

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF LABOR RESOURCES OF UKRAINE

Трудові ресурси є одним із найскладніших об'єктів управління, так як вони постійно розвиваються та піддаються змінам. Значно ускладнюється процес управління ними в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таке середовище сформувалось в Україні у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Відтак, звичні механізми управління трудовими ресурсами для збереження їх ефективності повинні були змінитись. Вивчення цих змін та наслідків їх запровадження зумовили актуальність наукового дослідження. У статті визначено проблеми, з яким стикнувся вітчизняний менеджмент спочатку в умовах пандемії, а в подальшому – війни. Визначено роль системи управління трудовими ресурсами в сучасній компанії. Досліджено сутність управління трудовими ресурсами, визначено методи, якими воно здійснюється. Встановлено втрату актуальності напрацьованого інструментарію управління персоналом, через принципово нові умови їх функціонування. Проаналізовано структуру організаційних змін у вітчизняних компаніях під час воєнного стану, а також зміни серед персоналу згідно з даними Європейської бізнес-асоціації. Встановлено ряд змін, які планують запровадити компанії в поточному році стосовно роботи з персоналом. Визначено аспекти, які необхідно враховувати для збереження ефективності управління трудовими ресурсами. Запропоновано рекомендації для вирішення проблем у сфері управління трудовими ресурсами, а також підсумовано зміни, які відбулись у сфері дослідження з моменту початку війни.

Ключові слова: кадровий менеджмент, мотивація, трудові ресурси, воєнний стан, світоглядний аспект, методологічний аспект, прикладний аспект, рівень безробіття, оплата праці, розвиток персоналу.

Labor resources are one of the most difficult objects of management, as they are constantly developing and undergoing changes. The process of managing them in conditions of an unstable external environment becomes much more complicated. Such an environment was formed in Ukraine in 2022 as a result of the full-scale invasion of the Russian Federation. Therefore, the usual mechanisms of labor resource management had to be changed in order to maintain their effectiveness. The study of these changes and the consequences of their introduction determined the relevance of scientific research. The article identifies the problems faced by the domestic management, first in the conditions of the pandemic, and later – in the war. The role of the human resource management system in a modern company is determined. The essence of labor resources management has been studied, the methods by which it is carried out have been determined. The loss of relevance of developed personnel management tools was established due to fundamentally new conditions of their operation. The structure of organizational changes in domestic companies during martial law was analyzed, as well as changes among personnel according to the data of the European Business Association. A number of changes that companies plan to implement in the current year regarding work with personnel have been established. Aspects that must be taken into account in order to maintain the effectiveness of labor resources management are determined: worldview, methodological and applied. Recommendations are offered for solving problems in the field of labor resources management in terms of changing the practice of hiring employees, systematically assessing the state of psychological health, introducing the practice of multi-functionality of personnel, and their continuous training. The changes that have taken place in the field of research since the beginning of the war regarding the growing popularity of remote work, and as a result of the formation of the need to build new mechanisms of communication between employees and the development of a quality control system for such work, are summarized.

Key words: personnel management, motivation, labor resources, martial law, worldview aspect, methodological aspect, applied aspect, unemployment rate, salary, personnel development.

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-20>

Саричев В.І.

д.е.н., доцент,
професор кафедри економіки
та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів

Погорілий О.І.

аспірант кафедри економіки
та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів

Плавкова Д.Д.

аспірант кафедри економіки
та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів

Sarychev Volodymyr

University of Customs and Finance

Pohoriliy Oleksandr

University of Customs and Finance

Plavkova Daria

University of Customs and Finance

Постановка проблеми. Протягом останніх декількох років вітчизняна економіка та бізнес-середовище функціонує в умовах складних випробувань та викликів зумовлених спочатку пандемією корона вірусної інфекції COVID-19, а в подальшому і загостренням збройного конфлікту з Російською Федерацією, яке переросло у повномасштабну війну. Переважна більшість українських підприємств опинилась у надскладних умовах, частина з них зруйнована, частина – опинилась на окупованій території, переважна більшість або припинила діяльність або зменшила її обсяги. На сьогоднішній день коректно підібраний персонал та правильно побудована система управління ним є запорукою прогресивного розвитку організації. Саме тому надзвичайно гострою є проблема, з якою зіткнулась велика кількість

