

УДК 331.101.3:658.3:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.328-333>**Хандій О.О.**

доктор економічних наук

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

Інститут економіки промисловості НАН України

Khandii Olena

Dr. of Economic Sc.

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Institute of Industrial Economics of the National Academy

of Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7926-9007>**Зеленко О.В.**

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

Zelenko Oleksandr

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0003-1387-8106>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність представлено дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності, спричинених воєнними подіями, економічною нестабільністю та цифровізацією. Мета дослідження – обґрунтування складових та формування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом, що забезпечує резильєнтність та конкурентоспроможність українських підприємств у сучасних умовах. Предметом дослідження є сукупність організаційних, економічних та інституційно-інформаційних інструментів, які впливають на ефективне використання трудового потенціалу. Методи дослідження включають системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняння та практичний синтез досвіду підприємств. Результати полягають у розробці структурно-логічної схеми організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності сучасного українського бізнесу, визначенні його фундаментальні засади, стратегічні орієнтири, функціональну структуру, важелі та очікувані результати впровадження. У підсумку впровадження запропонованого механізму сприятиме зниженню плинності кадрів, збереженню ключових компетенцій, зростанню цифрової готовності, формуванню інклюзивного середовища та забезпечить стійкий розвиток підприємств в умовах турбулентності.

Ключові слова: трудовий потенціал, організаційно-економічний механізм, резильєнтність, невизначеність, цифрова трансформація.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE LABOR POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The relevance of this research is determined by the urgent need to develop effective approaches to managing the labor potential of Ukrainian enterprises under conditions of uncertainty caused by war-related disruptions, economic instability, demographic imbalances, and the accelerating pace of digitalization. The purpose of the study is to substantiate and propose an organizational and economic mechanism for managing labor potential that ensures resilience, adaptability, and competitiveness of enterprises in turbulent environments. The subject of the study is a set of organizational, economic, institutional, and informational instruments that directly influence the effective utilization and development of human resources. The research methodology is based on the principles of a systemic approach, structural-functional analysis, comparative method, and practical synthesis of Ukrainian and international business practices. The study develops a structural-logical scheme of the mechanism which contains organizational, economical, institutional and informational blocks and identifies specific implementation levers, such as personnel audit, scenario planning, flexible forms of employment, reskilling, upskilling, and social dialogue. The results demonstrate that the mechanism provides enterprises with the ability to monitor and control indicators of adaptability, improve flexibility of workforce

© Хандій О.О., Зеленко О.В., 2025

structures, preserve critical competencies, and strengthen inclusive labor practices by integrating internally displaced persons, veterans, women, and foreign workers into labor markets. Furthermore, the mechanism enhances digital readiness and innovative capacity of employees, thereby reducing staff turnover, mitigating risks of knowledge loss, and fostering a socially stable organizational environment. The proposed mechanism can serve as a strategic foundation for the recovery and sustainable development of Ukrainian enterprises, ensuring resilience against external shocks and enabling their integration into the post-war economy and global value chains.

Keywords: labor potential, organizational and economic mechanism, resilience, uncertainty, digital transformation.

JEL classification: J24, M12, M54.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності та невизначеності, що зумовлено як глобальними економічними шоками, так і локальними кризовими явищами. Для підприємств це означає необхідність оперативної адаптації до змін, швидкої мобілізації ресурсів та ефективного використання наявного трудового потенціалу. Саме трудовий потенціал є базовим ресурсом будь-якої організації, здатним забезпечити її стійкість, навіть у періоди глибоких економічних потреб.

Кризові явища часто супроводжуються скороченням фінансових ресурсів, зміною структури попиту, переборами у постачанні та загальною нестабільністю ділового середовища. У таких обставинах має бути організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємств, який повинен мати адаптивний характер, поєднувати стратегічні і тактичні підходи та включати елементи антикризового управління.

