

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>

УДК 331.101.3:005.96:338.1(477)

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

ADAPTIVE MODELS OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL POST-WAR RECOVERY STRATEGY

Мутерко Ганна Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Приазовський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1300-6650>**Михальов Дмитро Анатолійович**аспірант,
Приазовський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4625-4878>**Muterko Hanna, Mykhalov Dmytro**

Pryazovskyi State Technical University

У статті розглянуто проблематику управління мотивацією персоналу в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України. Визначено особливості мотиваційних механізмів у контексті соціально-економічних викликів, демографічних змін і трансформації ринку праці. Обґрунтовано необхідність адаптивних моделей мотиваційного управління, які поєднують економічні та нематеріальні стимули, враховують потреби ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих груп. Обґрунтовано, що в умовах післявоєнної реконструкції елементи нематеріальної мотивації набувають особливого значення, оскільки сприяють підвищенню психологічної стійкості працівників і формуванню корпоративної лояльності. Показано роль цифровізації, освітніх програм і партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством у підвищенні ефективності мотиваційних систем. Доведено, що адаптивна мотиваційна політика є стратегічним чинником стійкого розвитку людського капіталу та конкурентоспроможності економіки України.

Ключові слова: мотивація персоналу, адаптивне управління, післявоєнне відновлення, людський капітал, соціальна стійкість, інклюзія, сталий розвиток.

The study is devoted to the formation of modern approaches to personnel motivation management in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the topic is due to large-scale transformations of the labor market, the socio-economic consequences of the war and the need to create a new incentive system focused on social responsibility, flexibility and psychological support of employees. The article analyzes the key factors that determine the effectiveness of motivational management in crisis and reconstruction periods: demographic shifts, integration of veterans and internally displaced persons, the need for retraining of personnel, digitalization of labor processes and the emergence of new forms of employment. It is shown that adaptive motivation systems should provide a balance between short-term stabilization measures (material incentives, income guarantees) and long-term mechanisms for the development of human capital (education, career growth, social integration). The importance of intangible motivation factors is considered: recognition, participation in socially important projects, a sense of personal contribution to national reconstruction. It is substantiated that in the conditions of post-war reconstruction, these elements acquire special importance, as they contribute to increasing the psychological resilience of employees and forming corporate loyalty. The role of digital tools in supporting motivational processes is also determined, in particular, electronic platforms for monitoring the effectiveness, training and social support of personnel. The importance of intersectoral interaction between the state, business and the public sector in building a modern motivational ecosystem is emphasized. This approach allows combining resources to finance educational programs, social initiatives and psychological rehabilitation, which contributes to increasing labor productivity and strengthening social unity. It is established that adaptive management of personnel



motivation is a key tool for ensuring the efficiency of enterprises and the competitiveness of the national economy in the post-war period. It should become a component of a broader state strategy for sustainable development aimed at restoring human capital, building social trust and improving the quality of working life in Ukraine.

Keywords: personnel motivation, adaptive management, post-war recovery, human capital, social sustainability, inclusion, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасні умови воєнного та післявоєнного розвитку України формують нові виклики для систем управління персоналом, зокрема в частині забезпечення ефективної мотивації працівників. Руйнування економічної інфраструктури, міграція трудових ресурсів, психологічне виснаження населення та зміна ринку праці призвели до глибокої трансформації мотиваційних механізмів у вітчизняних підприємствах. Традиційні підходи, що ґрунтувалися переважно на матеріальному стимулюванні, виявилися недостатніми для утримання кадрового потенціалу, підтримання продуктивності праці та формування довгострокової лояльності персоналу.

В цих умовах виникає потреба у розробленні адаптивних моделей управління мотивацією, здатних реагувати на динамічні зміни соціально-економічного середовища та поєднувати матеріальні, нематеріальні, соціальні й психологічні фактори впливу. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті реалізації Плану відновлення України [1], яка передбачає відбудову не лише інфраструктури, а й людського потенціалу як основного ресурсу економічного зростання та інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання управління мотивацією персоналу в кризових і трансформаційних умовах розглядаються з позицій адаптації трудових систем до змін соціально-економічного середовища. У роботі Гірняк К. М. і Тарасович Л. В. [3] визначено, що сучасна мотивація працівників потребує комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу під час трансформацій управлінських структур. Дослідження Дворник І., Дворник О. та Гарафонові О. [6] доводить, що в умовах воєнного стану ключовим чинником ефективності персоналу є адаптивність управлінських стратегій, заснованих на соціальній підтримці, прозорій комунікації та можливостях професійного розвитку.

