

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. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.75>

УДК 658.3:354.4(477) – 055.2

Н. В. Бугас,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та смарт-інновацій,
Київський національний університет технологій та дизайну*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2457-1505>

А. В. Мірошниченко,

студентка,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4741-3007>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

N. Buhas,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and Smart Innovations, Kyiv National
University of Technology and Design*

A. Miroshnychenko,

Student of the Kyiv National University of Technology and Design

TRANSFORMATION OF PERSONNEL POLICY OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW: MANAGERIAL ASPECT

У контексті воєнного стану, що триває в Україні, підприємства функціонують в умовах високої невизначеності та значних соціально-економічних потрясінь. Одним із критично важливих факторів забезпечення їхньої стабільності та адаптивності виступає ефективне управління кадровою політикою, оскільки людський капітал залишається ключовим ресурсом конкурентоспроможності організацій.

У статті досліджуються актуальні виклики у сфері управління персоналом в умовах збройного конфлікту. Проведено аналіз наукових підходів і практичного досвіду застосування антикризових стратегій управління кадрами. Виокремлено основні проблеми, зокрема: мобілізація працівників, вимушена міграція персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності праці та зростання рівня емоційного вигорання серед співробітників.

Проаналізовано традиційні моделі кадрової політики, засновані на класичних теоріях менеджменту, і підкреслено їхню обмежену ефективність в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління персоналом, які передбачають впровадження гнучких форм організації праці, інструментів мотивації в кризовий період, заходів психологічної підтримки та забезпечення безпеки працівників. У межах дослідження окреслено пріоритетні напрями трансформації кадрової політики підприємств, спрямовані на збереження персоналу, підтримку його добробуту та забезпечення продуктивності в умовах війни. Розглянуто кейси підприємств, які успішно адаптували свої кадрові стратегії, інтегруючи інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами. Так, результати дослідження можуть стати практичною основою для управлінців, HR-фахівців, науковців і представників державних органів, що формують політику підтримки бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій. Перспективами подальших наукових пошуків є розробка інтегрованих моделей управління персоналом у кризових обставинах, удосконалення

систем психологічної підтримки працівників і оцінка впливу державної підтримки на стабільність підприємств у воєнний період.

In the context of the ongoing martial law in Ukraine, enterprises operate in conditions of high uncertainty and significant socio-economic upheavals. One of the critically important factors in ensuring their stability and adaptability is effective management of personnel policy, since human capital remains a key resource for the competitiveness of organizations.

The article examines current challenges in the field of personnel management in conditions of armed conflict. An analysis of scientific approaches and practical experience in the application of anti-crisis strategies for personnel management is conducted. The main problems are identified, in particular: mobilization of employees, forced migration of personnel, shortage of qualified personnel, reduced labor productivity and increased levels of emotional burnout among employees.

Traditional models of personnel policy based on classical management theories are analyzed, and their limited effectiveness in conditions of martial law is emphasized. Particular attention is paid to modern approaches to personnel management, which include the introduction of flexible forms of labor organization, motivation tools in times of crisis, psychological support measures and ensuring employee safety. The study outlines priority areas for transforming the personnel policy of enterprises aimed at retaining personnel, supporting their well-being and ensuring productivity in wartime. Cases of enterprises that have successfully adapted their personnel strategies, integrating innovative approaches to labor resource management, are considered.

The results of the study can become a practical basis for managers, HR specialists, scientists and representatives of state bodies who form business support policies in times of emergency. Particular attention should be paid to adapting management strategies to rapidly changing external conditions, which ensures the flexibility and resilience of organizations. Prospects for further

scientific research include the development of integrated models of personnel management in times of crisis, improving psychological support systems for employees and assessing the impact of state support on the stability of enterprises in times of war.