Актуальність розробки сучасного організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом у кризових умовах зумовлена: необхідністю підтримки стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності; потребою забезпечення гнучкості й швидкої адаптації трудових ресурсів; важливістю збереження та розвитку ключових компетенцій персоналу; зростаючим значенням цифрових технологій у сфері управління персоналом; потребою інтеграції антикризових інструментів в стратегію управління персоналом. У результаті, формування ефективного механізму управління трудовим потенціалом стає не просто важливим завданням, а стратегічною передумовою довгострокової життєздатності підприємства у мінливому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній літературі організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства трактується як комплексну систему цілей, принципів, функцій, методів і інструментів впливу на формування, збереження та розвиток трудового потенціалу, що спирається на нормативно-правове, інформаційно-аналітичне, фінансово-інвестиційне та організаційне забезпечення. Узагальнено, типова структура механізму включає: цільовий блок (стратегічні та операційні цілі щодо персоналу); принципи (системність, інтегрованість, динамізм, узгодженість зі стійким розвитком); функції (планування/проектування чисельності та компетенцій, організація праці, мотивація й оплата, навчання/розвиток, безпека та умови праці, соціальний діалог); інструменти (показники ефективності, грейдінг,

системи компетенцій, різноманітні режими зайнятості тощо); підсистеми підтримки (правової, інформаційної, фінансової, IT-підтримки). Таку логіку детально описують як українські автори, так і європейські дослідники, які підкреслюють принципи узгодження механізму зі стратегією та цілями сталого розвитку [1-3].

Окремий пласт досліджень — це «структурні» моделі механізму на рівні підприємства: вони деталізують організаційні блоки (структура управління персоналом, облік кадрів, система стимулювання, процедури оцінювання/атестації, навчання), а також регламенти документування та внутрішні політики. Ці наукові доробки акцентують необхідність ситуативного налаштування механізму управління трудовим потенціалом під умови волатильності [4].

Міжнародні дослідження розкривають практичні аспекти механізму управління трудовим потенціалом, а саме: планування потреб у праці відповідно до поточних обставин діяльності організації, залученість працівників до розробки стратегічного бачення розвитку, постійне навчання, управління результативністю, справедливі трудові відносини й безпека праці із сильним наголосом на узгодженні з довгостроковим баченням розвитку підприємства [5].

Сучасні дослідження демонструють, що управлінські практики високої результативності роботи персоналу, сталі і «резилієнс-орієнтовані» системи управління кадрами доповнюють економічні важелі (зарплата/бюджети) організаційними (процеси трансформації внутрішнього середовища, культура підтримки, залученість всіх до реалізації єдиної мети розвитку організації). Все це разом підвищує готовність до шоків та кризових змін. У центрі уваги перебувають динамічна здатність до трансформації системи у поєднання з процесами управління персоналом та контролінгом [6].

Наявні наукові дослідження окреслюють загальні принципи функціонування механізму управління трудовим потенціалом, але залишають відкритим питання щодо розробки структури організаційно-економічного механізму, здатної забезпечити стійкість і адаптивність українських підприємств в умовах невизначеності.

Мета дослідження: систематизувати наявні інструменти управління персоналом в кризових умовах що можуть бути покладені в основу структури організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності економічної сфери діяльності України.

Виклад основних результатів дослідження. Організаційно-економічний механізм управління трудовим

потенціалом виконує функцію системного інструмента, що об'єднує методи, принципи, інституційні норми та управлінські технології в єдину модель забезпечення ефективності праці. У кризових умовах він набуває додаткової ваги, оскільки, від здатності підприємства підтримувати мотивацію, розвиток компетенцій та гнучкість персоналу безпосередньо залежить рівень

його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень та поточних особливостей господарювання українських підприємств дає можливість сформувати організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємств Україна в умовах невизначеності (рис. 1).

