

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.39>

УДК 331.108:355.48

С. В. Романенко,

*к. е. н., викладач, викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9479-043X>

Р. Г. Жарлінська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6135-4211>

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

S. Romanenko,

*PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya*

R. Zharlinska,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya*

PERSONNEL MANAGEMENT IN MARTIAL ARTS CONDITIONS: CHALLENGES AND SOLUTIONS

У статті визначено основні виклики менеджменту персоналу, пов'язані з воєнним станом. Дослідження наукової літератури виявило, що автори, визначають шляхи ефективного управління персоналом під час війни, не враховують наявні обмеження. Основна увага акцентується на соціально-психологічній підтримці працівників, зокрема, на створенні сприятливого психологічного клімату, проведенні тренінгів, семінарів, навчання персоналу та інших шляхах покращення добробуту працівників. Вважаємо, що пропозиції не враховують фінансові можливості підприємств та не звертають увагу на першочергове завдання – безпосередньої підтримки менеджерів, що здійснюють керівництво. Визначаємо основні перешкоди, що можуть стати на заваді побудови ефективного управління персоналом під час війни, а саме: обмеження фінансових ресурсів, індивідуальний опір втручанням безпосередньо працівниками, фінансові обмеження, складність управління в дистанційному режимі, низька мотивація безпосередньо управлінського персоналу.

The article identifies the challenges of personnel management associated with martial law. Operating in a wartime environment requires businesses to review workforce and employee planning strategies, reevaluate communication methods, streamline day-to-day HR tasks, empower employees with new skills and growth opportunities, adapt performance management approaches, and define employee engagement tactics.

A study of the scientific literature revealed that the authors, when determining the ways of effective personnel management during wartime, do not take into account the existing limitations. The attention is focused on the socio-psychological support of employees, in particular, on creating a favorable psychological climate, conducting trainings, seminars, staff training, and other ways to improve the well-being of employees. While these measures are essential, they do not fully address the complex realities of human resource management in wartime conditions.

We identify the main obstacles that may hinder the construction of effective personnel management during wartime, namely: limitations of financial resources, individual resistance to intervention directly by employees, financial limitations, the complexity of remote management, and low motivation of direct management personnel. The necessity of flexible adaptation to rapidly changing conditions presents another challenge for enterprises, as businesses must constantly review their HR policies and align them with both operational and strategic objectives.

The collective and team can independently ensure social stability and psychological comfort during war. Therefore, a balanced approach that integrates psychological support, financial feasibility, and strategic HR planning is crucial for businesses to maintain stability and efficiency in wartime conditions. Future research should focus on developing a comprehensive framework that considers both economic constraints and psychological aspects of workforce management, ensuring a holistic approach to managing human capital in crises.

Ключові слова: менеджмент персоналу, війна, виклики, мотивація, психологічна підтримка, управління персоналом.

Keywords: personnel management, war, challenges, motivation, psychological support.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Війна – це не лише збройний конфлікт, а й серйозний виклик для економіки та бізнесу. Людські ресурси відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії, тому ефективне управління персоналом є одним з найбільш гострих питань, з якими стикаються компанії в умовах війни, вирішення якого стає запорукою конкурентоспроможності бізнесу.

Зміна звичного устрою життя, невизначеність майбутнього, фінансові труднощі та психологічний тиск – все це створює безпрецедентні виклики для менеджерів. Якщо на початку повномасштабного вторгнення основні

проблеми управління персоналом були пов'язані з мобілізацією, відтоком персоналу, збереженням бізнесу та колективу, то на сьогоднішній день до них додаються нові виклики, пов'язані з довготривалим стресовим навантаженням працівників. Довготривалі військові дії, часті повітряні тривоги, суттєвий спад економіки, зниження життєвого рівня населення не могли не вплинути на психоемоційний стан працівників, люди відчують ментальне виснаження, що неминуче призводить до значного зниження працездатності, а отже і продуктивності праці.

