



Менеджмент

УДК 338.43:005

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18356222>

## Адаптаційні стратегії HR менеджменту у соціально-трудо́вій сфері у кризових умовах

Пухай Олена Анатоліївна,

аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі,

м. Полтава, Україна,

<https://orcid.org/0009-0007-7845-5805>

**Прийнято: 08.01.2026 | Опубліковано: 23.01.2026**

**Анотація.** Актуальність науковою статті зумовлена необхідністю пошуку гнучких та інноваційних підходів до управління персоналом для збереження конкурентоспроможності організацій в умовах соціальних конфліктів, економічних спадів, пандемій та військових дій. *Метою дослідження є ідентифікація та аналіз ключових адаптаційних стратегії HR-менеджменту в соціально-трудо́вій сфері в умовах поточних кризових ситуацій.*

*Методи.* У дослідженні використано системний підхід, що дозволив проаналізувати вплив кризових чинників на соціально-трудо́ву сферу та HR-менеджмент. Застосовано методи теоретичного аналізу та синтезу для узагальнення наявних наукових досліджень і визначення викликів, з якими стикаються HR-фахівці. Для вивчення адаптаційних механізмів застосовано порівняльний аналіз, що включає гнучкі форми зайнятості, психологічну підтримку, мотиваційні системи та кризове лідерство. Дослідження спирається на аналіз статистичних даних та практичних кейсів, зокрема тих, що стосуються впливу повномасштабного вторгнення на ринок праці України.



*Результати.* У статті зазначено, що в умовах кризи HR-фахівці зіштовхуються з численними серйозними труднощами, які вимагають гнучкості, адаптивності, стратегічного міркування та здатності приймати оперативні рішення. Відповідно у роботі ідентифіковані такі виклики, які впливають на HR менеджменту в кризових умовах: забезпечення стабільної роботи персоналу, організація управління у нових умовах (перехід на дистанційний режим або гібридну модель), забезпечення безпеки працівників, управління психологічним кліматом організації. Вказано, що підвищений рівень стресу та вигорання серед співробітників, нестабільність їхнього емоційного стану через зовнішні подразники, відсутність можливостей для забезпечення психологічної підтримки негативно позначаються на продуктивності соціально-трудої сфери. Результати дослідження також продемонстрували важливість імплементації ситуаційної стратегії, ротації кадрів та проєктної зайнятості. Водночас, важливим механізмом є реалізація кризового лідерства – підходу до управління в умовах невизначеності, який дозволяє організації мінімізувати ризики, зберегти продуктивність та підтримати моральний стан команди. Ідентифіковані адаптаційні стратегії спрямовані не лише на подолання поточних викликів, але й на формування стійкості організацій та створення умов для довгострокового розвитку соціально-трудої сфери.

*Висновки.* Впровадження адаптаційних стратегій у HR-менеджменті є критично важливим для підтримки стабільності та стійкості організацій у кризові періоди. Використання гнучких рішень, таких як проєктна зайнятість та ситуаційний підхід, а також розвиток кризового лідерства, дозволяє мінімізувати ризики та створювати нові можливості для розвитку. Приватний сектор демонструє більшу гнучкість у застосуванні цих стратегій порівняно з державним.

**Ключові слова:** HR менеджмент, управління, криза, війна, адаптація, соціально-трудова сфера, стратегічне управління, ситуаційний підхід, проєктна зайнятість.



## Adaptive strategies of HR management in the social and labor sphere in crisis conditions

**Pukhai Olena,**

*PhD Student, Poltava University of Economics and Trade,  
Poltava, Ukraine <https://orcid.org/0009-0007-7845-5805>*

**Annotation.** The relevance of this scientific article stems from the urgent need to find flexible and innovative approaches to human resource management to maintain organizational competitiveness amidst social conflicts, economic downturns, pandemics, and military actions. The *purpose* of the study is to identify and analyze key adaptive strategies for HR management in the socio-labor sphere during current crisis situations.

*Methods.* This study employs a systematic approach to analyze the impact of crisis factors on the socio-labor sphere and HR management. We used methods of theoretical analysis and synthesis to generalize existing scientific research and pinpoint the challenges faced by HR professionals. To examine adaptive mechanisms, we applied comparative analysis, encompassing flexible employment models, psychological support, motivational systems, and crisis leadership. The research also draws on an analysis of statistical data and practical case studies, particularly those concerning the impact of the full-scale invasion on Ukraine's labor market.

