

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. 2024. № 3.

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.32>
УДК 33.005.95**

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>

Р. С. Вовченко,

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ
ТА ЗАГРОЗ ВІЙНИ: СОЦІАЛЬНІ ТА ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНІ
ЧИННИКИ І ПРІОРИТЕТИ**

O. Perchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav*

R. Vovchenko,

*PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and
Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav*

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE
CONTEXT OF RISKS AND THREATS OF WAR: SOCIAL, PRODUCTION
AND ECONOMIC FACTORS AND PRIORITIES**

У статті розглянуті теоретичні основи управління персоналом підприємств та виявлені його надзвичайні ризики й загрози в умовах війни з метою обґрунтування відповідних соціально- та виробничо-економічних пріоритетів. В теоретичній площині управління персоналом визначено як системно-структурне утворення, на рівні якого проявляються соціально-трудова відносина. Отже, воно визначено як явище, наука та процес. Тому в будь-якому разі сучасні управлінці повинні добре розуміти його закономірності, причинно-наслідкові зв'язки і принципи; знати сучасні концепції, кількісні вимірники ефективності та використовувати їх на практиці. На цій основі необхідно всебічно вивчати й оцінювати загрози й ризики війни, її наслідки для ринку праці, галузей і підприємств; стану й динаміки трудових ресурсів і персоналу; оплати праці та її продуктивності. Це дозволить проводити виважене, послідовне і системне управління персоналом. Через морально-психологічний стан всього українського суспільства та окремих працівників внаслідок війни, управління персоналом підприємств має ґрунтуватися на принципах абсолютного гуманізму, благоговіння перед життям і соціальної справедливості. Вимогливого, але бережливого і справедливого ставлення потребують усі.

The article examines the theoretical foundations of enterprise personnel management and identifies its extraordinary risks and threats in wartime with a view to substantiating the relevant social, production and economic priorities. In the theoretical plane, personnel management is defined as a systemic and structural formation at the level of which social and labor relations are manifested. Thus, it is defined as a phenomenon, a science and a process. Therefore, in any case, modern managers should have a good understanding of its patterns, cause-and-effect relationships and principles; know modern concepts, quantitative measures of efficiency and use them in practice. On this basis, it is necessary to comprehensively study and assess the threats and risks of war, its consequences for the labor market, industries and enterprises; the state and

dynamics of labor resources and personnel; labor remuneration and productivity. This will allow for a balanced, consistent and systematic personnel management. Due to the moral and psychological state of the entire Ukrainian society and individual employees as a result of the war, HR management should be based on the principles of absolute humanism, reverence for life and social justice. Everyone needs a demanding, but careful and fair treatment. In the recent period, scientific research and practice of managing labor resources, personnel, and personnel of enterprises have focused mainly on developing theoretical foundations for assessing their efficiency, marketing, increasing labor productivity, and forms of payment. However, clarifying the essence of its systemic and structural components and their correlations would help to increase both the efficiency of management and employees in the context of further digital formalization and structural shifts in the sectoral and territorial organization of life as a result of the war. At present, the task in theoretical justifications is to focus more attention on the categories of management as a systemic entity (management system) and a managed system. In general, when choosing a leadership style and management methods in practice, one should continue to take into account the meta-peculiarities and historically formed deep attitudes in the plane of relations between those who govern and those who are governed. HR management needs to comprehensively consider changes in the demand and supply of personnel; have an individual approach to each employee and job seeker due to the war; implement the most psychologically comfortable work in teams; and achieve social justice and dialogue. In the future, we should take into account that veterans will return to their jobs. And they will also need help with adaptation and human care, despite all the professional requirements. Therefore, the strategic priorities for the development of enterprise HR management should include not only the introduction of digital innovations; issues of labor productivity, remuneration and motivation and incentives in general, but also reverence for life and social justice.

***Ключові слова:** система, структура, ринок праці, зайнятість, війна, ризики, бідність, населення, скорочення, HR-менеджмент, удосконалення, перспективи.*

Keywords: system, structure, labor market, employment, war, risks, poverty, population, reduction, HR management, improvement, prospects.

Постановка проблеми. Персонал, працівники, трудові ресурси загалом є одними з основ відтворення виробництва, будь-якої діяльності загалом. Тому управління персоналом в сучасних умовах господарювання з наявністю інноваційних перетворень, цифрових трансформацій й динамічного розвитку зумовлює постійне вивчення, оцінку та діагностику цих умов, що постійно змінюються; встановлення їх показників та індикаторів; розробку адекватних інструментів та механізмів здійснення; встановлення стратегічних пріоритетів удосконалення. Вказане є надзвичайно складним завданням з огляду на різні за змістом рівні і сфери прояву управління, необхідність їх координації та суміщення.