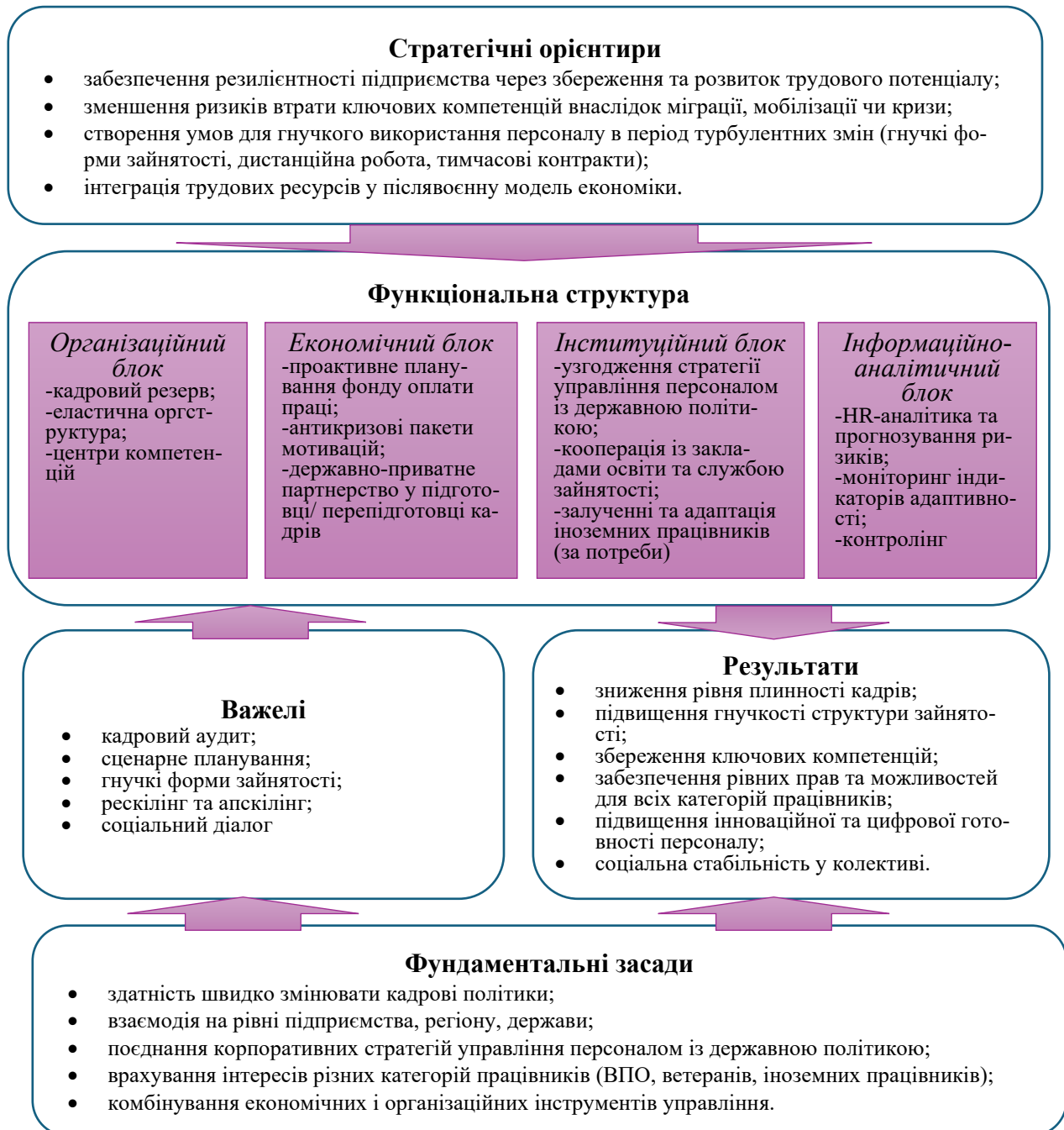


Рис. 1. Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності

Джерело: сформовано авторами

Рис. 1 відображає логічну структуру механізму, який поєднує стратегічні орієнтири, фундаментальні засади, його функціональну структуру, важелі впливу та очікувані результати. Специфіка механізму визначається його здатністю адаптуватися до особливостей

української воєнної та післявоєнної економіки, враховуючи нестачу трудових ресурсів, інтенсивність міграційних процесів та динаміку цифрової трансформації.

Стратегічні орієнтири механізму передбачають забезпечення резилієнтності підприємства через

розвиток і збереження трудового потенціалу; мінімізацію ризиків втрати ключових компетенцій унаслідок мобілізації, еміграції чи кризових явищ; створення умов для гнучкого використання персоналу через гібридні та дистанційні формати роботи, тимчасові контракти та внутрішню мобільність; інтеграцію трудових ресурсів у післявоєнну модель економіки, що передбачає перекваліфікацію, повернення трудових мігрантів і залучення ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) а також інших уразливих категорій населення.

Фундаментальні засади функціонування механізму включають адаптивність кадрової політики, багаторівневість управління (підприємство – регіон – держава), інституційну узгодженість корпоративних стратегій управління персоналом із державною політикою відновлення трудового потенціалу країни, інклюзивність на основі врахування інтересів ВПО, ветеранів, жінок, молоді та іноземних працівників (за потреби), ресурсну збалансованість для оптимального поєднання організаційних і економічних важелів впливу.

