyi kryzy na rozvytok HR-praktyk v Ukrayini. Biznes Inform [Factors of using the personnel potential of an enterprise considering the requirements of post-war reconstruction of the national economy]. *Economy and Society*, no. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787/>
5. Herasymchuk, V. A. (2019) Stratehiyi upravlinnya personalom v umovakh ekonomichnoyi nevyznachenosti [Ekononika Ukrayiny. Personnel management strategies under economic uncertainty]. *Economy of Ukraine*, no. 8, pp. 88–94.
6. Yershova, O. M. (2022) Upravlinnya lyuds'kymy resursamy v umovakh konfliktiv: mizhnarodnyy dosvid [Human resource management in conflict situations: international experience]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2, pp. 47–53.
7. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Y. (2020) Didzhitalizatsiya HR-protseviv u suchasnykh realiyakh [Digitalization of HR processes in modern realities]. *Halytskyi Economic Bulletin of Ternopil National Technical University*, no. 64(3), pp. 147–156.
8. Zapatrina, I. V., & Shatkovska, A. O. (2023) Dosvid pislyavoyennoho vidnovlennya mist svitu: uroky dlya Ukrayiny [Experience of post-war recovery of cities around the world: lessons for Ukraine]. Available at: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf
9. Melnychenko, I. (2023) Problemy upravlinnya lyuds'kymy resursamy v Ukrayini pid chas viyny [Problems of human resource management in Ukraine during the war]. *Current Problems of Economics*, no. 4, pp. 75–82.
10. Palyvoda, K. (2022) Perspektyvy vykorystannya zarubizhnoho dosvidu v upravlinni lyuds'kymy resursamy v Ukrayini [Prospects for using foreign experience in human resource management in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 8, pp. 58–65.
11. Sadoviak, M. (2021) Adaptatsiya zarubizhnykh HR-praktyk v umovakh ukrayins'koho rynku pratsi [Adaptation of foreign HR practices in the conditions of the Ukrainian labor market]. *Scientific Bulletin of NULES of Ukraine*, no. 3, pp. 123–130.
12. Sokolovska, K. (2023) Upravlinnya personalom v pislyavoyennyi period: yevropeys'kyi dosvid dlya Ukrayiny [Personnel management in the post-war period: European experience for Ukraine]. *Socio-Labor Relations: Theory and Practice*, no. 2, pp. 55–62.