Через війну росії в Україні це завдання ще більше ускладнилося, оскільки умови господарювання змінилися кардинально. З'явилися такі виклики й загрози, небезпеки й руйнування, яких людство не знало протягом тривалого історичного періоду. Але у воюючій країні підприємства мають працювати і для забезпечення збройних сил, і життєдіяльності населення; і збереження державності загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що проблеми управління персоналом підприємств і організацій було і залишається предметом наукових досліджень і практичних розробок провідних вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Єпіфанова, М. Ігнатенко, Л. Мармуль, В. Панкова, І. Панченко, Романюк, Г. Середа, Л. Ткачук, З. Шацька та ін. Ними висвітлені питання впливу соціальної інфраструктури на трудові ресурси і зайнятість; структури кадрів і персоналу, їх плинності та ефективності; змісту соціально-трудова відносин та їх регулювання;

організаційно-економічному механізму та інших складників управління персоналом, його завдань, функцій та результатів.

Однак в останні два роки виникли масштабні зрушення в демографічній ситуації, міграціях, виробництві і соціальній життєдіяльності. Вони значно змінили умови й чинники функціонування підприємств, отже, й управління персоналом; викликами необхідність становлення його нових стратегічних пріоритетів. Це визначило актуальність, теоретичну та практичну значимість статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення ризиків, загроз та інших впливів війни на зайнятість і ринок праці в Україні з для удосконалення теорії та практики управління персоналом, а також обґрунтування його стратегічних пріоритетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна руйнівним чином вплинула на роботу підприємств, ринок праці та зайнятість людей в Україні. Мільйони висококваліфікованих фахівців і просто освічених та грамотних працівників були змушені залишити Батьківщину і стали біженцями у Європі й інших країнах світу. Дефіцит висококваліфікованих кадрів різко збільшила мобілізація чоловіків призовного віку. Наразі, росія здійснює геноцид українського народу.

Горе втрат торкнулося кожної родини, кожної людини. Це вкрай негативно впливає на морально-психологічний стан та здоров'я українців при всій мужності і гідності і працівників у їх числі [1-3]. При цьому роботу втратили понад 30% зайнятих. Через це, а також зменшення заробітної плати та доходів, підвищення цін на товари і послуги за межею бідності опинилося майже 25% співвітчизників. Названі нові ознаки ринкового середовища функціонування підприємств є новими викликами та загрозами, які потрібно враховувати в управлінні персоналом.

Захоплення агресором 26% нашої території, постійні обстріли, руйнування, замінування деокупованих територій; постійні вбивства людей російською армією; закриті порти й моря, заблоковані кордони й заборона

виїзду з країни, неможливість роботи авіації; перебої з опаленням, водопостачанням, освітленням, зв'язком та небезпека їх втратити у будь-який момент через ракетні атаки – все це згубно впливає на господарство, населення та трудові ресурси. Досить сказати, що за даними Європейської бізнес-асоціації (ЕВА), на початок 2023 р. повноцінно працювало тільки 68% підприємств з іноземними інвестиціями, не кажучи вже про малий бізнес.

Це ще раз свідчить про нові проблеми, завдання, функції та стратегічні пріоритети управління персоналом як науки та практики, явища та процесу, у т.ч. й на рівні HR-менеджменту – ейчар-менеджменту. Його діяльність спрямована на залучення в підприємство або організацію висококваліфікованих працівників, їх мотивацію до ефективної діяльності та високої продуктивності праці. Для цього ейчар-менеджменту повинні бути чітко зрозумілі методологічні засади управління персоналом, методи та інструменти його здійснення у відповідності до умов, що склалися і прогножуються на перспективу.

На нашу думку, управлінці персоналом повинні, насамперед, враховувати, що сучасне підприємство являє собою складну соціально- й виробничо-економічну систему [4-6]. Тому доцільно управління персоналом відносити до типу окремих соціально-економічних систем. Однак структурно воно розуміється як складник системи загального управління підприємством та бути узгодженим з його завданнями і цілями і бути підпорядкованим їм. Отже, і в умовах мирного часу, і в умовах війни управління персоналом обґрунтовується з допомогою системного підходу, системних концепцій та принципів й інструментів.