підприємств з початком війни – управління трудовими ресурсами. Деякі суб'єкти господарювання відчували значний дефіцит працівників, що спричинено масовою евакуацією людей за кордон, внутрішнім переміщенням у безпечніші регіони та мобілізацією до Збройних сил України. В таких умовах підприємства в пошуку трудових ресурсів змушені в нових реаліях виходити на ринок праці, який після початку війни перейшов у глибоку кризу.

В той же час, діяльність в умовах війни вимагає від системи менеджменту підприємства рішучих дій: пришвидшення прийняття управлінських рішень, застосування більш гнучкого стилю керівництва, удосконалення процесів комунікації як всередині компанії так і з зовнішніми користувачами, забезпечення працівників, їх фізичного та психологічного здоров'я, підтримка їх

продуктивності, тощо. На фоні цього виникає необхідність розробки нових та адаптації існуючих механізмів управління персоналом до нових умов. Враховуючи той факт, що напрацьованих механізмів роботи в умовах воєнного стану у вітчизняного менеджменту немає, це зумовлює виникнення актуальних питань щодо управління та розвитку персоналу з урахуванням нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковому просторі наявна велика спадщина публікацій, у яких досліджується проблематика управління персоналом у різні періоди та під різним кутом. Якщо актуальності набувають кризові явища, які формують додаткові ризики – то наукова спільнота одразу на них реагує через активне їх обговорення в наукових публікаціях. Найбільш вагомий вклад у розкриття тематики дослідження в контексті управління та розвитку трудових ресурсів в сучасних умовах був здійснений такими науковцями, як Абрамова І., Гринько Т., Захарчин Г., Захарчин Н., Єпіфанова І., Єрмолаєва К., Калюжна Ю., Ковальський О., Михайліченко Л., Мірошніченко О., Панкова В., Пшик-Ковальська О., Череп О. та ін.; Панкова В., Ткачук Л. висвітлювали стратегічне управління ризиками, а Варжакова Ю. досліджувала шляхи мінімізації кадрових ризиків.

Мета статті полягає у визначенні особливостей управління та забезпечення розвитку трудовими ресурсами України в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Система управління трудовими ресурсами в сучасній компанії, не залежно від форми власності, виступає одним із найпотужніших інструментів забезпечення конкурентоздатності та розвитку. Управління враховує такі аспекти як попит та пропозиція трудових ресурсів на ринку. Воно дозволяє встановити баланс між роботодавцем, який «орендує» знання та навички потенційного працівника, а також пропозицію з боку індивіда, який перебуває

в пошуку роботи та пропонує себе на ринку праці задля досягнення останнім вигоди, як правило у матеріальному вигляді [1].

Управління персоналом за своєю сутністю являє собою сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, за рахунок яких забезпечується максимальне використання його інтелектуальних та фізичних здібностей під час виконання трудових обов'язків за рахунок чого відбувається досягнення цілей організації. Процес управління опирається на закони та закономірності, які вивчаються різними науками, пов'язаними із менеджментом [2].

Існують різні методи управління персоналом, які націлені на здійснення координації діяльності компанії в процесі її функціонування. Розглянемо їх, систематизувавши у вигляді табл. 1.

Проте, звичні механізми управління персоналом втрачають свою ефективність, коли компанія перебуває під впливом негативних факторів із зовнішнього середовища, як от, наприклад, пандемія чи війна. Складність управління персоналом у високо ризикових умовах обумовлюється не лише загрозами, які вони безпосередньо несуть, але і специфічними особливостями об'єкта управління – людини. З цих причин цілком закономірно, що система кадрового менеджменту компаній не була готова повноцінно запуснути механізм мінімізації ризиків на початку війни. Попри це, попередній аналіз ситуації вже говорить про те, що менеджмент у перші дні війни реагував досить оперативної та ефективно. Відсутність стратегічних планів по реагуванню на реалізацію ризиків ще навіть у мирний час підкреслювалась багатьма науковцями та фахівцями галузі. Це вказує на те, що в сучасних умовах правильно визначені стратегічні засади менеджменту персоналу, які враховують зміни, які можуть торкнутись компанії через реалізацію нетипових ризиків,