Функціональна структура – це основний елемент механізму, що реалізується через чотири взаємопов'язані підсистеми: організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну.

Організаційний блок передбачає створення кадрового резерву з потенційно-уразливих категорій населення, впровадження гнучких структур (це можуть бути тимчасові команди або проєктні офіси, які створюються на час реалізації конкретних завдань), формування центрів компетенцій (для моніторингу, навчання чи перекваліфікації працівників).

Українські підприємства активно створюють кадрові резерви з числа внутрішньо переміщених осіб, жінок, студентів, ветеранів, осіб з інвалідністю. Наприклад, на підприємствах групи Fozzy набирають жінок на традиційно «чоловічі» професії (вантажники, водії тощо), пропонуючи навчання з нуля для покриття дефіциту кадрів [7].

В кризових умовах також важливим є прискорене прийняття рішень. Менеджери зазначають: «speed ... швидкість вирішує», тобто краще швидко помилитися, ніж довго обмірковувати. Саме такий підхід в межах організаційної підсистеми запропонованого механізму дозволяє адаптуватися до швидких змін [8].

Економічна підсистема функціональної структури механізму управління трудовим потенціалом підприємства реалізується шляхом проактивного бюджетування фонду оплати праці за можливими варіантами розвитку поточної ситуації, розробки мотиваційних пакетів (системи бонусів, премії за швидкість, адаптивність) та державно-приватного партнерства у підготовці кадрів.

Сьогодні керівники вітчизняних підприємства запроваджують планування фонду оплати праці, не просто закладаючи конкретну суму на майбутні витрати, а розглядаючи варіанти від базового до песимістичного. Паралельно впроваджується гнучка система оплати праці та засоби економічного стимулювання (зокрема, підвищення зарплати за спеціально розробленими схемами), щоб залучити та матеріально заохотити

працівників у складний час [9]. Водночас війна трансформує бізнес-поведінку: компанії оптимізують витрати, диверсифікують ринки, використовують онлайн-інструменти та підтримують військове і громадське середовище [10]. Такий прояв економічної соціальної відповідальності також позитивно відбивається на репутації підприємства як відповідального роботодавця.

Українські підприємства опановують нові шляхи пошуку трудових ресурсів. З іншого боку і держава докладає зусиль для накопичення та збереження трудового потенціалу країни. Так, Національний банк України через Академію фінансового управління організовує програми перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників банківської сфери, зокрема в умовах воєнного часу. Це не пряме співфінансування, але є важливою формою підтримки компетентнісного розвитку у сфері фінансів [11].

Інституційна підсистема функціональної структури механізму управління трудовим потенціалом підприємства представлена кооперацією підприємств із регіональними службами зайнятості та освітніми закладами, реалізується шляхом узгодження власної стратегії управління персоналом з державною політикою у сфері зайнятості, що впроваджується на національному та регіональному рівні. Інституційна складова може імплементуватись і на міжнародному рівні при залученні (за потреби) та адаптації іноземних працівників.

Український бізнес вже зараз узгоджує свої стратегії розвитку працівників з державними програмами підтримки та стратегічними ініціативами на міжнародному рівні. У останніх дослідженнях [10] підкреслюється роль інституційної синергії: міжнародного досвіду надання допомоги і державного регулювання, як форми сприяння стабілізації діяльності вітчизняних компаній в умовах невизначеності. Також, через кадровий дефіцит, підприємства, зокрема, впроваджують технологічні рішення і посилюють комунікаційну кооперацію з іншими суб'єктами господарювання, щоб забезпечити стійкість та накопичити зовнішній соціальний капітал для вирішення своїх поточних і стратегічних завдань розвитку [12].

Інформаційно-аналітична підсистема функціональної структури механізму управління трудовим потенціалом підприємства реалізується шляхом провадження аналітики діяльності персоналу (HR-аналітики) та прогнозування ризиків (плинність кадрів, емоційне та професійне вигорання), через моніторинг індикаторів адаптивності (швидкість відновлення після шоків, цифрова готовність) та контролінг персоналу (зіставлення планових і фактичних показників, коригувальні дії).