Ключові слова: *воєнний стан, управління персоналом, кадрова політика, людський капітал, антикризове управління, психологічна підтримка, мобілізація кадрів.*

Keywords: *martial law, personnel management, personnel policy, human capital, anti-crisis management, psychological support, personnel mobilization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні реалії функціонування українських підприємств зумовлені надзвичайно складними соціально-економічними умовами, викликаними воєнним станом. Динамічність змін, високий рівень невизначеності та ризиків, зумовлених збройним конфліктом, вимагають від суб'єктів господарювання оперативної адаптації до нових викликів. У цих умовах особливого значення набуває управління кадровою політикою, яке стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Збереження трудового потенціалу, адаптація організаційних процесів, підтримка мотивації працівників і створення умов для їхньої безпеки та психологічної стійкості – усе це формує новий порядок денний для управлінців. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих та практично орієнтованих підходів до формування гнучкої, адаптивної кадрової політики, здатної забезпечити життєздатність підприємств в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом в умовах воєнного стану є відносно новою проблемою для вітчизняної науки, хоча існує значний теоретичний доробок щодо планування, організації, мотивації та контролю персоналу. У багатьох наукових працях з менеджменту

персоналу висвітлено різні підходи до реалізації основних функцій управління персоналом організацій, проте методи та моделі управління персоналом, сформовані в попередні періоди, у більшості випадків виявляються неефективними в умовах війни та потребують адаптації до сучасних викликів. Останнім часом з'являються наукові дослідження, присвячені цій проблематиці. Так, Деркач М. та Мізіна О. [1] визначають ключовим завданням менеджерів пошук нових інструментів управління. Назарко С., Канцур І. та Познанська І. [2] аналізують пріоритетні напрями державної та бізнесової політики, спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни. Шацька З. [3] наголошує на важливості збереження персоналу завдяки впровадженню антикризових заходів, зокрема спрощення процедур прийняття та звільнення працівників, перехід на дистанційну роботу для підвищення безпеки персоналу, застосування простою як альтернативи скороченню, а також реалізацію програм психологічної підтримки. Савків У.С., Сидор Г.В. [4] розглядають особливості застосування інструментарію ризик-менеджменту, антикризового менеджменту, стрес-менеджменту, психологічного менеджменту задля вирішення проблеми управління персоналом, з якими сьогодні стикається система управління

Таким чином, під впливом воєнних викликів у науковому середовищі формується стійке розуміння необхідності адаптації кадрової політики до нових реалій.

Постановка завдання. З метою досягнення поставленої мети у дослідженні визначено та обґрунтовано ключові напрями вдосконалення механізмів управління кадровою політикою підприємств в умовах воєнного стану. Для забезпечення наукової обґрунтованості результатів було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для вивчення теоретичних засад управління персоналом в умовах кризових викликів; методи порівняння та узагальнення – для виявлення особливостей трансформації кадрової політики підприємств у контексті воєнних реалій в Україні. Застосування системного підходу дозволило розглядати управління персоналом як

комплексний процес, що охоплює стратегічне планування, формування мотиваційного середовища, організацію соціальної підтримки та забезпечення гнучкості трудових процесів у ситуаціях підвищеної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах кадрова політика підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої стабільності та ефективності. Вона визначає напрями роботи з персоналом, встановлює загальні та специфічні вимоги до працівників і є основою стратегії управління персоналом. Персонал – це ключовий ресурс підприємства, який впливає на його фінансові результати та конкурентоспроможність. Саме тому у системі управління підприємством управління персоналом посідає вагомe місце. З теоретичної точки зору це «специфічний концептуальний апарат, з чітко вираженими характеристиками та показниками діяльності, спеціальними процедурами та методами – доказами, експериментом тощо, методами дослідження та спрямованості аналізу змісту праці різних типів персоналу» [5, с. 72].

З початком повномасштабного вторгнення, український бізнес зазнав серйозних втрат, оскільки багато підприємств опинилися в зонах активних бойових дій, що спричинило руйнування та знищення виробничих потужностей. Частина компаній була змушена переміститися до безпечніших регіонів, тоді як інші припинили свою діяльність. Станом на листопад 2022 року понад 412 підприємств зазнали пошкоджень або руйнувань, з яких 64 – великі та середні. У той же час 761 вітчизняне підприємство було переміщено до більш безпечних регіонів, з них понад 588 вже відновили роботу, а 274 ще шукають придатні території або можливості для транспортування виробничих ресурсів. [6]

Підприємства зіткнулися з безліччю проблем та викликів, пов'язаних із руйнуванням виробничих об'єктів, перебоями в постачанні ресурсів, фінансовими труднощами та порушенням логістичних ланцюгів. Проте не менш суттєвою проблемою є питання управління кадрами. В умовах воєнного стану управління кадровою політикою стає ще більш важливим, оскільки підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, кадрових втрат

і нестабільності економічного середовища. Основні проблеми кадрової політики в умовах воєнного стану наведені в Таблиці 1.