Таблиця 1

Методи управління персоналом у сучасних компаніях

	Методи		
	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Сутність	– формування структури управління персоналом; – створення та офіційне затвердження нормативів діяльності; – правове регулювання.	– техніко-економічний аналіз; – планування; – матеріальне стимулювання, у т.ч. через встановлення матеріальних дотацій.	– соціально-психологічний аналіз кадрів; – соціальне планування; – залучення працівників до управління.
Практичні інструменти	– видача наказів розпоряджень; – підбір та розподіл кадрів; – розробка положень, посадових інструкцій; – формування системи мотивування та санкціонування працівників.	– кредитування; – участь в капіталі та прибутку; – страхування; – визначення матеріальних санкцій та заохочень.	– задоволення культурних та духовних потреб працівників; – встановлення соціальних норм поведінки; – створення нормального клімату на робочому місці; – встановлення моральних санкцій та заохочень.

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

формують вагому конкурентну перевагу для компанії [3].

Європейською бізнес-асоціацією у взаємодії з виданням «Управління персоналом» було проведено дослідження ринку праці України в умовах війни. За основу для дослідження було взяти компанії – представники міжнародного бізнесу (54%) та які працюють на вітчизняному ринку більше як 20 років (51%), 46% є представниками великого бізнесу, 44% – середнього, а 10% – малого. Згідно із результатами дослідження $\frac{3}{4}$ компаній впровадили зміни, які стосуються саме управління трудовими ресурсами (рис. 1).

Результати дослідження дають підставу стверджувати, що переважна більшість підприємств не тільки не зупинили діяльність, а й продовжили її у нових умовах. При цьому $\frac{3}{4}$ компаній зазначили, що під час воєнного стану вони впровадили зміни, які напряму впливають на рішення щодо персоналу. Серед змін, які відбувались або були заплановані у компаніях: оптимізація напрямків ведення бізнесу (23%), переміщення (16%), реорганізація (12%), оголошення простою (10%), призупинення діяльності на невизначений період (8%), закриття філій та відділень (7%). Варто зазначити, що 18% підприємств взагалі не планують ніяких змін, а також, жодна з компаній учасниць дослідження не планує припинити діяльність компанії повністю.

Європейська бізнес-асоціація в тандемі з Тетяною Пашкіною, експерткою з аналітики ринку праці провели дослідженні змін на ринку праці. Розглянемо їх структуру за підсумками 2022 року (рис. 2).

Враховуючи стан, в якому опинився вітчизняний бізнес через початок війни, ситуація представлена

на рисунку 2 є досить позитивною, зокрема в частині того, що лише 7% компаній знизили заробітну плату, а 21% скоротили персонал. Очікувано, що суттєво було заморожено бюджет на розвиток, навчання та утримання персоналу у 39% компаній. Проте, з іншого боку, більшість опитаних компаній стверджують, що так чи інакше допомагали своїм працівникам у перший рік війни. Так, 89% опитаних підтвердили виплату заробітної плати у повному обсязі, 78% – виплачували бонуси та премії, а 65% надавали психологічну підтримку працівникам, 39% підприємств компенсували проживання своїх працівників у іншому місті, 38% – оренду житла. З-поміж іншої допомоги була сплата податків за працівників, які проживають за кордоном та відкриття для них міжнародних програм медичного страхування.

Крім того, компаніями запланований ряд змін, які стосуються роботи з персоналом у 2023 році, серед них: зростання рівня оплати праці, залучення нових ринків та нових партнерів, відновлення активного фінансування навчання та розвитку працівників, зростання рівня зайнятості та новий розподіл функцій у трудовому колективі у напрямку до переведення їх на багатфункціональний рівень (для зменшення обсягів потреби у різних фахівцях) [5].