Умови воєнного часу вимагають від керівників гнучкості та адаптивності у вирішенні проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, оскільки традиційні підходи виявляються недостатніми. Отже, одним з найважливіших завдань будь-якого підприємства під час війни є перебудова системи управління персоналом, адаптації її до нових викликів з метою ефективного управління.

Гіпотезою нашого дослідження твердження про те, що реалії довготривалої війни вимагають побудови нових підходів до менеджменту персоналу будь-якої організації з врахуванням факторів, які можуть заважати побудові ефективної організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні засади управління персоналом визначені А. Файолем, А. Маршаллом, А. Маслоу, А. Смітом, Ф. Тейлором та іншими вченими.

Дослідження питань особливостей діяльності з управління персоналом в умовах війни стали особливо актуальними з початку повномасштабного вторгнення. Основні зміни в підходах до менеджменту персоналу досліджено такими авторами як: А. Коцур, В. Островерхов, О. Бортник, І. Сновидович, М. Кохан, Д. Дращер, Н. Чалою. Антикризове управління персоналом досліджено Л. Мекшун, Т. Цалко та ін., однак пропозиції стосуються стрес-менеджменту, направленому на негайному вирішенню кризової ситуації, в той час як нинішня ситуація є вже досить довготривалою. Багато авторів, зокрема В.І. Куделя, В. Г. Яковенко, розробили свої рекомендації на основі

ізраїльського досвіду, однак його впровадження не враховує різницю в економічній ситуації і фінансових можливостях українських та ізраїльських підприємств.

Рекомендації Л. Мекшун базуються на основних складових управління персоналом і включали пропозиції в сфері планування, навчання, організування, мотивування та контролю, тобто виходячи з основних функцій управління персоналом. Д.О. Данилюк, Г.В. Середа визначили основні підходи до антикризового менеджменту, виходячи з чотирьох методів управління: організаційних, адміністративно-правових, економічних і соціально-психологічних. Пропозиції Л. Шимановська-Діанич та ін. стосуються удосконалень тільки на рівні організаційної культури підприємства і не враховують інші важливі фактори [17].

Враховуючи суттєвий внесок зазначених вище авторів, вважаємо, що ситуація в Україні все ще постійно змінюється і не завжди в кращу сторону, що ускладнює застосування стандартних підходів та моделей, вимагає безперервного пристосування, а отже постійної розробки ефективних підходів до менеджменту персоналу в умовах воєнного конфлікту. Крім того, запропоновані авторами заходи не враховують перепон щодо їх запровадження.

Постановка завдання – розробка рекомендацій щодо управління персоналом, які дозволять підприємствам стабільно функціонувати в умовах воєнного стану, і виявлення обмежень, які можуть зашкодити використанню запропонованих заходів.

Теоретико-методологічна основа дослідження базується на теоріях мотивації, теоріях лідерства, концепціях організаційної поведінки та психології стресу. Особлива увага приділяється дослідженням впливу стресових ситуацій на продуктивність праці, міжособистісні відносини та психічне здоров'я працівників.

Виклад основних результатів дослідження. Діяльність підприємств в умовах війни вимагає від них перегляду стратегій щодо планування робочої

сили та співробітників, переоцінки методів спілкування, оптимізації повсякденних кадрових завдань, надання працівникам можливості для отримання нових навичок і зростання, адаптації підходів до управління продуктивністю та визначення тактики залучення співробітників. Все більше підприємств відходять від суворо стандартизованих систем управління людськими ресурсами [2]. На думку L. Manгоор та ін., впроваджувані зміни стосуватимуться не просто зміни практики роботи та ставлення, а стануть частиною еволюції управління людськими ресурсами [3].

Аналіз наукової літератури дозволив визначити пріоритетність напрямів управління персоналом в умовах війни, які визначають автори (рис. 1).