Таблиця 1. Проблеми кадрової політики в умовах воєнного стану

№	Проблема	Опис
1	Масова мобілізація працівників	Значна кількість співробітників залучена до Збройних Сил України, що призводить до кадрового дефіциту.
2	Вимушена міграція персоналу	Працівники змушені евакуюватися за кордон або в інші регіони України, що ускладнює управління трудовими ресурсами.
3	Зниження продуктивності праці	Військові дії, постійні загрози та психологічний стрес негативно впливають на ефективність працівників.
4	Нестача кваліфікованих спеціалістів	Відтік кадрів, зокрема ІТ-фахівців, інженерів та технічних спеціалістів, створює дефіцит професійних працівників.
5	Скорочення робочих місць	Через зниження економічної активності багато підприємств змушені звільняти персонал або переводити його на неповну зайнятість.
6	Перебудова системи мотивації	Традиційні методи стимулювання працівників стають менш ефективними, що потребує розробки нових мотиваційних стратегій.
7	Проблеми з адаптацією працівників	Зміна умов праці, нові формати роботи (віддалена зайнятість, гнучкий графік) вимагають адаптації персоналу та керівників.
8	Ризики скорочення соціальних гарантій	Багато підприємств обмежують виплати та соціальні пакети через економічні труднощі.
9	Проблеми комунікації та координації	Віддалена робота та розпорошеність персоналу ускладнюють ефективне управління та командну взаємодію.
10	Психологічне вигорання персоналу	Високий рівень стресу, емоційне напруження та невизначеність призводять до вигорання працівників.

Джерело: розроблене автором

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував соціально-економічне середовище функціонування підприємств, зумовивши радикальні зміни в системі управління персоналом. Актуальність дослідження кадрової політики в умовах збройного конфлікту підтверджується комплексом статистичних показників та практичних фактів, які ілюструють масштаби проблем на ринку праці та всередині підприємств.

За даними OECD (2025), понад 30 % працездатного населення України зазнало переміщення або мобілізації, що призвело до суттєвого дефіциту робочої сили, особливо в реальному секторі економіки. Додатково, за

інформацією ЕВА, близько 69 % роботодавців вже у 2024 році стикнулися з браком кваліфікованих кадрів, з яких понад 16 – 18 % вакансій залишаються незаповненими через невідповідність рівня кваліфікації здобувачів. Станом на 2024 рік в Україні зафіксовано понад 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), з яких значна частина не інтегрована у ринок праці за новим місцем проживання (Migration Data Portal, 2024). Крім того, понад 6,5 млн. осіб перебувають за кордоном у статусі тимчасового захисту. Така масштабна міграція суттєво дестабілізує кадрову структуру підприємств, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій.

Згідно з аналітичними матеріалами ІЛО, у 2022–2023 роках понад 1 млн осіб втратили роботу внаслідок закриття підприємств або зниження виробничих потужностей. Найбільших втрат зазнали сектори: добувна промисловість (-58 %), послуги (-50 %), консалтинг (-46 %), туризм (-32 %).

Так, з огляду на масштабну мобілізацію чоловіків, у структурі робочої сили зростає частка жінок. Жінки почали активніше залучатися до професій, які раніше вважалися «традиційно чоловічими» (зокрема, в інженерії, логістиці, сільському господарстві), що ставить нові завдання перед кадровою політикою у сфері адаптації, навчання та інклюзії.

Попри складні обставини, ряд підприємств демонструє адаптивні HR-практики. Наприклад, компанії-учасники Європейської Бізнес Асоціації впроваджують:

- програми внутрішнього навчання персоналу;
- адаптацію форматів праці (дистанційна, гібридна модель);
- заходи соціальної підтримки;
- психологічне консультування для співробітників. [7].

Ці заходи розглядаються як основа нової моделі кадрової політики, здатної забезпечити збереження персоналу та стабільність бізнес-процесів.