HR-аналітика трансформується і українські підприємства на рівні із закордонними уже зараз використовують аналітичні дані у купі із цифровими HR-технологіями, щоб відслідковувати продуктивність, плинність кадрів, рівень вигорання та конфліктність у колективах під час війни. Сучасні дослідження українських науковців [13] також звертають нашу увагу на

зменшення неформальної взаємодії, токсичність серед персоналу, конфлікти через різні умови праці та емоційне вигорання. Всі ці негативні явища потребують негайних організаційних рішень у менеджменті персоналу на локальному рівні.

Важелі реалізації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства – це набір методів управління, за допомогою яких підприємство може безпосередньо впливати на трудовий потенціал у кризових умовах:

1. кадровий аудит - систематична перевірка наявних компетенцій персоналу, їх відповідності стратегічним завданням; ідентифікація «критичних» позицій, від яких залежить стійкість бізнесу; виявлення дубльованих або неактуальних/неефективних функцій;

2. сценарне планування процесів управління персоналом, передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний); оцінку потреб у персоналі залежно від різних варіантів динаміки ринку та воєнної ситуації; перспективний аналіз всіх статей витрат на персонал (на оплату праці, на навчання, тощо);

3. гнучкі форми зайнятості, серед яких зараз активно впроваджується дистанційна робота, тимчасові та сезонні контракти, часткова зайнятість або робота за окремими проектами, внутрішній аутсорсинг;

4. рескілінг і апскілінг персоналу, тобто, навчання новим професіям у межах власної компанії/іншої організації, підвищення існуючої кваліфікації відповідно до нових затребуваних сучасних технологій;

5. соціальний діалог – це регулярні комунікації між керівництвом і персоналом (онлайн чи очні зустрічі); колективні переговори щодо нових умов праці; формування довіри і підтримки корпоративної культури в кризових умовах.

Результати впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності є інтегральним підсумком синергетичного впровадження стратегічних орієнтирів, фундаментальних засад через його функціональну структуру із залученням важелів. Вони проявляється у:

- ❖ зниженні рівня плинності працівників завдяки розвитку кадрового резерву, гнучким контрактам і підтримці співробітників у кризових умовах; члени колективу менше схильні шукати нове місце роботи, якщо бачать можливість росту та соціальну підтримку в межах підприємства;

- ❖ підвищенні гнучкості структури зайнятості (можливість швидко перебудовувати відділи й перерозподіляти завдання, збільшення частки дистанційної чи проектної роботи, використання тимчасових трудових ресурсів);

- ❖ збереженні ключових компетенцій шляхом

запобігання «витоку мізків» завдяки підвищенню зарплат, навчальним програмам і соцпакетам, фокусу на розвиток критично важливих навичок (особливо у сфері інженерії та IT-індустрії);

- ❖ інклюзивності та рівних можливостях для всіх категорій економічно-активного населення через створення нових робочих місць (для ВПО, ветеранів, жінок, молоді, осіб з інвалідністю, іноземних працівників) і адаптаційні програми та менторинг на кожному кроці для нових працівників;

- ❖ зростанні цифрової обізнаності та інноваційності персоналу, що проявляється у підвищенні частки співробітників, які володіють цифровими навичками, у впровадженні HR-tech/ERP-систем (програмні продукти з управління трудовими ресурсами та всією сукупністю ресурсів підприємства), HR-аналітики для управління персоналом;

- ❖ соціальній стабільності колективу, мінімізації конфліктів, випадків вигорання і «токсичності» в командах; у посиленні корпоративної культури через соціальний діалог та програми підтримки всіх працівників.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності є ключовим інструментом забезпечення їх резиліентності та конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Трудовий потенціал у сучасних кризових умовах виступає стратегічним ресурсом підприємств, від ефективного використання якого залежить здатність до адаптації та відновлення після шоків воєнного стану.

2. Запропонований механізм має фундаментальні засади та стратегічні орієнтири, містить в рамках своєї функціональної структури чотири взаємопов'язаних підсистемах – організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну, що забезпечує його системний та адаптивний характер.

3. Особливістю механізму є врахування українських реалій: воєнних та післявоєнних трансформацій, дефіциту трудових ресурсів, активних міграційних процесів, а також цифровізації управлінських практик. Це дозволить підприємствам забезпечувати збереження ключових компетенцій, створити кадрові резерви, залучати нові категорії вітчизняних працівників та іноземних спеціалістів.