*Results.* The article highlights that HR professionals in crisis conditions face numerous significant difficulties, demanding flexibility, adaptability, strategic thinking, and the ability to make prompt decisions. Accordingly, the paper identifies the following challenges influencing HR management in crisis situations: ensuring stable personnel operations, organizing management in new environments (transition to remote or hybrid models), ensuring employee safety, and managing the organization's psychological climate. It's noted that increased stress and burnout among employees, the instability of their emotional state due to external irritants, and the lack



of opportunities for psychological support negatively affect the productivity of the socio-labor sphere. The research results also demonstrate the importance of implementing a situational strategy, staff rotation, and project-based employment. Simultaneously, a crucial mechanism is the implementation of crisis leadership – an approach to management in conditions of uncertainty that allows the organization to minimize risks, maintain productivity, and support team morale. The identified adaptive strategies aim not only to overcome current challenges but also to build organizational resilience and create conditions for the long-term development of the socio-labor sphere.

*Conclusions.* Implementing adaptive strategies in HR management is critically important for maintaining organizational stability and resilience during crisis periods. Utilizing flexible solutions, such as project-based employment and a situational approach, along with developing crisis leadership, helps minimize risks and create new opportunities for growth. The private sector demonstrates greater flexibility in applying these strategies compared to the public sector.

**Keywords:** HR management, management, crisis, war, adaptation, socio-labor sphere, strategic management, situational approach, project-based employment.

**Постановка проблеми.** Поточні світові кризові ситуації, зокрема соціальні конфлікти, економічні спади, поширення пандемій чи військові дії, мають значний вплив на розвиток соціально-трудової сфери. Такі умови позначилися також на характері організації праці, структурі ринку робочої сили та загальних підходах до управління персоналом. Беручи до уваги сучасні виклики, реалізація HR-менеджменту (зокрема, адаптивних стратегій) відіграє ключову роль для підтримки стабільності організацій, адаптації працівників до нових реалій та формуванні стійкості підприємств до нових труднощів. Відтак, впровадження ефективних адаптаційних стратегій у галузі HR-менеджменту є важливим інструментом для збереження ефективності та стабільності соціально-трудової сфери. Ці стратегії сприяють оптимізації основних трудових процесів,



управлінню конфліктами та формуванню справедливої корпоративної культури, здатної витримувати кризові труднощі. Однак, також потрібно брати до уваги динамічність та адаптованість до зовнішніх та внутрішніх викликів, які можуть відбутися у соціально-трудої сфері.

Тож, актуальність дослідження адаптаційних стратегій HR-менеджменту полягає у необхідності ідентифікації основних гнучких, інноваційних підходів до системи управління персоналом, що впливатимуть на збереження конкурентоспроможності організацій у складних кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні вчені охарактеризували різні аспекти, які впливають на ефективну реалізацію HR-менеджменту у соціально-трудої сфері. Насамперед, варто виокремити дослідників, які безпосередньо займалися вивченням адаптаційних стратегій та їх використанням. Р. Кубанов, О. Яценко, Д. Макадьора визначили, що адаптаційна стратегія – це підхід, спрямований на постійне адаптування стратегій управління компанією до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що оточує її [13]. Дж. Фісет простежив важливість мови та правильної комунікації під формування оптимальних адаптаційних стратегій у роботі мультинаціонального колективу [10].

Інші дослідники звертали увагу на різні аспекти роботи управлінців у кризові часи. Ю. Голей визначила зміст HR-менеджменту як важливого напрямку управління організацією та описала його ключові специфічні риси, спрямовані на реалізацію якісного управління персоналом [1]. У дослідженні Н. Голубчиної та Б. Заїки на основі звітів із опитування продемонстровано важливість впровадження сучасних інноваційних управлінських рішень у період війни [2; 3]. Л. Ліпич визначила основні труднощі, які виникають в управлінні персоналом підприємства [4]. У праці Г. Мазура та А. Козловського визначенні інноваційні заходи, які впливають на ефективний розвиток української промисловості [5]. Ці автори звернули увагу на важливість впровадження сучасних технологій для стимулювання розвитку виробництва. Вивчення інших



досліджень показує, що сучасні кризові явища впливають на систему HR-менеджменту, яка вимагає не лише оперативного реагування, але й довгострокового стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами [6; 7; 8]. Результати дослідження Н. Михаліцької та М. Яцика вказали на важливість впровадження ефективної мотиваційної системи для реалізації HR-менеджменту [6]. Водночас на важливість використання сучасних цифрових технологій у системі управління вказали Л. Піддубна та І. Чуєва [7]. Ці автори передусім звернули увагу на аналіз міжнародного досвіду реалізації управління людськими ресурсами. Відтак, аналіз результатів досліджень цих вчених вказує на нагальну потребу у перегляді основних форм та механізмів реалізації HR-менеджменту у соціально-трудовій сфері.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.**

Незважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених впливу кризових явищ на HR-менеджмент та соціально-трудоу сферу, залишається низка невіршених аспектів, які потребують поглибленого дослідження. Зокрема, існуючі дослідження здебільшого зосереджуються на загальних адаптаційних стратегіях, таких як гнучкі форми зайнятості та психологічна підтримка, проте недостатньо уваги приділено комплексному аналізу ефективності інтегрованих HR-систем, що поєднують різні адаптаційні інструменти в умовах тривалих та масштабних криз, подібних до військових конфліктів.