У його межах здійснюється планування, організація, координація, мотивація, контроль індивідуальної та колективної діяльності працівників, яка проводиться з метою реалізації публічних, корпоративних та/чи приватних інтересів та є неодмінною функціональною складовою узгодженості й впорядкованості на стратегічному, тактичному та

оперативному рівнів діяльності підприємства як цілісної організаційної одиниці, незалежно від сфери його галузевого спрямування.

Із запропонованого визначення зрозуміло, що управління персоналом підприємств як теоретико-емпірична система знань потребує подальшого розвитку в аспектах: соціально-економічного явища, науки та процесу. Відповідно, зміст управління персоналом підприємств як соціально-економічних систем має реалізуватися у трьох взаємопов'язаних проявах [7-9]:

1) управління персоналом як соціально-економічне явище – це сукупність відносин між людьми, що проявляються в цілеспрямованому формальному чи неформальному, прямому чи опосередкованому впливі управлінців на підлеглих, їх взаємодії та взаємозв'язку у процесі спільної діяльності, орієнтованої на досягнення результату;

2) управління персоналом як наука - вивчає базові принципи, закони та закономірності, цілі та функції, школи та методи управління, які дозволяють керівникам максимально ефективно організувати діяльність персоналу підприємства і використовувати фізичний, інтелектуальний, творчий потенціал працівників для найбільш повного і якісного досягнення цілей організації та персональних трудових мотивів працівників;

3) управління персоналом як соціально-економічний процес – це цілеспрямована сукупність логічно обґрунтованих та взаємопов'язаних дій, що спрямовані на практичне вирішення наступного комплексу проблем: підбір персоналу за кількістю, структурою та кваліфікацією; активізація персоналу через мотивуючі фактори; координація персоналу через структурування завдань; розподіл персоналу; створення ієрархії; вироблення показників і норм продуктивності праці, складання планів; зміна структури та адаптація персоналу.

Визначено, що фундаментальними категоріями, що виступають основою розвитку та формування економічних відносин і характеризують явище управління персоналом, є такі, як праця, заробітна плата, робоча сила, людський капітал, кадри, персонал, трудові ресурси, трудовий потенціал,

людські ресурси, людський потенціал. Тому менеджери з управління персоналу повинні враховувати, що основним мотивом економічної поведінки людини є особистісний інтерес, її власна вигода, що повністю відповідає теорії невидимої руки та природного порядку, оскільки «переслідуючи власні інтереси людина, часто реальніше служить інтересам суспільства».

Загальною закономірністю у співвідношенні продуктивності праці та заробітної плати має бути випереджаюче зростання продуктивності порівняно зі збільшенням реальної заробітної плати. Здатність людини до праці, сукупність її потреб, фізичних, інтелектуальних і організаційних здібностей, наукових знань і досвіду пояснюється, як робоча сила, що використовуються у процесі виробництва матеріальних благ і надання послуг, є власністю найманого працівника, яку він продає роботодавцю [10, с. 14].

Сучасне розуміння трудових ресурсів підприємств трактується як їх людські ресурси. Це поняття є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності. Необхідно розрізняти поняття «кадри» і «персонал». Під кадрами розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Поняття «персонал» розглядається як більш містке визначення, що включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: 1) працівників облікового складу; 2) осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; 3) осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру на тимчасовій або сезонній основі. В іншій класифікації це працівники основного, додаткового та допоміжного виробництва.

Слід зазначити, що у процесі управління персоналом підприємств виокремлюються різноманітні види соціально-трудова відносин за обсягом владних повноважень, впливу, напрямами дії: відносини по горизонталі,

відносини по вертикалі; за ступенем регламентування: формальні (офіційно оформлені), неформальні; за способом спілкування індивідів: безособові або опосередковані, міжособові або безпосередні; за суб'єктами діяльності: міжорганізаційні, внутрішньоорганізаційні; за рівнем справедливості: справедливі, несправедливі [11, с. 122].

Основою відмінностей між ними є мотиви і потреби, головними з яких є первинні та вторинні потреби (влада, повага) кожної людини. У ХХ ст. у сфері управління персоналом на їх основі було сформовано чотири парадигми управління, в основі яких лежать наступні концепції: 1) концепція наукової організації праці; 2) концепція людських відносин; 3) концепція концентрації індивідуальної відповідальності; 4) концепція командного управління.

