

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-2>

УДК 658.1: 005.591.6

JEL classification M12, M54, J24, G34

ЯБЛОНЬ Володимир

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

v.yablon@wunu.edu.ua

РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено аспекти підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств та взаємозв'язки цих процесів з корпоративним управлінням, причому в умовах ведення бізнесу в середовищі повномасштабної війни. Обґрунтовано, що сучасні кризові виклики зумовлюють необхідність трансформації підходів до управління персоналом та активного залучення внутрішніх резервів підвищення його результативності. Визначено ключові напрями вдосконалення в цій сфері, зокрема розвиток адаптивності та багатофункціональності персоналу, цифровізацію управління персоналом, удосконалення мотиваційних механізмів, оптимізацію організаційної структури та корпоративного управління, збереження й розвитку людського капіталу. Констатовано, що комплексна реалізація зазначених резервів забезпечує підвищення гнучкості підприємств, ефективності управлінських рішень, продуктивності праці та стійкості кадрового потенціалу. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій, гнучких організаційних форм і сучасних мотиваційних інструментів у забезпеченні безперервності бізнес-процесів в умовах нестабільного середовища. Зроблено висновок, що системне використання виявлених резервів у межах корпоративного управління створює передумови для довгострокового розвитку вітчизняних підприємств у складному середовищі бізнесу, зміцнення їх конкурентоспроможності та формування стійкого людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: менеджмент, управління підприємствами, організація, корпоративне управління, людські ресурси, ефективізація.

IABLON Volodymyr

Research and Educational Institute of Management, West Ukrainian National University

RESERVES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE USE OF ENTERPRISES IN THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM

The article examines reserves for improving the efficiency of human resource utilization in enterprises within the corporate governance system under martial law conditions. It is substantiated that contemporary crisis challenges necessitate the transformation of human resource management approaches and the active identification and use of internal reserves to enhance workforce performance. The study identifies key directions for improvement, including the development of employees' adaptability and multifunctionality, digitalization of HR management processes, enhancement of motivation mechanisms, optimization of organizational structures and corporate governance systems, as well as the preservation and development of human capital.

The research demonstrates that the integrated implementation of these reserves contributes to increasing organizational flexibility, improving the quality and speed of managerial decision-making, raising labor productivity, and strengthening the stability of human resource potential. Particular attention is given to the role of digital technologies, flexible organizational forms, project-based management approaches, and modern motivational tools in ensuring business continuity and operational resilience in conditions of uncertainty and disruption caused by war.

It is concluded that the systematic utilization of the identified reserves within corporate governance frameworks creates prerequisites for the long-term sustainable development of enterprises, strengthens their competitive advantages, and supports the formation of resilient human capital as a key strategic resource. In addition, the implementation of these measures contributes to the adaptability of enterprises in crisis conditions and lays the foundation for effective post-war economic recovery and modernization.

Keywords: management, enterprise management, organization, corporate governance, human resources, efficiency.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.08.2026

Прийнята до друку / Accepted 04.09.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ЯБЛОНЬ Володимир

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема дослідження резервів зростання ефективності використання людських ресурсів вітчизняних підприємств у системі корпоративного управління в Україні значно загострилася в умовах війни, яка спричинила глибокі трансформаційні зміни у функціонуванні національної економіки. Так, нинішні умови господарювання характеризуються загостренням кадрового дефіциту, міграційними процесами, руйнуванням частини виробничого потенціалу та зростанням соціально-психологічного навантаження на працівників. У таких обставинах саме людські ресурси набувають статусу ключового стратегічного активу, від ефективності використання якого залежить здатність підприємств до виживання, адаптації та відновлення.

Додаткової уваги досліджуваній аспекту набуває у зв'язку з необхідністю переосмислення підходів до корпоративного управління, яке в умовах війни повинно забезпечувати оперативність ухвалення рішень,

ефективну координацію персоналу та підтримку його мотивації. Вітчизняні підприємства змушені одночасно вирішувати завдання збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності бізнес-процесів та впровадження цифрових і організаційних інновацій у сфері HR-менеджменту. Вважаємо, що інтеграція сучасних підходів до управління людськими ресурсами в систему корпоративного управління створює передумови для підвищення стійкості підприємств та їх конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища. Таким чином, дослідження резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів є особливо актуальним для України як у воєнний, так і в післявоєнний період розвитку економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На нині в наукових дослідженнях достатньо велика увага приділяється економічним механізмам стимулювання розвитку вітчизняних підприємств, що безпосередньо впливають на якість управління персоналом і продуктивність праці. Зокрема, дослідження Т. Васильціва і О. Виговського підкреслюють важливість формування адаптивних механізмів менеджменту персоналу, здатних забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність підприємств у мінливому середовищі [1, с.388-393; 2, с.152-156].