Таким чином, емпіричні дані чітко вказують на системну кризу у сфері управління трудовими ресурсами в умовах воєнного стану. Поглиблений аналіз актуальних статистичних і практичних джерел дає змогу сформувати науково обґрунтовані напрями трансформації кадрової політики підприємств, що мають стратегічне значення для збереження економічної стійкості країни

в умовах збройного конфлікту. Крім того, в умовах війни часто доводиться застосовувати ситуативне авторитарне управління, яке хоча й зменшує рівень демократичності, але водночас дозволяє швидше ухвалювати рішення та адаптуватися до змін [8]. Питання мотивації персоналу також зазнають змін в умовах, коли сам бізнес змушений боротися за виживання. У таких обставинах традиційний підхід до задоволення потреб працівників трансформується, адже базові потреби, особливо потреба в безпеці, не можуть бути повністю задоволені. Відтак, в управлінні персоналом надзвичайного значення набувають індивідуалізовані підходи, орієнтовані на визначення актуальних потреб співробітників з урахуванням їхнього емоційного стану. З огляду на це, важливою особливістю кадрового менеджменту в умовах воєнного стану стає розширення комунікації, спрямованої на підтримку морального та психологічного стану працівників, забезпечення їхнього фізичного захисту та надання необхідної психологічної допомоги. Турбота про співробітників та їхні родини стає ключовим елементом мотиваційних підходів, що сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства та забезпечує його подальшу ефективну діяльність.

Окремою проблемою стала зміна пріоритетів у фінансовій мотивації. Через перерозподіл коштів на гуманітарні потреби, підтримку ЗСУ та інші соціально важливі ініціативи, рівень матеріального стимулювання працівників у багатьох компаніях знизився. У таких умовах зростає значення нематеріальних методів мотивації, зокрема ефективних комунікацій, моральної підтримки, забезпечення фізичної безпеки та надання психологічної допомоги персоналу. Змінився підхід до формування соціального пакету: найкращим мотиватором стає турбота про колектив. Деякі компанії фінансово підтримують сім'ї співробітників, що пішли на фронт, інші забезпечують віддалену команду житлом, або надають «фінансову подушку» у вигляді щомісячної виплати дітям, чиї батьки загинули на фронті [9].

Війна негативно позначилася на психологічному стані працівників, що призвело до зниження їхньої продуктивності. Серед основних наслідків – постійне відчуття небезпеки та невизначеності, хронічний стрес,

посттравматичний стресовий розлад, депресія, а також зниження комунікативних навичок і соціальної активності. Багато працівників відчують труднощі з концентрацією, пам'яттю та емоційною рівновагою, що спричиняє психологічну втому. Окрім цього, не зникають проблеми професійного вигорання та конфліктів. Щоб допомогти співробітникам подолати стрес, спричинений війною, керівництво компанії може організовувати регулярні консультації з психологами, проводити психотерапевтичні сесії, створювати групи підтримки для обміну досвідом і впроваджувати тренінги з управління стресом та емоційною стабільністю.

Також важливо інформувати працівників про значення ментального здоров'я, забезпечувати доступ до відповідних ресурсів, організовувати спортивні й культурні заходи для них та їхніх сімей, а також заохочувати участь у волонтерських проєктах для спільної допомоги постраждалим. Такі ініціативи сприяють профілактиці посттравматичного стресового розладу й депресії, допомагають співробітникам відновити енергію, зберегти мотивацію та підвищити ефективність у роботі.

Отже, інструменти управління кадрами можна згрупувати так (Рис.1, Рис.2)