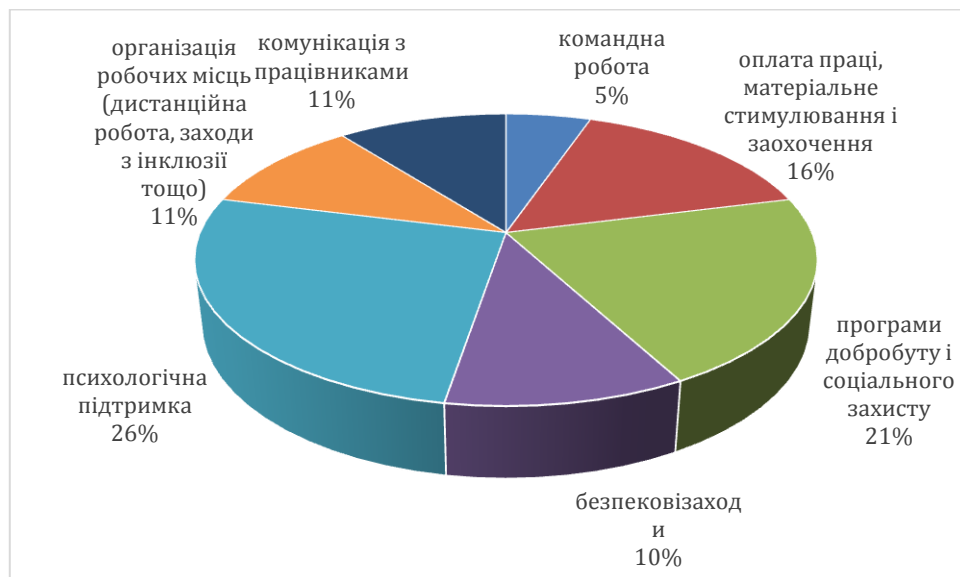


Рис. 1. Стратегії управління персоналом на думку науковців, визначені на підставі наукової літератури 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено авторами

Отже, основними напрямками управління персоналом в умовах війни автори вважають:

– психологічна підтримка персоналу підприємства (В. Куделя, В. Яковенко, Д. Данилюк, Г. Серeda, Т. Цалко, С. Невмержицька, А. Птуха, І. Сновидович, М. Кохан, З. Шацька);

– програми добробуту і соціального захисту (В. Куделя, В. Яковенко, Д. Данилюк, Г. Серeda, Т. Цалко, С. Невмержицька, А. Птуха, І. Сновидович, М. Кохан);

- матеріальне стимулювання і заохочення (В. Куделя, В. Яковенко, Д. Данилюк, Г. Серeda, Т. Цалко, С. Невмержицька, А. Птуха);
- організація робочих місць (З. Шацька, Д. Данилюк, Г. Серeda);
- комунікація з працівниками (З. Шацька, І. Сновидович, М. Кохан);
- командна робота (В. Куделя, В. Яковенко, Д., Л. Шимановська-Діанич та ін.).

Основні виклики стосуватимуться особливостей функціонування підприємств в умовах війни. На думку А. Коцура, В. Островерхова, О. Бортник функціонування персоналу в умовах війни характеризується особливостями, пов'язаними зі змінами в трудовому законодавстві, масовими міграційними процесами як всередині, та і за межами країни (що призводять до нестачі кадрів, особливо молодих фахівців), необхідністю перебезування виробництва, мобілізацією трудових ресурсів, логістичним колапсом, енергетичною кризою та постійним спадом економіки [9, с. 60].

У зв'язку з цим автори пропонують наступні впровадження: адаптація кадрової документації до змін у законодавстві, забезпечення кадрового резерву, збереження існуючих працівників, організація дистанційної роботи, підтримка евакуйованих підприємств, швидке навчання нових співробітників, оптимізація логістичних процесів та забезпечення безперебійної роботи підприємств в умовах нестабільного енергопостачання [9, с. 63].

На думку І.Г. Сновидович та М.О. Кохан, основними завданнями сучасних HR-менеджерів є збереження колективу, забезпечення безпеки, фінансова стабільність та відкрита комунікація, що є ключовими для успішного функціонування бізнесу в складних умовах [13]. Т. Цалко додає до цих завдань створення умов для підтримки персоналу і забезпечення підтримки з боку керівника [15]. За окремими видами професійної діяльності важливим є забезпечення відповідного етичного середовища [11].