Комплексний внесок у дослідження проблем управління персоналом зроблено у працях, присвячених стратегічному управлінню та розвитку людського капіталу в умовах цифровізації та кризових викликів. Так, Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я., Зайцева Г. В., Принц І. В. акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема використання цифрових технологій, розвитку компетентностей працівників і формування креативного потенціалу організацій [3; 4, с.45-50; 7, с.305-309]. У результатах наукових досліджень Назарко С., Канцур І., Познанської І., Пшик-Ковальської О. О., Ковальського О. І. та ін. окремо виділяється роль людського капіталу як визначального чинника економічної безпеки підприємств, особливо в умовах воєнного стану, що потребує нових підходів до його збереження та розвитку [5; 8, с.88-93]. У цьому аспекті корпоративне управління має орієнтуватися на довгострокову стратегію інвестування в людські ресурси та підвищення їх ефективності.

Разом з тим, еволюція підходів до управління персоналом свідчить про перехід від традиційних адміністративних моделей до стратегічно орієнтованих систем управління людськими ресурсами. На думку Назарова О. В., Гавкалова Н. Л., Лаптев О. І., Ситника Й. С., це передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну систему корпоративного управління, орієнтацію на розвиток людського потенціалу та забезпечення його ефективного використання [6; 9, с.209-214]. Як зазначає Шацька З. Я., умови воєнного стану та нестабільності економічного середовища необхідно віднайти резерви підвищення ефективності використання персоналу, зокрема через удосконалення мотиваційних механізмів і управлінських практик [10, с.100-105].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Таким чином, наукові дослідження формують теоретичну основу для подальшого обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів у системі корпоративного управління, однак потребують подальшого розвитку в частині виявлення резервів зростання якості використання людських ресурсів вітчизняних суб'єктів бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Необхідно вказати на те, що вітчизняні умови воєнного стану суттєво трансформують підходи до управління людськими ресурсами, загострюють потребу у виявленні внутрішніх резервів підвищення ефективності їх використання в системі корпоративного управління. При тому, необхідно виокремити ті провідні резерви, які, власне, мають стратегічне значення для вітчизняних підприємств.

Відповідно, на рис. 1 узагальнено та систематизовано відносно таких ключових резервів зростання ефективності використання людських ресурсів вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану в системі корпоративного управління. Візуалізація відображає взаємозв'язок між адаптивністю персоналу, цифровізацією управлінських процесів, удосконаленням мотиваційних механізмів, трансформацією організаційної структури та заходами зі збереження і розвитку людського капіталу. На нашу думку, представлені елементи формують цілісну систему управлінських впливів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємств, підвищення продуктивності праці та зміцнення їх конкурентних позицій у кризових умовах.

Так, в якості першого напряму-резерву підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління в Україні доцільно розглядати розвиток адаптивності та багатофункціональності персоналу. Аргументи тут в тому, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим зовнішніми загрозами та внутрішніми трансформаціями підприємств. Відповідно, традиційні підходи до вузької спеціалізації працівників втрачають свою

ефективність. Натомість зростає значення гнучких компетентностей, здатності швидко адаптуватися до змін та виконувати широкий спектр функціональних завдань.

Наголосимо, що адаптивність персоналу передбачає, окрім швидкого реагування на зміни в організаційному середовищі, готовність до постійного навчання, освоєння нових технологій і методів роботи. Водночас, багатофункціональність працівників забезпечує можливість ефективного перерозподілу трудових ресурсів залежно від поточних потреб підприємства. Такий метод особливо актуальний за дефіциту кадрів, викликаного мобілізаційними процесами, вимушеною міграцією та змінами у структурі зайнятості. У результаті підприємства отримують змогу підтримувати безперервність виробничих і управлінських процесів навіть за умов значного скорочення персоналу.