**Формулювання цілей статті (визначення завдань).** Метою статті є ідентифікація та аналіз важливих адаптаційних стратегій HR менеджменту у соціально-трудовій сфері у поточних кризових умовах. Для цього буде вирішено такі завдання: 1. Визначити основні виклики, з якими стикаються HR-фахівці у кризових умовах. 2. Проаналізувати основні підходи у системі адаптації працівників і організацій до кризових умов, зокрема шляхом впровадження гнучких форм зайнятості, психологічної підтримки та ефективної мотиваційної системи. 3. Запропонувати ефективні практичні рішення з метою підвищення ефективності HR-стратегій у кризових умовах.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** У кризових умовах HR-фахівці стикаються з низкою серйозних викликів щодо управління персоналом та забезпечення належного функціонування підприємств, що вимагають адаптивності та швидких рішень. Зокрема, повномасштабне російське вторгнення в Україну спричинило складні економічні наслідки – скорочення штату через економічні труднощі та пошук моделей оптимізації бізнес-процесів. Кількість вакансій після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну склала такий відсоток від довоєнного рівня: у Києві – 35-45%, Харкові – 15-25%, Одесі – 33-37%, Дніпрі – 35-40%, тощо [3]. Ці дані демонструють, що з початку повномасштабного вторгнення Росії помітним стало скорочення кількості вакансій у містах України під час другого тижня агресії порівняно з довоєнним рівнем. Найменша активність зареєстрована у Харкові (15-25%), що пояснюється інтенсивністю бойових дій у цьому регіоні. Досить високі показники у Львові (40-50%) визначають, що існувала більша стабільність ринку праці у західних районах країни (рис. 1).

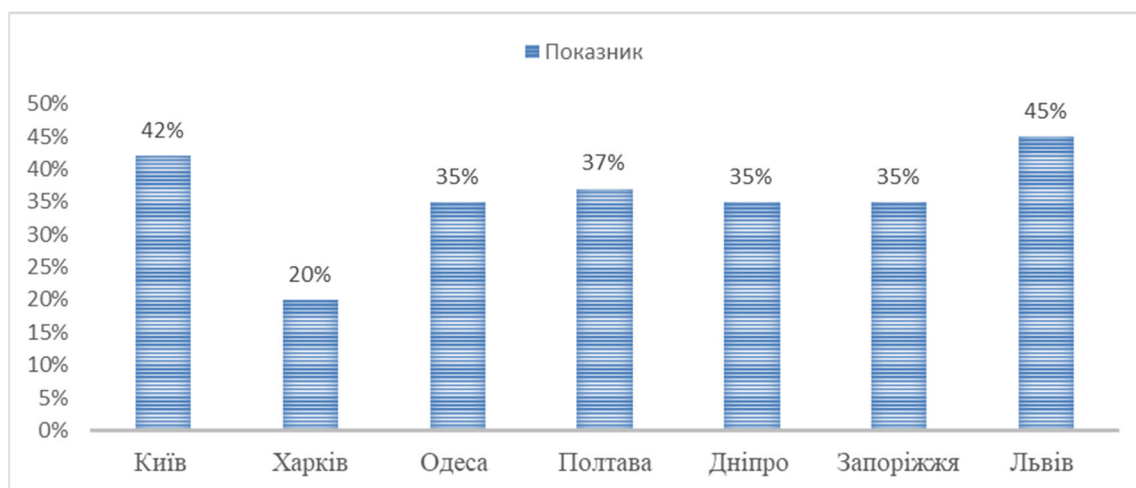


Рис. 1. Кількість вакансій опісля повномасштабного вторгнення (перші місяці війни)

*Джерело: складено авторами на основі опрацювання [3]*



Водночас, важливим викликом для HR-фахівців стала реалізація управління психологічним станом працівників. У кризових умовах помітним стає підвищений рівень стресу та вигоряння серед співробітників, наявність нестабільності емоційного стану через зовнішні подразники (військові дії, поширення хворіб, тощо). Іншим серйозним викликом для працівників може стати перехід на дистанційний формат роботи чи впровадження гібридних моделей, ротації кадрів [8]. У таких умовах від HR-менеджерів вимагається професійне забезпечення технологічної підтримки з метою реалізації фахової віддаленої роботи [4, с. 93].