Водночас, не всі автори наголошують на тому, що колектив в обов'язковому порядку потрібно зберігати. Так, Д. Данилюк, Г. Серeda,

поруч з заходами, які мають підтримати працівників (індивідуалізація соціальних пакетів, збільшення оплати праці до європейського рівня та проведення різноманітних психологічних заходів), визначають заходи з призупинення трудових відносин з деякими працівниками. Рішення про скорочення персоналу частіше всього зумовлені не індивідуальними недоліками працівників, а об'єктивними економічними причинами, такими як фінансові труднощі компанії.

За А. Маслоу однією з базових потреб людини є безпека [4]. Воєнний конфлікт призвів до значних змін в системі цінностей співробітників, висунувши на перший план потреби в безпеці та стабільності. На нашу думку, безпека включає не тільки забезпечення працівників безпечними умовами праці для їх життя і здоров'я, наприклад, через наявність необхідних укриттів під час ракетної небезпеки, але й створення відчуття психологічної безпеки на підприємстві, захищеності від втрати роботи.

Введення воєнного стану супроводжується посиленням державного контролю та обмеженням прав і свобод громадян, в тому числі через зміну умова праці відповідно до трудового законодавства [14]. Наприклад, законодавством передбачено, що підприємство має можливість скорочення тривалості відпусток та відпочинку. Ці заходи є необхідними для забезпечення безперервної діяльності підприємства в умовах мобілізації і масової міграції, але без обґрунтування відповідності нормам трудового права, можуть створювати додаткові стресові фактори для працівників. Наприклад, керівництво може впроваджувати додаткове навантаження на робочу силу, не виходячи з виробничої необхідності, а з мотивів додаткової нагоди підвищення робочого часу і збільшення обсягів виробництва [12, с. 151].

А. Коцура, В. Островерхова, О. Бортник стверджують, що компанії зіштовхуються з браком робочих кадрів. Натомість, дослідження І.Г. Сновидович, М.О. Кохан показало зворотню тенденцію: масове скорочення персоналу і відсутність відкритих вакансій. Крім того, знижується середня

заробітна плата з одночасним суттєвим збільшенням рівня інфляції [4]. Зарубіжний досвід країн, що зіштовхнулись з довоєнною відбудовою, свідчить, що тенденція високого безробіття зберігається протягом багатьох років після завершення війни [13]. Всі ці фактори провокують додаткове стресове навантаження. В сукупності з нововведеннями щодо звільнення співробітників і наданням роботодавцю більшої свободи, персонал підприємства, відчуваючи свою незахищеність і свободу, потрапляє в пастку виснаження через страх втрати роботи.

Психологічний фактор є одним з найважливіших у процесі управління персоналом під час війни. Тривалий стрес впливає на працездатність, працівники не в стані будувати та просувати свою кар'єру, що в кінцевому підсумку суттєво знижує продуктивність праці. Крім того, за дослідженнями Ergun G.S., стрес на роботі позитивно впливає на наміри плинності кадрів [1]. Керівникам необхідно приділяти особливу увагу емоційному стану своїх співробітників і надавати їм необхідну підтримку. На думку З Шацькою, покращення морально-психологічного стану працівників підприємства є одним з найважливіших завдань [16].

Наведені вище завдання є безпосередньо завданнями для менеджерів, які повинні впроваджувати механізми вирішення питань добробуту, здоров'я та безпеки працівників, що вимагає значних ресурсів і не враховує спроможність самих підприємств в цілому, і менеджерів безпосередньо. Емоційний стан керівника безпосередньо впливає на атмосферу в колективі та загальний результат діяльності компанії, а успішне управління персоналом вимагає не лише професійних знань і навичок, але й високого рівня емоційного інтелекту як від самих менеджерів, так і від HR-фахівців [12, с. 149]. Саме тому керівники в рівній мірі потребують психологічної підтримки [10].

Слід погодитись з Л. Мекшун, що управління персоналом має бути комплексним процесом, який включає в себе такі ключові функції, як планування потреб у персоналі, організація робочих місць, навчання та

розвиток співробітників, мотивація до ефективної праці та контроль результатів діяльності [10]. Але без врахування обмежень, з якими зіштовхуються підприємства у випадку довготривалих військових дій, така побудова може бути не ефективною. Авторське бачення викликів управління персоналом в умовах війни і шляхів їх подолання наведено в табл. 1.