Поруч із цим, враховуючи виклики, з якими стикається вітчизняний бізнес сьогодні, для збереження ефективної системи кадрового менеджменту необхідно враховувати наступні аспекти:

- світоглядний, який передбачає переоцінку філософії управління;
- методологічний, котрий вимагає підбору ефективних інструментів управління персоналом адаптованих під вимоги сьогоdnішнього часу;

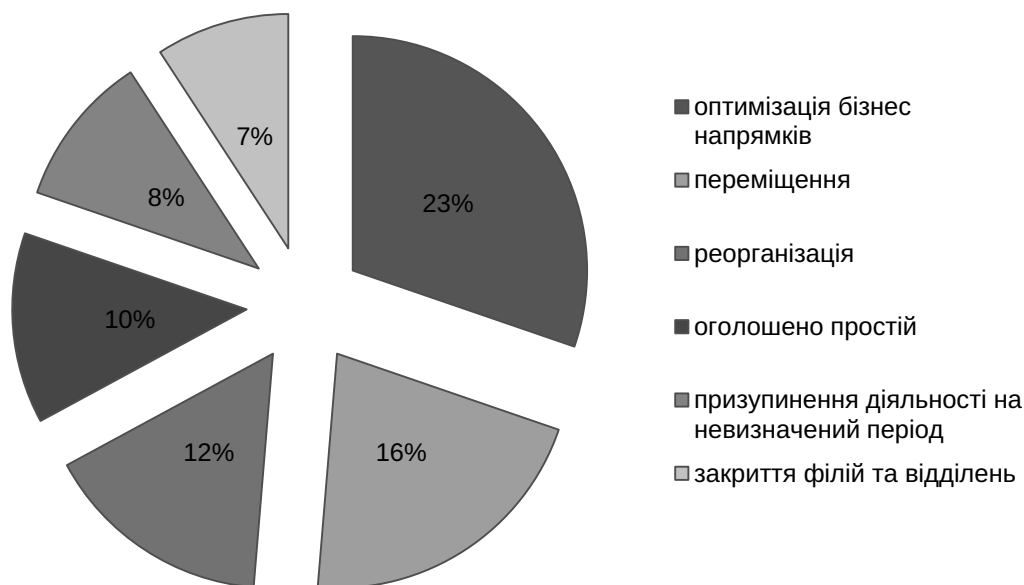


Рис. 1. Структура організаційних змін у досліджуваних компаній під час воєнного стану

Джерело: розроблено авторами на основі [4]



Рис. 2. Зміни серед персоналу компаній, які відбулись у 2022 році

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

– прикладний – який є результатом використання та підсумування досвіду, отриманого під час війни.

Розглянемо їх детальніше. Світоглядний аспект втілюється у тому, що філософія управління персоналом під час війни переміщує в центр своєї уваги людину, оскільки на першому місці тепер знаходиться її безпека та ментальне здоров'я. Ідеологічною основою світоглядного аспекту під час управління персоналом є спрямування інвестицій у те, що зараз має сенс. Домінуючою функцією менеджменту стає мотиваційна, адже цінність людини-працівника зростає. Так, мотиваційна підтримка персоналу дозволяє досягнути фінансово результату із меншими зусиллями.

Методологічний аспект передбачає комплексне застосування інструментів всіх видів менеджменту, для досягнення однієї цілі – максимальна мінімізація ризиків. Зокрема, у контексті ризик-менеджменту для ефективного кадрового менеджменту потрібно ідентифікувати джерело ризику. Цілком закономірно, що в умовах воєнного часу основним джерелом ризику є зовнішнє середовище, яке породжує напруженість у суспільстві, кризові ситуації на ринку праці та загрожує безпеці людини. Так як ці ризики не підлягають прогнозуванню, розробити механізми управління ними вкрай складно. Мінімізація даного типу ризиків лежить у площині загально-інституційних заходів держави у формі: відстежування тенденцій, які можуть спричинити загрозові ситуації, аналіз динаміки їх розвитку та оцінка можливих наслідків, формування комплексу превентивних заходів та

заходів по мінімізації негативних наслідків, тощо. Таким чином, постійне впровадження у практику систематичного використання інструментів ризик-менеджменту, через вивчення причинно-наслідкових зв'язків між ризиками, дозволить відчутно збільшити ефективність управлінських рішень стосовно персоналу.