У ХХІ ст. сфера управління персоналом орієнтується на універсальні принципи справедливості (за Л. Кольбергом) – рівність людських прав та повага до гідності людини як індивідуальної особистості, а також на принципі благоговіння перед життям (за А. Швейцером) – визнання життя людини та її здоров'я найбільшою цінністю. Таким чином, управління персоналом, засноване на принципах абсолютного гуманізму, має стати концептуальною основою наступної парадигми в системі управління персоналом.

Повертаючись від теорії до практики управління персоналом підприємств у сучасних умовах України, це твердження є ще більше актуальним [12-16]. Адже у перші місяці війни українці втратили одну третину робочих місць. Це, а також постійна небезпека і загроза життю, втрата надії на мирне життя, майна і житла багатьма, нерозуміння, як жити в умовах війни згубно відбилися на моральному стані людей, їх цілеспрямованості, світогляді. Тому кожному працівнику нинішньому і якого планується прийняти на роботу потрібна і людська участь, і психологічна допомога.

Крім вимушеного звільнення, на роботу вітчизняних підприємств та морально-психологічний стан людей вплинула мобілізація. Вона торкнулася практично всіх підприємств. У половині компаній мобілізували кожного 10-го працівника, майже 40% з них були висококваліфікованими працівниками. Через адаптацію бізнесу до умов війни були заморожені або скорочені зарплати; усунені оплачувані відпустки. Внаслідок інфляції та підвищення цін за межею бідності опинилися понад 7 млн українців.

Внаслідок війни найбільше постраждали будівельні організації і підприємства, підприємства промисловості, сільського господарства, торгівлі і логістики. виявилися непотрібними підприємства сфери розваг і відпочинку. Також це туристичні підприємства. Конкуренція на роботу досить висока – 4 людини на 1 вакансію. Найвища вона у західних областях, а також у Києві та в Одесі. А за галузями та видами діяльності – з можливістю дистанційної роботи.

Це є ще однією суттєвою особливістю сучасної зайнятості в Україні. Незважаючи на виїзд за кордон мільйонів людей, майже 2,5 млн або 50% з 5 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО) не можуть знайти роботи. Майже 2,6 млн із загальної кількості ВПО у 2022 - 2023 рр. отримували соціальні виплати. Здебільшого, це пояснюється невідповідністю навичок і умінь працівників та вимог роботодавців.

Найбільш інтегрована в глобальну економіку та інноваційна вітчизняна сфера ІТ знизилася експорт своїх послуг в останній рік навіть порівняно з 2022 р. (у першому кварталі) на 16%. Сотні компаній перемістили свої офіси за кордон. Як наслідок, різко скоротилася пропозиція робочих місць. Якщо раніше на одного працівника було 10 пропозицій, то тепер на 1 пропозицію відгукується кілька здобувачів.

Розуміння вказаних особливостей зайнятості та ринку праці в Україні під час війни дають можливість фахівцям у сфері управління персоналом правильно оцінювати його потенціал для своїх підприємств; проводити ті або інші методи і програми рекрутингу; узгоджувати умови праці та її оплати і

бонуси. Також вони є основою для вироблення стратегічних пріоритетів на перспективу. Адже війна закінчиться і необхідно буде працювати в нових умовах, боротися за нові ринки і персонал.

Висновки. В останній період наукові дослідження та практика управління трудовими ресурсами, персоналом, кадрами підприємств були зосереджені, переважно, на розробці теоретичних засад оцінки їх ефективності, маркетингу, підвищенні продуктивності праці та форм оплати. Однак уточнення сутності його системно-структурних складників та їх співвідношень сприяло б підвищенню й ефективності управління, і власне працівників в умовах подальшої цифрової формалізації та структурних зрушень у галузевій і територіальній організації життєдіяльності внаслідок війни.

Наразі, постало завдання у теоретичних обґрунтуваннях зосередити більше уваги на категоріях управління як системного утворення (управляюча система) й система, що управляється. Загалом, при виборі стилю керівництва та методів управління на практиці і надалі варто зважати на металні особливості та сформовані історично глибинні установки у площині відносин між тими, хто управляє, і тими, ким управляють. Ейчар менеджменту потрібно всебічно враховувати зміни в потребі і пропозиції персоналу; мати індивідуальний підхід до кожного працівника та здобувача вакансії через війну; впроваджувати максимально психологічно комфортну роботу в колективах; досягати соціальної справедливості і діалогу.

У перспективі треба брати до уваги, що на свої робочі місця повернуться фронтовики. І їм також потрібна при всій професійній вимогливості допомога в адаптації і людська турбота. Тому стратегічні пріоритети розвитку управління персоналу підприємств мають охоплювати не тільки впровадження цифрових інновацій; питання продуктивності праці, її оплати і мотивації та стимулювання загалом, але й благоговіння перед життям, соціальну справедливість.