Отже, важливу роль в подоланні викликів, викликаних довготривалими військовими діями, відіграє психологічна підтримка працівників. Для ефективного управління персоналом в умовах війни необхідний індивідуальний підхід до кожного співробітника. Проте, не слід забувати і про управлінський персонал. Визначаємо наступні перешкоди, що можуть стати на заваді побудови ефективного управління персоналом під час війни, а саме: обмеження фінансових ресурсів, індивідуальний опір втручанням безпосередньо працівниками, фінансові обмеження, складність управління в дистанційному режимі, низька мотивація безпосередньо управлінського персоналу. Вважаємо, що основні обмеження, які можуть заважати впровадженню заходів з управління персоналом в умовах війни є фінансові. Наприклад, на думку В.І. Куделі, В.Г. Яковенко підприємство в умовах війни має навчати працівників безпеці, впроваджувати програми здоров'я та фітнесу, проводити різноманітні тренінги [8, с. 295]. На нашу думку, підприємства мають шукати шляхи вирішення зазначених питань без суттєвих вкладень грошових коштів. Наприклад, на думку В.Л. Вороніної, Л.М. Горбатюк, І.А. Зосіменко, важлива залученість не тільки керівників, але й самого колективу [4]. Колектив та команда можуть самостійно забезпечити соціальну стабільність та психологічний комфорт під час війни. Подібні заходи не вимагають суттєвих фінансових вкладень, але можуть в цілому поліпшити психологічний клімат як окремих працівників, так і на підприємстві в цілому.

Таблиця 1. Авторське бачення викликів управління персоналом в умовах війни і шляхів їх подолання

Причина	Наслідки для підприємства	Шляхи усунення		Обмеження
		Напрямок	Дії	
Мобілізація, евакуація, бажання працівників змінити місце роботи	Висока плинність кадрів	Збереження команди	Матеріальне стимулювання працівників. Створення безпечного середовища.	Фінансові труднощі
Психологічний стан працівників при довготривалому стресі	Недостатня мотивація, зниження продуктивності, відносини в колективі	Підвищення мотивації	Забезпечення працівникам психологічної допомоги, організація тренінгів з управління стресом та емоційною стійкістю	Індивідуальний опір втручанням, фінансові обмеження
Енергетична криза, недостатність безпечних місць	Зниження продуктивності праці	Гнучкість та оперативність від менеджерів	Дистанційний режим роботи, зміна виробничих процесів, забезпечення безпеки працівників	Складність управління в дистанційному режимі
Фінансові труднощі	Скорочення персоналу з метою оптимізації	Соціальна і психологічна підтримка	Розробка нових систем мотивації, які враховують особливості воєнного часу, наприклад, нефінансові стимули, можливості для професійного розвитку	Фінансові обмеження
	Низька мотивація	Відкрита комунікація	Регулярні зустрічі з командою, прозора комунікація щодо ситуації в компанії допоможуть зберегти довіру і лояльність працівників	Індивідуальне несприйняття окремих працівників. Низька мотивація управлінського персоналу

Сформовано авторами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Менеджмент персоналу в умовах війни – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівників високого рівня адаптивності, емпатії та лідерських якостей. Забезпечення психологічного комфорту, гнучкі підходи до організації роботи та відкрита комунікація – це ключові фактори успішного управління персоналом в цей непростий період. Однак, важливими складовими також є підходи, що спрямовані безпосередньо на управлінський персонал. Також слід враховувати обмеження, що можуть перешкодити побудові ефективного менеджменту персоналу.

Література

1. Ergun G. S., Bozkurt H. O., Arslan E., Kendir H., Yayla O. Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the Russia-Ukraine war. *International Journal of Hospitality Management*, 2023. Vol. 111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103475>.
2. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 2023. Vol. 28, Issue 4. P. 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>.
3. Manroop L., Zheng H., etc. Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>.
4. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 2023. Вип. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398>
5. Данилюк Д. О., Середа Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 2023. Вип. 15. Том 2. С. 137-144.

6. Дразнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*, 2024. Вип. 2. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>

7. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46-51. DOI:10.32851/2708-0366/2022.12.6

8. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023. Вип. 81-82. С. 290-297. <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>

9. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2022. Вип. 27. С. 58-64. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2022.27.058>

10. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. Вип. 2(34). С. 77-87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)

11. Професійна етика бухгалтера: підручник. С.Ф. Голов, Я.В. Голубка, В.М. Костюченко, Р.В. Кузіна, Л.В. Чижевська. Житомир, ПП Рута 2022. 260 с.

12. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі “*, 2023. С. 149-151.

13. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*, 2023. Вип. 51. С. 50-62. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.050.062>

14. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

15. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

16. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2022. Вип. 10 (257). С. 100-105.

17. Шимановська-Діанич Л.М. та ін. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету*, 2023. Вип. 25. Серія: Економіка. С. 67-76. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76>

References

1. Ergun, G. S. Bozkurt, H. O. Arslan, E. Kendir, H. and Yayla O. (2023), “Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the Russia-Ukraine war”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 111.

2. Huang, X. Yang, F. Zheng, J. Feng, C. and Zhang, L. (2023), “Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications”, *Asia Pacific Management Review*, vol. 28, issue 4, pp. 598-610.

3. Manroop, L Zheng, H. And et al. (2024), “Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace”, *Organizational Dynamics*, vol. 54.

4. Voronina, V. L. Horbatiuk, L. M. and Zosimenko I. A. (2023), “Peculiarities of personnel management in Ukraine in wartime”, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: “Ekonomichni nauky”*, vol. 11.

5. Danyliuk, D. O. and Sereda, H.V. (2023), "Methods of personnel management in wartime", *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 15, pp. 137-144.
6. Drazhner, D. and Chala, N. (2024), "Peculiarities of developing an enterprise's personnel management strategy in wartime", *Empirio*, vol. 2.
7. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), "Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine", *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 12, pp. 46-51.
8. Kudelia, V.I. and Yakovenko, V.H. (2023), "Peculiarities of personnel management in wartime", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 81-82, pp. 290-297.
9. Kotsur, A. Ostroverkhov, V. and Bortnyk, O. (2022), "Peculiarities of personnel management activities in wartime", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vol. 27, pp. 58-64.
10. Mekshun, L. (2023), "The impact of stress management on human performance and personnel management in wartime", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2(34), pp. 77-87.
11. Golov, S. Golubka, Y. Kostiuchenko, V. Kuzina, R. and Chyzhevskaya, L. (2022), *Profesijna etyka bukhhaltera* [Professional Ethics of an Accountant], PP Ruta, Zhytomyr, Ukraine.
12. Snovydyvych, I. (2023). "Innovative solutions in the personnel management system during wartime", *Zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Rozvytok sotsialnoekonomichnykh system v heoekonomichnomu prostori"* [Collection of abstracts of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Development of Socio-Economic Systems in Geoeconomic Space"], pp. 149-151.
13. Snovydyvych, I.H. and Kokhan, M.O. (2023), "Labor market and innovations in personnel management of an enterprise during wartime", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 51, pp. 50-62.

14. Cherep, O. Kaliuzhna, Yu. and Mykhailichenko, L. (2023), “Peculiarities of Personnel Management in Conditions of Martial Law in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48.

15. Tsalko, T. Nevmerzhytska, S. and Ptukha, A. (2024), “Anti-Crisis Personnel Management during War”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60.

16. Shatska, Z. Ya. (2022), “Current approaches to enterprise personnel management in martial law”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10 (257), pp. 100-105.

17. Shymanovska-Dianych, L.M. et al. (2023), “Types and mechanisms of development and implementation of organizational cultures: experience of multinational and Ukrainian companies and modern trends in personnel management in wartime”, *Visnyk mariapolskoho derzhavnoho univesrytetu*, vol. 25, pp. 67-76.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2025 р.