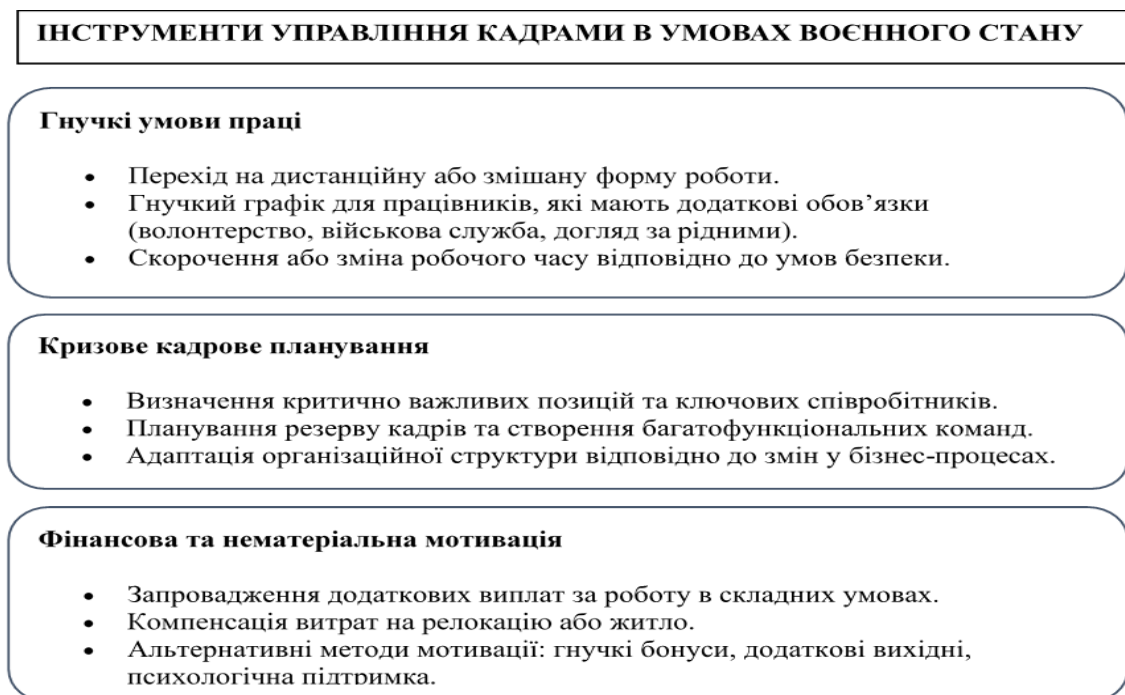


Рис. 1 Інструменти управління кадрами в умовах воєнного стану

Безпека та підтримка персоналу

- Облаштування укриттів на підприємстві.
- Надання матеріальної допомоги постраждалим працівникам.
- Організація евакуаційних заходів для співробітників та їхніх сімей.

Цифровізація управління персоналом

- Використання онлайн-платформ для організації роботи та комунікації.
- Автоматизація HR-процесів: ведення документації, контроль продуктивності, дистанційне навчання.
- Впровадження чат-ботів та сервісів підтримки для швидкого реагування на потреби персоналу.

Психологічна підтримка

- Проведення тренінгів зі стресостійкості та емоційного вигорання.
- Забезпечення доступу до консультацій психологів.
- Створення ініціатив, які підтримують моральний дух колективу (волонтерські проекти, командні заходи).

Навчання та перекваліфікація

- Онлайн-курси та тренінги для розвитку нових навичок.
- Підготовка працівників до зміни професії або нових функцій у межах підприємства.
- Стимулювання саморозвитку та підвищення кваліфікації.

Комунікація та лідерство

- Регулярні зустрічі з керівництвом для підтримки стабільності в колективі.
- Чітка та прозора інформаційна політика щодо змін в організації.
- Посилення командної роботи та взаємодопомоги між співробітниками.

Рис. 2 Інструменти управління кадрами в умовах воєнного стану

Джерело: розроблене на основі [3,4,8,10]

Війна внесла значні корективи в підходи до роботи з персоналом, створивши нові виклики, що потребують гнучких і ефективних рішень. Незважаючи на значний досвід у сфері планування, організації, мотивації та контролю персоналу, традиційні підходи до управління кадрами в умовах війни часто виявляються недостатньо ефективними. Для стабільної роботи підприємств необхідно адаптувати кадрову політику до нових умов,