Дослідження Мутерко Г. М. і Бессонові А. В. [5] акцентує увагу на зростанні ролі інно-

ваційних технологій у підтримці кадрового потенціалу промислових підприємств, що особливо актуально в контексті цифровізації управлінських процесів і переходу до гнучких форматів зайнятості. Мірошніченко О. В., Боденчук П. С. та Спиридонова В. В. [12] підкреслюють важливість оцінювання ефективності мотиваційних програм, які мають сприяти не лише продуктивності, а й соціальній згуртованості колективу. Значна увага у наукових працях приділяється соціальному аспекту управління персоналом. Зокрема, Шапошникова І. В. [9] і Гордієнко Є. П. [10] наголошують на важливості психологічної та соціальної реабілітації працівників, зокрема ветеранів війни, як передумови відновлення соціального капіталу. Питання міжсекторальної взаємодії бізнесу, влади та громадянського суспільства у відновленні ринку праці розкрито в роботах Коваль Я. [11] і Жовновач Р. [2].

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема полягає у відсутності системного підходу до формування моделей мотивації, здатних забезпечити одночасно гнучкість, стійкість та соціальну орієнтованість управлінських рішень. Тому дослідження адаптивних моделей управління мотивацією персоналу в умовах післявоєнної реконструкції економіки є надзвичайно актуальним для теорії та практики сучасного менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення адаптивної моделі управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного та післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу традиційно розглядається як ключовий інструмент управління людськими ресурсами, спрямований на забезпечення узгодженості цілей працівника і підприємства. Вона визначає не лише рівень продуктивності, а й соціально-психологічний клімат, ступінь лояльності до організації та готовність персоналу до інноваційних змін. У класичних теоріях мотивації, від ієрархії потреб А. Маслоу до двофакторної моделі

Ф. Герцберга [2], підкреслюється провідна роль матеріальних і моральних стимулів, проте сучасна реальність, зокрема в умовах воєнного стану в Україні, вимагає переосмислення цих підходів через призму соціальної стійкості, психологічної підтримки та інклюзивності робочого середовища.

Період повномасштабної війни став катализатором глибоких трансформацій у системах управління персоналом. Частина працівників змінила місце проживання або перейшла на дистанційний формат роботи, що суттєво вплинуло на структуру мотивів трудової поведінки. Для значної кількості людей першорядного значення набули не лише фінансові стимули, а й фактори безпеки, стабільності, приналежності до колективу та усвідомлення власної ролі у спільній справі відновлення країни. Це актуалізувало потребу у створенні гнучких систем мотивації, здатних адаптуватися до швидких змін соціально-економічного середовища. В кризових умовах українські підприємства дедалі частіше переходять від класичних ієрархічних моделей управління до більш горизонтальних і партнерських форм взаємодії з персоналом [3]. Зростає роль внутрішньої комунікації, корпоративної культури довіри та взаємної підтримки. Особливу увагу приділено морально-психологічним аспектам мотивації: визнанню особистих досягнень, створенню умов для самореалізації та залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень. Це відображає тенденцію переходу від контролю до залучення, від системи «винагорода–покарання» до концепції «розвиток–довіра–відповідальність».

Водночас сучасна система мотивації в Україні дедалі більше інтегрує цифрові інструменти управління. Зокрема, використання HR-аналітики, платформ дистанційної взаємодії, програм менторства й корпоративного навчання дозволяє не лише оцінювати ефективність праці, а й формувати індивідуальні мотиваційні профілі [4]. Це особливо важливо в умовах розпорошених колективів і гібридного режиму роботи, що стало типовим явищем для українських підприємств у 2022-2025 роках.

В умовах воєнного та післявоєнного періоду українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що потребують перегляду класичних підходів до управління людськими ресурсами [5]. Традиційні системи мотивації, орієнтовані виключно на економічні стимули, виявилися недостатніми для підтримання трудової активності, згуртованості

колективів та психологічної стійкості працівників. У цьому контексті виникає потреба у створенні адаптивної моделі мотивації персоналу, яка б поєднувала економічні, соціально-психологічні, цифрові та інклюзивні чинники, враховуючи національну стратегію післявоєнного відновлення.