Важлива роль у цьому процесі відводиться безперервному моніторингу на предмет виявлення перших сигналів щодо потенційних загроз, а також оцінюванню ступеня їх впливу разом із забезпеченням відповідної реакції, адже в умовах війни кризові явища набули небачених масштабів.

Проте, будь-яку кризу можна подолати. Одним із шляхів для цього є застосування інструментарію антикризового менеджменту у симбіозі з ризик-менеджментом. Міграційні процеси зумовили виникнення значної диспропорції між попитом та пропозицією трудових ресурсів. Так, за попередніми оцінками зараз в Україні економічно активними лише є 11,7 млн. українців, з яких працює близько 79%, з них орієнтовно третина – працівники бюджетної сфери [6]. Звідси відчутний дефіцит кадрів у життєво необхідних сферах ринку праці, особливо в регіонах де війна знаходиться в активній фазі. У такій ситуації основний фокус антикризових заходів повинен бути націлений на відновлення трудової активності. Якщо цього не зробити, то криза лише посилюватиметься і, як наслідок, економіка втрачатиме кваліфіковані кадри. Вирішення ситуації могло б лежати у площині реінтеграції внутрішньо-переміщених працівників, проте на заваді цього стоїть низький рівень

оплати праці та вже встановлений нами наявний дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку в розрізі різних кваліфікацій.

Окрім того, методологічний аспект передбачає застосування інструментарію стрес-менеджменту, який у теперішніх умовах стає націлений на вивчення внутрішнього стану людини, порядку її взаємодії всередині колективу. Популярності набувають антистресові практики, які проходять із залученням фахівців по психології та експертів. Це важливо для підвищення рівня стресостійкості працівників, який напряму впливає на продуктивність їх роботи.

Прикладний аспект управління персоналом являє собою тандем практик, оперативних рішень, швидкої адаптації та гнучкого мислення. Він передбачає переорієнтацію стратегії розвитку на негайне вирішення проблем, з якими стикаються компанії практично кожного дня. Набутим досвідом щодо управління персоналом в умовах війни вище керівництво та менеджери компаній діляться на різноманітних форумах, конференціях, вебінарах. В результаті цього сформувались рекомендації, щодо розв'язання проблем з управління трудовими ресурсами в поточних умовах, а саме:

- пошук кандидатів здійснювати не лише за критеріями того, що вони вже вміють, а й через виявлення здатності та бажання до розвитку;

- систематичне проведення оцінки психологічної стійкості, емоційного стану та здатності швидко адаптуватись до змін [7];

- запровадження програм професійного розвитку для навчання та перекваліфікації персоналу, особливо у професіях, де відстежується стійкий дефіцит кадрів [7];

- застосування практики мультифункціональності працівників, через поєднання посад чи функцій для оптимізації організаційної структури підприємства. Водночас бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоднішній ситуації, а саме коучинг, e-learning, самонавчання [8, с. 90].

Окрім вищезазначеного, воєнний стан зумовив й інші зміни в управлінні трудовими ресурсами, таких як: зростання практики роботи дистанційно, що формує необхідність покращення системи комунікацій між працівниками та розробки ефективних механізмів контролю за дотриманням трудової дисципліни; виникнення необхідності самостійного облаштування офісів та виробничих приміщень альтернативними джерелами електроенергії; зміна графіків роботи, через постійні обстріли (повітряні тривоги) та відсутність електроенергії; зміна ставлення роботодавця до кандидата з відкиданням гендерних та вікових обсягів з перерозподілом фокусу на професійні та ділові якості.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, можемо сформулювати висновки, що в умовах війни бізнес в Україні опинився у складній ситуації через зниження обсягів діяльності, матеріальні втрати та втрати кадрового ресурсу. Це зумовило необхідність реформування наявних підходів до управління трудовими ресурсами, через додавання до існуючих механізмів (адміністративних, економічних та соціально-психологічних) світоглядних, методологічних та прикладних підходів. В центрі нових механізмів управління починає стояти працівник, його безпека, фізичне та ментальне здоров'я. Крім того, нові умови ведення діяльності переносять фокус на важливість оперативного вирішення наявних та нових проблем, а також на обмін досвідом щодо шляхів їх вирішення.