Отже, розроблений організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом може слугувати стратегічною основою відновлення та розвитку українських підприємств, сприяючи їх стійкості у турбулентному середовищі, інтеграції в післявоєнну економіку та підвищенню конкурентних переваг на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. ILO support to Ukraine recovery. (2024). International Labour Organization. URL: <https://surl.li/exqbjq>
2. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. (2023). Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал, № 1, С. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
3. Dzwigol, H., Trushkina, N., & Kwilinski, A. (2021). The Organizational and Economic Mechanism of

Implementing the Concept of Green Logistics. *Virtual Economics*, No. 4(2). Pp. 41–75. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(3))

4. Kirichuk, S., Simchenko, N. Burkaltseva, D., Nalivaychenko, E. (2023). Structural organizational and economic mechanism for managing the labor potential of the enterpris. *E3S Web of Conferences*, No. 431(2). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343107022>

5. People Management Guidebook. OECD Human Resources Management. (2022). OECD. 72 p. <https://surl.li/rspyns>

6. Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*, No. 34(15). Pp. 2857–2875. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>

7. Harmash, O. (2024). Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. Reuters. URL: <https://surl.li/glgkch>

8. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 32. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

9. Rojers, J. (2014). Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. *Market Watch*. URL: <https://surl.li/tcmsxu>

10. Петренко В.П. (2024). Адаптація до труднощів: як війна росії проти України впливає на економічну поведінку українських підприємств. *Стратегічна панорама*, № 1. С. 64-70. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2024.06>

11. Навчання з питань фінансового моніторингу. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring/training?utm_source=chatgpt.com

12. Зміцнення єдності – запорука стійкості бізнесу та держави. (2024). ЕБА. URL: <https://surl.li/paqmqj>

13. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. (2023). Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*, № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>

References:

1. ILO support to Ukraine recovery. (2024). International Labour Organization. Retrieved from: <https://surl.li/exqbjq> [in English]

2. Khomenko, I.O., Volynets, L.M., & Horobinska, I.V. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannya i rozvytku pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, No. 1. Pp. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11> [in Ukrainian].

3. Dzwigol, H., Trushkina, N., & Kwilinski, A. (2021). The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics. *Virtual Economics*, No. 4(2). Pp. 41–75. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(3)) [in English].

4. Kirichuk, S., Simchenko, N. Burkaltseva, D., Nalivaychenko, E. (2023). Structural organizational and economic mechanism for managing the labor potential of the enterpris. *E3S Web of Conferences*, No. 431(2). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343107022> [in English].

5. People Management Guidebook. OECD Human Resources Management. (2022). OECD. 72 p. Retrieved from: <https://surl.li/rspyns> [in English].

6. Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*, No. 34(15). Pp. 2857–2875. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100> [in English].

7. Harmash, O. (2024). Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. Reuters. Retrieved from: <https://surl.li/glgkch> [in English].

8. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 32. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513> [in English].

9. Rojers, J. (2014). Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. *Market Watch*. Retrieved from: <https://surl.li/tcmsxu> [in English].

10. Petrenko, V.P. (2024). Adaptatsiia do trudnoshchiv: yak viina rosii proty Ukrainy vplyvaie na ekonomichnu povedinku ukrainskykh pidpriemstv [Adaptation to difficulties: How Russia's war against Ukraine affects the economic behavior of Ukrainian enterprises]. *Strategic panorama*, No. 1. Pp. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2024.06> [in Ukrainian].

11. Navchannia z pytan finansovoho monitorynhu [Training on financial monitoring]. (n.d.). National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring/training> [in Ukrainian].

12. Zmitsnennia yednosti – zaporuka stiikosti biznesu ta derzhavy [Strengthening unity – the key to resilience of business and state]. (2024). European Business Association. Retrieved from: <https://surl.li/paqmqj> [in Ukrainian].

13. Kilnytska, O., Yareмова, M., & Sushitska, O. (2023). Otsinka trudovoho potentsialu ta suchasni HR-tekhnologii v Ukraini [Assessment of labor potential and modern HR technologies in Ukraine]. *Economy and Society*, No. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> [in Ukrainian].