впроваджувати заходи щодо збереження персоналу, зокрема, спрощення процедур прийому та звільнення, перехід на дистанційний формат роботи, запровадження простою як альтернативи скороченню, а також реалізацію програм психологічної підтримки. Ефективне управління кадровою політикою в умовах воєнного стану вимагає гнучкого підходу, здатності швидко реагувати на виклики та створення умов для підтримки персоналу. Це дозволить підприємствам не лише зберегти трудовий потенціал, а й забезпечити стійкість своєї діяльності та сприяти подальшому відновленню економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Управління кадровою політикою підприємств в умовах воєнного стану є складним та багатогранним процесом, який вимагає швидкої адаптації до нових реалій. Основними завданнями кадрової політики стають забезпечення безпеки працівників, підтримка їхньої мотивації, збереження трудового потенціалу та підвищення гнучкості управління персоналом. Використання таких інструментів, як психологічна підтримка, адаптація режиму роботи, впровадження кризових стратегій управління та ефективна комунікація, дозволяє мінімізувати негативні наслідки воєнного стану для підприємств.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають розробку нових методик управління персоналом в умовах нестабільності, аналіз ефективності існуючих підходів та впровадження інноваційних рішень для підвищення стійкості підприємств. Особливої уваги потребують питання цифровізації процесів управління персоналом, використання сучасних технологій для організації дистанційної роботи та удосконалення механізмів соціального захисту працівників у кризових умовах.

Література

1. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодення – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

2. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
3. 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: <http://surl.li/hyzeg>
4. Савків, У. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною / У. В. Савків, ГВ. Сидор // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 2. С. 77-84.
5. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
6. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu>
7. European Business Association & Tetiana Pashkina (2024), EBA survey. Виявлено зміни у зарплатах, бюджетах на навчання, скороченнях кадрів, новому наймі — статистика з HR трендів у реальному часі. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/>
8. Організація роботи персоналу в умовах воєнного стану URL: <https://trademaster.ua/articles/313537https://trademaster.ua/articles/313537>
9. Толуб Н. Як під час війни роботодавці змінили соціальні пакети співробітників. Дайджест NRG Review. 2023. № 10(102). С. 7–11 URL: https://nrg.ua/wp-content/uploads/2023/12/NRG_10_2023.pdf
10. Замлинський, В., Скрипник, Н., Федака, В. (2025). Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 555-563. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

References

1. Derkach, M.S. and Mizina, O.V. (2022), “Current issues of personnel management of the enterprise in wartime”, *Materialy Vseukrainskoi naukovoï konferentsii “Ukrainske siohodennia – 2022: realii viiny ta perspektyvy vidnovlennia krainy”* [Materials of the All-Ukrainian Scientific Conference

"Ukrainian Present - 2022: Realities of War and Prospects for the Restoration of the Country"], DVNZ "DonNTU", Lutsk, Ukraine, pp. 212–214.

2. Nazarko, S., Kantsur, I. and Poznanska, I. (2022), "Human capital management in wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.

3. Shatska, Z.Ya. (2022), "Current approaches to enterprise personnel management under martial law", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10 (257), pp. 100–105, available at: <http://surl.li/hyzeq> (Accessed 2 September 2025).

4. Savkiv, U.V. and Sydor, H.V. (2023), "Human resources management under war-induced risks", *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*, vol. 2, pp. 77–84.

5. Balanovska, T.I., Hohulia, O.P. and Troyan, A.V. (2017), *Menedzhment [Management]*, Komprint, Kyiv, Ukraine.

6. Vasiliuk, Y. and Tymoshchuk, N. (2025), "Competitiveness under martial law", available at: <http://surl.li/hyzdu> (Accessed 2 September 2025).

7. European Business Association and Pashkina, T. (2024), "EBA survey: changes in salaries, training budgets, layoffs, new hires — real-time HR trends statistics", available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-pidchas-voyennogo-stanu/> (Accessed 2 September 2025).

8. TradeMasterGroup (2022), "Organization of personnel work under martial law", available at: <https://trademaster.ua/articles/313537> (Accessed 2 September 2025).

9. Tolub, N. (2023), "How employers changed employee benefit packages during wartime", *Digest NRG Review*, vol. 10(102), pp. 7–11, available at: https://nrg.ua/wp-content/uploads/2023/12/NRG_10_2023.pdf (Accessed 2 September 2025).

10. Zamlynskyi, V., Skrypnyk, N. and Fedaka, V. (2025), "Personnel management under martial law: integration of digital technologies", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 338, no. 1, pp. 555–563. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.