У ході дослідження також встановлено, що значний дисбаланс між попитом та пропозицією кадрів на ринку, змушує компанії змінювати порядок управління ними через запровадження програм професійного розвитку, переміщення різних функцій на одного працівника, адаптацію менеджменту компанії на управлінні віддаленою роботою, тощо. Війна ще триває, але навіть зараз наявні статистичні дані свідчать, що бізнес адаптувався під нові умови, продовжує працювати, сплачувати заробітну платню та всіляко допомагати працівникам. Відтак, перспективою для подальших досліджень слугує оцінка ефективності від запровадження нових механізмів управління персоналом у розрізі зміни рівня зайнятості працівників, їх оплати праці, відсотку проведеного підвищення кваліфікації працівників та оптимізації організаційної структури підприємств України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. 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: 13.09.2023).
2. Кравченко В. Принципи та методи управління персоналом. *LivingFo*. 2022. URL: <https://livingfo.com/pryntsyru-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (дата звернення: 13.09.2023).
3. Захарчин Г., Захарчин Н. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С.61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11>
4. Дослідження ринку праці України. *European Business Association*. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 13.09.2023).
5. Дослідження ринку праці України під час воєнного стану. *European Business Association*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 13.09.2023).

6. В Україні економічно активними є лише близько 11,7 млн. людей. Укрінформ. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3732011-v-ukraini-ekonomichno-aktivnimi-e-lise-blizko-117-miljona-ludej.html> (дата звернення: 14.09.2023).

7. Гринько Т., Єрмолаєва К. Управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні. Тези конференції «Економіка і менеджмент». Секція 6. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи. 2023. URL: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf (дата звернення: 14.09.2023).

8. Пшик-Ковальська О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8). 2022. С. 88–93.

REFERENCES:

1. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Economy and society (electronic journal)*, vol. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (accessed 13 September 2023). [in Ukrainian]

2. Kravchenko V. (2022) Pryntsyepy ta metody upravlinnia personalom [Principles and methods of personnel management]. *LivingFo* (electronic journal), Available at: <https://livingfo.com/pryntsyepy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (accessed 13 September 2023). [in Ukrainian]

3. Zakharchyn H., Zakharchyn N. (2022) Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokykh ryzykiv [Basic aspects of personnel management in conditions of high risks]. *Economics and enterprise manage-*

ment, vol. 69, pp. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11> [in Ukrainian]

4. European Business Association (2022) *Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy* [Study of the labor market of Ukraine]. Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (accessed 13 September 2023). [in Ukrainian]

5. European Business Association (2022) *Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy pid chas voiennoho stanu* [Study of the labor market of Ukraine during martial law], Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/> (accessed 13 September 2023). [in Ukrainian]

6. Ukrinform (2023) *V Ukraini ekonomichno aktyvnyu ye lyshe blyzko 11,7 mln. liudei* [Only about 11.7 million people are economically active in Ukraine]. *Ukrinform*. 2023. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3732011-v-ukraini-ekonomichno-aktivnimi-e-lise-blizko-117-miljona-ludej.html> (accessed 14 September 2023). [in Ukrainian]

7. Hrynk T., Yermolaieva K. (2023). Upravlinnia trudovymy resursamy na pidpriemstvi v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Management of labor resources at the enterprise in the conditions of martial law in Ukraine]. *Tezy konferentsii «Ekononika i menedzhment». Sektsiia 6. Aktualni problemy upravlinnia personalom v umovakh kryzy – Abstracts of the "Economics and Management" conference. Section 6. Actual problems of personnel management in crisis conditions* (electronic journal), Available at: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf (accessed 14 September 2023). [in Ukrainian]

8. Pshyk-Kovalska O. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 2, no. 8, pp. 88–93. [in Ukrainian]