Іншим важливим інструментом реалізації цього резерву є системна організація процесів навчання та розвитку персоналу з перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації, розвитком soft skills та формуванням міждисциплінарних компетентностей. У системі корпоративного управління це потребує інтеграції кадрової політики з стратегічними цілями підприємства, зокрема через впровадження програм розвитку талантів, наставництва та внутрішньої мобільності працівників. За рахунок цього підвищується індивідуальна продуктивність персоналу, формується гнучка організаційна структура, яка швидко трансформується відповідно до змін зовнішнього середовища.

Окрім того, розвиток адаптивності та багатофункціональності персоналу сприяє зниженню витрат підприємства, пов'язаних з пошуком, наймом та адаптацією нових працівників. Більше того, використання внутрішніх резервів трудового потенціалу дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів і зміцнити кадрову стійкість підприємства. Стратегічно це формує основу для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, його спроможності до інноваційного розвитку та ефективного функціонування в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Резерв цифровізації управління персоналом вважаємо одним з найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління, особливо в умовах воєнного стану та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Сучасні виклики, пов'язані з територіальною розосередженістю працівників, обмеженням фізичного доступу до робочих місць і необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень, обумовлюють потребу у впровадженні цифрових інструментів управління персоналом. У цьому контексті цифровізація виступає не лише засобом автоматизації кадрових процесів, але й стратегічним чинником підвищення гнучкості та стійкості підприємств.

Вважаємо, що впровадження HRM-систем дозволяє інтегрувати всі основні функції управління персоналом (від підбору і адаптації працівників до оцінювання результативності, навчання та розвитку). Завдяки цьому забезпечується централізація даних, підвищується точність обліку кадрової інформації та зменшується вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. При тому, використання аналітики персоналу (HR-analytics) дає змогу оцінювати ефективність використання трудових ресурсів, прогнозувати кадрові ризики та своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Особливого значення цифровізація набуває в умовах дистанційної та гібридної зайнятості, що стали поширеними під час війни. Використання цифрових платформ комунікації, систем управління завданнями та контролю виконання робіт приводить до безперервності бізнес-процесів і підтримки належного рівня координації діяльності розосереджених команд. Позаяк, цифрові інструменти підвищують прозорість корпоративного управління, забезпечують доступ до актуальної інформації про діяльність персоналу, результати роботи та ефективність управлінських рішень.

Додатковою перевагою цифровізації управління персоналом вважаємо зниження адміністративних витрат і оптимізацію часу виконання кадрових процедур. Автоматизація рутинних операцій (як от ведення кадрового діловодства, розрахунок заробітної плати, облік робочого часу) зосереджує увагу управлінського персоналу на стратегічних завданнях розвитку людського капіталу. У системі корпоративного управління це підвищує якість управлінських рішень, зміцнює внутрішній контроль та формує сучасну цифрову культуру організації.

Відповідно, реалізація резерву цифровізації управління персоналом забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та створює передумови для інноваційного розвитку підприємств, їх адаптації до кризових умов та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Наголосимо, що резерв удосконалення мотиваційних механізмів у системі корпоративного управління слід розглядати як комплексний інструмент підвищення результативності використання людських ресурсів з підвищеним рівнем ваги за війни та нестабільності соціально-економічного середовища. Кризові явища істотно змінюють структуру потреб і очікувань працівників, унаслідок чого традиційні підходи до матеріального стимулювання втрачають свою домінуючу роль, створюючи необхідність трансформації мотиваційної політики підприємств у напрямі формування гнучких, багаторівневих систем стимулювання, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