Література

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48-49.
3. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Ідентифікація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності на селі. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 3-7.
4. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 88-92.
5. Ігнатенко М.М. Планування і прогнозування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки. *Агросвіт*. № 17. 2015. С. 31-37.
6. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
7. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Романюк І.А., Вітковський Ю.П., Микитась А.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 163 с.
8. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11.
9. Мармуль Л.О. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. Вип. 40. 2019. С. 25-31.
10. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-15.

11. Романюк І.А. Підвищення якості й ефективності використання трудоресурсного потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. *Економічний вісник університету*. Вип. 44. 2020. С. 120-124.
12. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 94-98.
13. Ігнатенко М.М. Проблеми та перспективи підвищення зайнятості сільського населення на засадах соціальної відповідальності агробізнесу. *Ефективна економіка*. № 12. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=12&y=2015> (дата звернення: 12.02.2024)
14. Панченко І.В., Серета Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 83-89.
15. Ihnatenko M., Antoshkin V., Krukovska O., Malyshko V., Marmul L. Social Investments as the Highest Manifestation of Implementation of Social Responsibility of the Companies of Agribusiness. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8, Is. 3, 2019. P. 7124-7132.
16. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

References

1. Balanovs'ka, T.I. Hohulia, O.P. and Troian A.V. (2017), *Menedzhment* [Management], TsP «Komprynt», Kyiv, Ukraine.
2. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), “Personnel management in the conditions of pandemic and martial law in Ukraine”, *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya : Ekonomika*, vol. 12, pp. 48-49.
3. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Romaniuk, I.A. (2019), “Identification of agricultural service cooperatives in a set of forms of organization of rural activities”, *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3-7.

4. Pshyk-Koval's'ka, O.O. and Koval's'kyj, O.I. (2022), “Features of personnel management under martial law”, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini : etapy stanovlennia ta problemy rozvytok*, vol. 2, pp. 88-92.
5. Ihnatenko, M.M. (2015), “Planning and forecasting of social responsibility of business entities in the agrarian sector of the economy”, *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 31-37.
6. Shats'ka, Z.Ya. (2022), “Actual approaches to enterprise personnel management under martial law”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10 (257), pp. 100-105.
7. Kviatko, T.M. Mandych, O.V. Sievidova, I.O., Babko, N.M. Romaniuk, I.A. Vitkovs'kyj, Yu.P. and Mykytas', A.V. (2020), *Marketynhovi doslidzhennia* [Marketing research], KhNTUSh, Kharkiv, Ukraine.
8. Abramova, I.O. (2020), “Anti-crisis management of personnel in the modern realities of business development”, *Modern Etsonomits*, vol. 24, pp. 6-11.
9. Marmul', L.O. (2019), “Principles and mechanisms of management and regulation of the development of labor resources of agricultural enterprises”, *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 40, pp. 25-31.
10. Yepifanova, I.Yu. Pankova, V.D. and Tkachuk, L.M. (2021), “Strategic risk management in the personnel management system”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, pp. 12-15.
11. Romaniuk, I.A. (2020), “Improving the quality and efficiency of the use of labor resource potential of tourism enterprises on the basis of motivation and incentives for employees.”, *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 44, pp. 120-124.
12. Kravchuk, O.I. Varis, I.O. and Riabokon', I.O. (2022), “Social risks of the labor market during the war in Ukraine”, *Infrastruktura rynku*, vol. 68, pp. 94-98.
13. Ihnatenko, M.M. (2015), “Problems and prospects of increasing rural employment on the basis of social responsibility of agribusiness”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://vvv.etsonomy.nayka.tsom.ua/?n=12&y=2015> (Accessed 12 February 2023).

14. Panchenko, I.V. and Sereda, H.V. (2020), “Transformation of strategic imperatives of personnel management in the context of the COVID-19 pandemic”, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (40), pp. 83-89.
15. Ihnatenko, M. Antoshkin, V, Krukovska, O. Malyshko, V. and Marmul, L. (2019), “Social Investments as the Highest Manifestation of Implementation of Social Responsibility of the Companies of Agribusiness”, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, vol. 8, no. 3, pp. 7124-7132.
16. Vojtko, S.V. and Mel'nychenko, A.A. (2021), *Liderstvo ta antykryzovyy menedzhment* [Leadership and crisis management], Politekhnik. KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2024 р.