Адаптивна модель управління мотивацією передбачає гнучке реагування на динаміку внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, забезпечуючи стабільність функціонування організації навіть у періоди невизначеності. Її сутність полягає у побудові багаторівневої системи стимулювання, де поряд із матеріальними чинниками особлива роль належить моральній підтримці, професійному розвитку, цифровій залученості, можливості участі у суспільно значущих проєктах та відчутті власної місії у процесі національного відновлення. Запропонована авторами адаптивна модель наведена у таблиці 1:

Запропонована модель демонструє, що мотивація в умовах післявоєнного відновлення має виходити за межі економічних інтересів, трансформуючись у комплексну систему соціально-ціннісного управління. Її основою стає людиноцентричний підхід, у межах якого кожен працівник сприймається не лише як ресурс, а як носій унікального досвіду, компетенцій та громадянської відповідальності. Успішна реалізація адаптивної моделі потребує використання цифрових технологій для моніторингу рівня задоволеності персоналу, створення індивідуальних траєкторій розвитку та формування гнучких стратегій стимулювання. Вона також передбачає постійну взаємодію між керівництвом і працівниками, що дозволяє своєчасно виявляти демотиваційні фактори та підтримувати високий рівень залученості.

Варто також зазначити, що післявоєнний період потребуватиме нової парадигми мотивації, заснованої на соціальній відповідальності, інклюзії та психологічній реабілітації персоналу. До складу трудових колективів дедалі активніше інтегруватимуться ветерани, люди з інвалідністю та внутрішньо переміщені особи, що вимагає переосмислення принципів рівності можливостей і створення безбар'єрного робочого середовища. Таким чином, еволюція систем мотивації в Україні поступово переходить від суто економічних до комплексних моделей, у яких ключову роль відіграють соціальні, ціннісні та культурні фактори.

Післявоєнний період ставить перед системами управління персоналом низку спе-

Таблиця 1

Адаптивна модель управління мотивацією персоналу підприємства

Рівень	Основні елементи мотивації	Інструменти та механізми реалізації	Очікуваний результат
1. Економічний	Заробітна плата, премії, соціальні пакети, гнучкі системи оплати праці	KPI-система, бонусні програми, цифрові платформи фінансової мотивації	Підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів
2. Соціально-психологічний	Корпоративна культура, етичне лідерство, підтримка командної взаємодії	Тренінги, корпоративні комунікації, програми менторства	Формування атмосфери довіри, зростання лояльності персоналу
3. Цифрово-комунікаційний	Використання цифрових HR-рішень, онлайн-мотиваційних платформ	Інтеграція системи аналітики, гейміфікація мотиваційних процесів	Оптимізація взаємодії у віддалених і гібридних командах
4. Інклюзивний	Залучення людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО, рівні можливості	Безбар'єрна інфраструктура, гнучкі графіки, адаптовані програми розвитку	Соціальна інтеграція та зміцнення корпоративної відповідальності
5. Психологічно-ціннісний	Підтримка ментального здоров'я, визнання, розвиток емоційної компетентності	Корпоративні програми підтримки, індивідуальні консультації, коучинг	Збереження психоемоційної стабільності, підвищення мотиваційної залученості
6. Соціально-національний	Участь у волонтерських і відбудовних ініціативах, реалізація соціальних проєктів	Партнерство з громадськими організаціями, корпоративні волонтерські програми	Підвищення патріотичної свідомості та іміджу підприємства як соціально відповідального

Джерело: сформовано авторами

цифічних завдань, які визначають особливості мотиваційного менеджменту. По-перше, відновлення економіки відбувається у середовищі суттєвих демографічних змін: повернення частини трудових ресурсів із переміщення, інтеграція ветеранів і осіб з посттравматичними потребами, поява нових соціальних категорій (тимчасово переміщені, реабілітовані працівники) [6]. Це вимагає налаштування мотиваційних систем на різнорівневі потреби працівників, поєднання стабілізаційних заходів з довгостроковими можливостями професійного зростання. По-друге, післявоєнна відбудова характерна високою залежністю від проєктного фінансування (державні програми, донорські гранти, міжнародні кредити) та великою кількістю коротко- і середньострокових проєктів у будівництві, інфраструктурі й енергетиці. Це означає, що мотиваційні механізми повинні бути здатні оперувати в умовах проєктної зайнятості: поєднувати гарантії доходу з мотивацією до переходу між проєктами, забезпечувати про-

зору систему винагород за участь у відновних роботах та створювати кар'єрні траєкторії всередині галузі відбудови [7].

Регіональні диспропорції в рівні відновлення визначають необхідність диференціації мотиваційних підходів. У регіонах, де інфраструктура відновлюється швидше, пріоритетними стають стимули для утримання кваліфікованих кадрів (конкурентні зарплати, програми житлової підтримки, пільгове оподаткування для працівників у критичному секторі). Водночас у депресивних або віддалених громадах мотивація має більше ґрунтуватися на соціальних пакетах, програмах перекваліфікації та місцевих ініціативах з підтримки підприємництва [8]. Не менш важливий аспект – психологічна стійкість і соціальна реабілітація як елементи мотиваційної політики. Підприємствам слід інтегрувати у мотиваційні програми послуги психосоціальної підтримки, превентивні заходи проти синдрому вигорання і механізми визнання заслуг, що враховують моральну мотивацію пра-

цівників. Нематеріальні стимули (визнання, соціальна місія, участь у відбудовних ініціативах) мають стати рівноправними компонентами системи мотивації поряд із фінансовими [9].