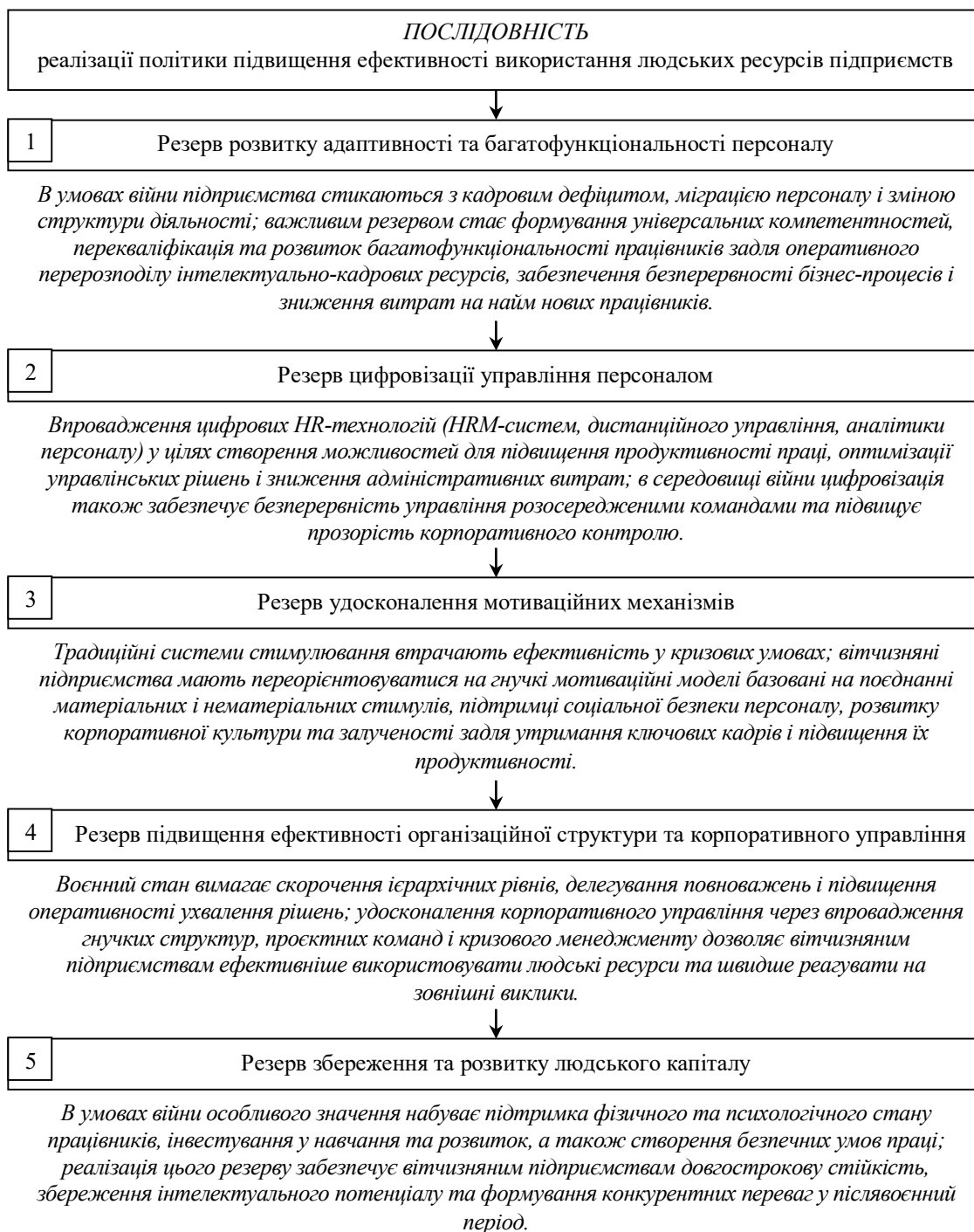


Рис. 1. Напрями та послідовність реалізації резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління в Україні в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

Додамо, що удосконалення мотиваційних механізмів передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечує більш повне врахування індивідуальних і колективних інтересів персоналу. Матеріальна складова включає і базову оплату праці, і змінні елементи винагороди, пов'язані з результатами діяльності, участю у досягненні стратегічних цілей розвитку підприємства та рівнем відповідальності персоналу. Водночас нематеріальні стимули (а саме визнання, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень) набувають вирішального значення під час формування довгострокової мотивації та підвищення рівня залученості персоналу.

Війна підвищує роль забезпечення соціальної безпеки працівників. Головно йдеться про гарантії зайнятості, підтримку психологічного стану, створення безпечних умов праці та розвиток програм соціального захисту. Такі заходи формують довіру до підприємства як до роботодавця, сприяють зниженню плинності кадрів і збереженню ключового людського потенціалу. Паралельно важливим елементом

мотиваційної системи є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, взаємну підтримку та спільну відповідальність за результати діяльності.

Вкажімо на те, що з позицій корпоративного управління удосконалення мотиваційних механізмів повинно здійснюватися на засадах стратегічної узгодженості з цілями підприємства, прозорості та справедливості розподілу винагород. Зазначене безпосередньо стосується запровадження сучасних підходів до оцінювання результативності праці, використання KPI, формування систем зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом тощо. Використання цього резерву прямим чином позначається на зростанні продуктивності праці персоналу, забезпечує синергійний ефект у межах організації, а в результаті сприяє зміцненню її конкурентоспроможності та стійкості в умовах кризових викликів.

Резерв підвищення ефективності організаційної структури та корпоративного управління доцільно трактувати як один із визначальних чинників раціоналізації використання людських ресурсів підприємства в умовах воєнного стану. Посилення динамічності зовнішнього середовища, зростання ризиків та необхідність швидкого реагування на зміни актуалізують потребу у трансформації традиційних ієрархічних моделей управління. Надмірна багаторівневість організаційних структур ускладнює комунікацію, уповільнює процеси ухвалення рішень і знижує загальну керованість підприємством, що в кризових умовах є критичним обмеженням.

Оптимізація організаційної структури передбачає скорочення управлінських рівнів, спрощення вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також розширення повноважень середньої та нижчої ланок управління. Делегування функцій і відповідальності сприяє підвищенню автономності працівників, формуванню відповідального ставлення до результатів діяльності та зростанню швидкості управлінських реакцій. У цьому контексті особливого значення набуває перехід до гнучких організаційних форм, зокрема використання проектного підходу, кросфункціональних команд та тимчасових робочих груп, що дозволяє ефективно концентрувати людські ресурси на вирішенні пріоритетних завдань.

Важливою складовою реалізації даного резерву є розвиток механізмів корпоративного управління, орієнтованих на підвищення прозорості, підвітності та ефективності контролю. У кризових умовах зростає роль антикризового менеджменту, який передбачає оперативне планування, постійний моніторинг ризиків і швидке коригування управлінських рішень. Запровадження сучасних інструментів корпоративного контролю та оцінювання результативності діяльності сприяє узгодженню інтересів власників і менеджменту, а також забезпечує більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

У цілому, вдосконалення організаційної структури та системи корпоративного управління створює передумови для підвищення гнучкості та адаптивності підприємства, зменшення управлінських витрат і зростання продуктивності праці. Це дозволяє не лише ефективніше використовувати наявні людські ресурси, але й формує стійку основу для функціонування підприємства в умовах невизначеності та післякризового відновлення.

Резерв збереження та розвитку людського капіталу в сучасних умовах господарювання доцільно розглядати як стратегічний напрям підвищення ефективності використання персоналу підприємств у системі корпоративного управління. Воєнний стан суттєво посилює вплив дестабілізуючих чинників на трудовий потенціал, зокрема через фізичні загрози, психологічне навантаження, вимушену мобільність населення та порушення звичних умов праці. У зв'язку з цим збереження людського капіталу виходить за межі традиційної кадрової політики і набуває ознак комплексної управлінської функції, інтегрованої у загальну стратегію розвитку підприємства.

Важливим аспектом реалізації цього резерву є забезпечення належного рівня фізичної та психологічної безпеки працівників. Йдеться не лише про створення безпечних умов праці відповідно до актуальних ризиків, але й про впровадження програм підтримки ментального здоров'я, адаптації персоналу до стресових ситуацій та формування стійкості до кризових впливів. Такий підхід сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню продуктивності праці та збереженню працездатності персоналу в довгостроковій перспективі.

Не менш значущим компонентом є інвестування у розвиток людського капіталу через системи навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. В умовах швидких змін зовнішнього середовища підприємства потребують працівників, здатних до постійного оновлення знань і навичок, освоєння нових технологій і адаптації до змін у структурі виробництва та управління. Формування культури безперервного навчання дозволяє підвищити інтелектуальний потенціал організації та забезпечити її інноваційну спроможність.

З позицій корпоративного управління реалізація даного резерву передбачає узгодження інтересів власників, менеджменту та працівників у частині довгострокового розвитку людського капіталу. Це включає розроблення стратегій утримання ключових кадрів, створення сприятливого соціального середовища, а також впровадження інструментів оцінювання та розвитку персоналу. У підсумку, збереження і розвиток людського капіталу формують основу для забезпечення стійкості підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективного функціонування як у період кризи, так і на етапі післявоєнного відновлення економіки.

Резюмуючи зауважимо, що ефективне використання визначених резервів у системі корпоративного управління дозволяє вітчизняним підприємствам краще адаптуватися до умов війни, покращити передумови для їх стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, ефективність використання людських ресурсів вітчизняних підприємств у системі корпоративного управління в умовах повномасштабної війни визначається здатністю організацій своєчасно і комплексно задіювати внутрішні резерви розвитку. При тому, ключовими напрямками підвищення результативності слугують забезпечення адаптивності та багатофункціональності персоналу, цифровізація HR-процесів, удосконалення мотиваційних механізмів, трансформація організаційних структур та збереження людського капіталу. Системна реалізація зазначених інструментів підвищує операційну гнучкість підприємств, оптимізує управлінські процеси, забезпечує безперервність діяльності в умовах нестабільності.