Одним з напрямів майбутньої уваги фахівців має стати розвиток людського капіталу через масові програми перепідготовки і стимулювання навчання. В умовах структурних змін попиту на працю підприємства і державні інституції мають пропонувати інструменти фінансування навчання, компенсаторні гранти, партнерські програми з профтехосвітою і вузами. Мотивація до навчання може підсилюватися через гарантії працевлаштування після завершення курсу (контракти з відновних проєктів) або через системи внутрішніх стипендій для ключових спеціальностей. Адаптивні моделі повинні враховувати зміни в трудовому законодавстві, механізми гнучких трудових угод, соціальні гарантії для ветеранів і ВПО, а також стимули для підприємств, що створюють робочі місця в зонах відновлення (податкові пільги, субсидії на оплату праці, фінансова підтримка соціальної інфраструктури) [10]. Роль місцевого самоврядування в цьому процесі є критичною: децентралізовані програми підтримки створюють умови для локальних мотиваційних ініціатив.

Важливим фактором майбутнього розвитку є взаємодія бізнесу, держави та громадянського суспільства. Ефективність мотиваційних систем зростає за умови партнерства: підприємства отримують доступ до програм навчання й психологічної допомоги, держава – канали для реалізації політик зайнятості, а НУО і волонтерські ініціативи – ресурси для реальної соціальної підтримки. Мотиваційні програми, які передбачають спільне фінансування (державно-приватне партнерство) і прозорий моніторинг використання коштів, мають вищу легітимність у працівників [11]. Цифрова підтримка мотиваційних рішень також має стати доступним та ефективним інструментом: платформи для моніторингу зайнятості, електронні системи оцінювання ефективності, сервіси для рекваліфікації й записи участі в соціальних ініціативах спрощують адміністрування програм мотивації і підвищують їхню прозорість. Важливо, щоб цифрові рішення були інклюзивними та доступними для різних груп працівників.

Критерії оцінювання ефективності мотиваційних заходів мають також бути трансформовані у більш сучасні та сприятливі у післявоєнний час [12]. Система KPI має включати

не лише традиційні показники (продуктивність, плинність кадрів, показники виконання завдань), але й індикатори соціальної інтеграції (частка працевлаштованих ветеранів/ВПО), психологічного благополуччя (індекси задоволеності, показники вигорання), успіху програм перекваліфікації (частка працевлаштованих після навчання), а також регіональні метрики (рівень відтоку кадрів із зон відновлення). Наявність таких комплексних метрик дозволяє коригувати мотиваційні політики в реальному часі й досягати балансу між оперативними та стратегічними цілями.

Підсумовуючи, особливості мотиваційного управління в післявоєнній Україні визначаються мультидоменністю викликів: демографічними зрушеннями, проєктною структурою відновлення, регіональними диспропорціями, потребою у психологічній та освітній підтримці, змінами правового поля та необхідністю широкого партнерства [13]. Практична реалізація адаптивних підходів вимагає поетапної стратегії: короткострокові заходи стабілізації (дохідні гарантії, безпека праці, базова підтримка), середньострокові – освіта й перекваліфікація, розвиток кар'єрних траєкторій; довгострокові – інституційні реформи, інтеграція ESG-принципів та системи моніторингу з орієнтацією на соціальну стійкість і конкурентоспроможність економіки.

Висновки. Управління мотивацією персоналу в умовах воєнного та післявоєнного розвитку України потребує переосмислення традиційних управлінських підходів та впровадження адаптивних моделей, здатних реагувати на складні соціально-економічні обставини. Виявлено, що ключовими чинниками ефективності системи мотивації у цей період є її гнучкість, соціальна орієнтація, психологічна підтримка працівників та інтеграція інноваційних механізмів винагороди. Особливе значення має розроблення мотиваційних стратегій, які поєднують економічні стимули із нематеріальними – визнанням, залученням до соціально значущих проєктів, формуванням відчуття місії у відбудові країни. Визначено, що у післявоєнний період ефективність мотиваційних інструментів значною мірою залежатиме від партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, яке забезпечує системність, прозорість та адресність підтримки.

Інституціональні реформи, спрямовані на оновлення трудового законодавства, підтримку ветеранів, ВПО та маломобільних груп, а також розвиток програм перекваліфі-

кації, виступають основою для формування сучасної мотиваційної екосистеми. У стратегічній перспективі мотиваційна політика має еволюціонувати від кризового реагування до довгострокової системи розвитку людського капіталу, зорієнтованої на соціальну інтеграцію, підвищення конкурентоспроможності

підприємств та забезпечення стійкості національної економіки. Отже, адаптивне управління мотивацією персоналу в контексті післявоєнного відновлення слід розглядати не лише як інструмент стабілізації ринку праці, а як важливий чинник формування нової соціально-економічної моделі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. План Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
2. Zhovnovach R., Bessonova A. Prerequisites for the formation and development trends of the enterprise's personnel potential. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2023. Vol. 4. No. 3. P. 15–24. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-3>
3. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
4. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>
5. Мутерко Г. М., Бессонова А. В. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. 2024. Вип. 1(39). С. 87–94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887)
6. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. Вип. 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
7. Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. Вип. 187. С. 147–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24>
8. Перепелюкова О. В. Диспропорції регіонального розвитку в умовах системних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2019. Вип. 4(42). С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-88-95>
9. Шапошникова І. В. Соціальна реабілітація в умовах війни: світовий досвід та проблеми України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-02>
10. Гордієнко Є. П. Соціальна адаптація та психологічна реабілітація як засіб збереження соціального капіталу учасників бойових дій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 2(56). С. 208–215. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.19.02.26>
11. Коваль Я. Форми реалізації партнерських відносин бізнесу і влади в умовах розвитку ринкової економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Вип. 3(63). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-80-87>
12. Мірошніченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. *Управління змінами та інновації*. 2025. Вип. 14. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-25>
13. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

REFERENCES:

1. Plan Vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. Available at: <https://recovery.gov.ua/>
2. Zhovnovach, R., & Bessonova, A. (2023). Prerequisites for the formation and development trends of the enterprise's personnel potential. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 4, 3, 15–24. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-3>
3. Hirniak, K. M., & Tarasovych, L. V. (2025). Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

4. Mykhailova, Ye., Savina, N., & Radovenchuk, P. (2024). Adaptivni stratehii upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu v umovakh informatsiinykh kryz [Adaptive strategies for managing the national economy in conditions of information crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>
5. Muterko, H. M., & Bessonova, A. V. (2024). Vplyv rozvytku innovatsiinykh tekhnolohii na kadrovyi potentsial promysloвого pidpryiemstva [The impact of the development of innovative technologies on the human resource potential of an industrial enterprise]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu – Bulletin of Pryazovsky State Technical University*, 1(39), 87–94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887)
6. Dvornyk, I., Dvornyk, O., & Harafonova, O. (2023). Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of enterprise personnel management in martial law]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
7. Shevchenko, L. I., & Zachosova, N. V. (2023). Osoblyvosti protsesu orhanizatsii upravlinnia personalom pidpryiemstva zadlia zberezhenia ta rozvytku liudskoho kapitalu [Peculiarities of the process of organizing personnel management of an enterprise for the preservation and development of human capital]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 187, 147–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24>
8. Perepeliukova, O. V. (2019). Dysproportsii rehionalnoho rozvytku v umovakh systemnykh transformatsii [Disproportions of regional development in conditions of systemic transformations]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 4(42), 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-88-95>
9. Shaposhnykova, I. V. (2024). Sotsialna reabilitatsiia v umovakh viiny: svitovy dosvid ta problemy Ukrainy [Social rehabilitation in wartime: world experience and problems of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-02>
10. Hordiienko, Ye. P. (2019). Sotsialna adaptatsiia ta psykholohichna reabilitatsiia yak zasib zberezhenia sotsialnoho kapitalu uchasykiv boiovykh dii [Social adaptation and psychological rehabilitation as a means of preserving the social capital of combatants]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 2(56), 208–215. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.19.02.26>
11. Koval, Ya. (2021). Formy realizatsii partnerskykh vidnosyn biznesu i vlady v umovakh rozvytku rynkovoi ekonomiky [Forms of implementation of partnership relations between business and government in the conditions of development of a market economy]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Academic notes of the University "KROK"*, 3(63), 80–87. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-80-87>
12. Miroshnychenko, O. V., Bodenchuk, P. S., & Spyrydonova, V. V. (2025). Efektyvnist motivatsiinykh prohram u protsesi otsinky personal [The effectiveness of motivational programs in the process of personnel assessment]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 14, 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-25>
13. Muterko, H., & Mykhalov, D. (2024). Osoblyvosti motivatsii personalu pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of motivation of enterprise personnel in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>