Результати дослідження підтвердили, що інтеграція цих резервів у систему корпоративного управління дозволяє досягти синергійного ефекту у вигляді зростання продуктивності праці, зниження витрат на управління персоналом та зміцнення кадрової стійкості підприємств. Особливої значимості набуває поєднання технологічних (цифровізація), організаційних (гнучкі структури) та соціально-економічних (мотивація, розвиток персоналу) інструментів управління й забезпечення комплексного впливу на ефективність використання трудового потенціалу. Водночас доведено, що в умовах війни пріоритетним є збереження людського капіталу як основи довгострокового розвитку підприємств.

Встановлено, що підвищення ефективності використання людських ресурсів вітчизняних суб'єктів господарювання має здійснюватися на засадах стратегічної узгодженості з цілями корпоративного управління та орієнтації на посткризове відновлення. Практична імплементація розроблених резервів створює передумови для формування конкурентних переваг, посилення інноваційного потенціалу та забезпечення стійкості вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі.

Подальші наукові дослідження в аналізованій сфері доцільно спрямувати на розроблення прикладних механізмів оцінювання ефективності використання людських ресурсів з урахуванням специфіки воєнного та поствоєнного періодів.

Література

1. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Аналізування форми та видів економічного механізму стимулювання розвитку та мобільності малого і середнього бізнесу регіону в умовах євроінтеграції України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50>.
2. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Методико-прикладні положення економічної мобільності як умови забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5 (322). С. 152–156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25>.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
4. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306–314. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/5175>.
5. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
6. Лаптев В. І. *Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів* : монографія. Харків : Видавець Л. М. Лібуркіна, 2018. 327 с. ISBN 978-617-7801-05-3.
7. Прінц І. В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 305–309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53>.
8. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Т. 4, № 2. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
9. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2 (02). С. 209–215. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2016_2_41.
10. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>.

References

1. Vasylytsiv, T. G., & Vyhovskiy, O. O. (2025). Analizuvannya formy ta vydiv ekonomichnoho mekhanizmu stymuliuvannya rozvytku ta mobilnosti maloho i serednoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Analysis of the form and types of economic mechanisms for stimulating the development and mobility of small and medium-sized businesses in the region in the context of Ukraine's European integration]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 388–393. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50> [in Ukrainian].

2. Vasylytsiv, T. G., & Vyhovskiy, O. O. (2023). Metodyko-prykladni polozhennia ekonomichnoi mobilnosti yak umovy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv u kryzovykh umovakh [Methodological and applied provisions of economic mobility as a condition for ensuring the economic security of enterprises in crisis conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 322(5), 152–156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25> [in Ukrainian].
3. Hrynko, T. V., Hviniashvili, T. Z., & Kaliberda, M. Ya. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Economy and Society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].
4. Vasylyk, A. V. (2014). Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyky upravlinnia personalom [Modern challenges and innovative practices of personnel management]. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, (1), 306–314. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/5175> [in Ukrainian].
5. Nazarko, S. O., Kantsur, I. H., & Poznanska, I. V. (2022). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny [Human capital management in war]. *Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> [in Ukrainian].
6. Laptiev, V. I. (2018). *Teoriia i praktyka formuvannia problemno-orientovanoi systemy upravlinnia ta rozvytku liudskykh resursiv* [Theory and practice of forming a problem-oriented system of human resource management and development]. L. M. Liburkina Publisher. [in Ukrainian].
7. Prints, I. V. (2024). Evoliutsiia poniattia “liudski resursy” u konteksti stanovlennia kreatyvnoi ekonomiky [Evolution of the concept of human resources in the context of the emergence of the creative economy]. *Economic Space*, (189), 305–309. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53> [in Ukrainian].
8. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskiy, O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 4(2), 88–93. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> [in Ukrainian].
9. Sytnyk, Y. S. (2016). Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpriemstv [Evolution of personnel management and the human factor in the enterprise management system]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(02), 209–215. https://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2016_2_41 [in Ukrainian].
10. Shatska, Z. Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management under martial law]. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 10(257), 100–105. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577> [in Ukrainian].