Також важливу роль відіграє розробка спеціального механізму щодо діяльності в умовах небезпеки (укриття, евакуація тощо). При аналізі основних адаптаційних стратегій варто також враховувати окремі комунікаційні виклики. Зокрема, мовиться про необхідність оперативного інформування працівників про зміни в компанії та забезпечення прозорості та відкритості в умовах прийняття складних рішень [9]. Зважаючи на українські реалії у перші місяці компанії намагалися підтримувати працівників та зберігали їхній рівень доходів, виплачували фінансову допомогу та здійснювали організацію евакуації та реалізовували оплату проживання для релокованих працівників та їхніх родин. Згодом роботодавці звернулися до питання ефективності бізнесу та управління витратами. У цих умовах помітним було й тимчасове призупинення трудових контрактів (рис. 2).

У цих умовах помітну роль відіграє ефективна система управління змінами, зокрема HR-менеджерам варто звернути увагу на нові стратегії управління людським капіталом в умовах обмежених ресурсів та баланс між короткостроковими потребами та довгостроковою стратегією розвитку. Ефективне подолання вказаних проблем вимагає від HR-менеджерів володіння такими навичками як емоційний інтелект, стратегічна гнучкість, цифрова грамотність та адаптивність.

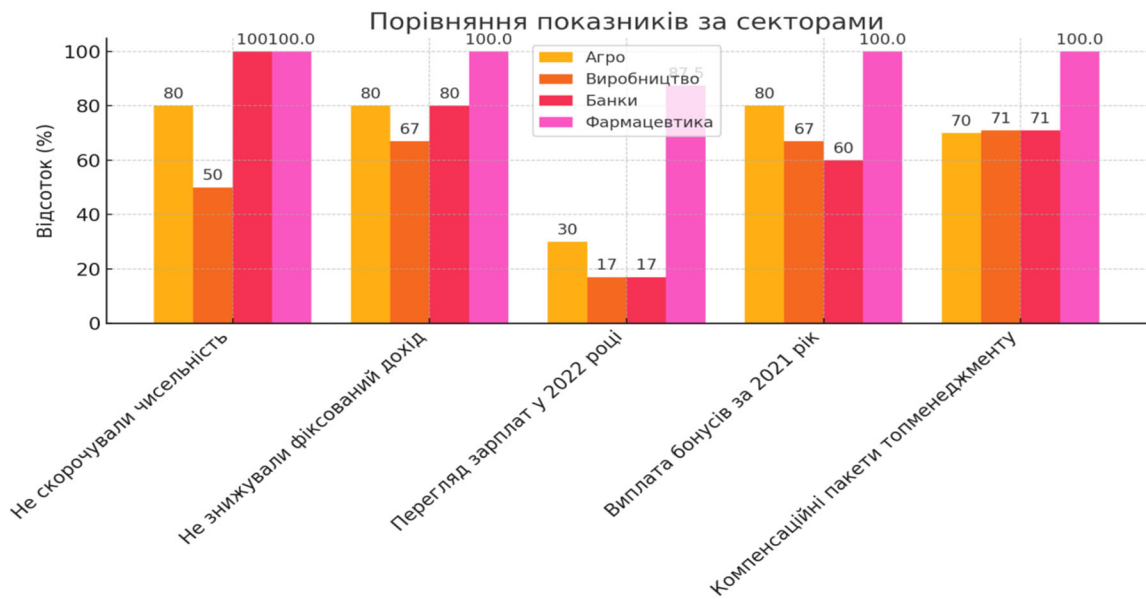


Рис. 2. Статистика в управлінні людськими ресурсами (станом на 2022 р.)

Джерело: складено на основі опрацювання [2]

У цілому адаптаційні моделі HR-менеджменту у соціально-трудої сфері у кризових умовах повинні бути направлені на забезпечення стабільності організацій, збереження робочих місць та підвищення ефективності результатів персоналу. З цієї причини, важливим є підтримка мотивації та залученості співробітників. Використання методів мотивації (програми винагород) навіть у кризовий період стає ефективним інструментом для підвищення мотивації. У цій системі важливо також створювати атмосферу довіри для зменшення стресу серед працівників [11, р. 151-153]. Механізми адаптації під час кризових умов уявляються як дефініція найбільш оптимальної організаційно-правової форми ведення бізнесу, що дає змогу уникати негативного ефекту кризових явищ, забезпечуючи подальшу безбиткову роботу під час непростих зовнішніх викликів [4, с. 92]. Для роботи HR-спеціалістів ефективність інструментів адаптації під час роботи в умовах кризи може бути забезпечена із врахуванням певних принципів:

1. Організація бізнес-структури повинна відрізнятися своєю динамічністю, гнучкістю в ухваленні рішень, легко адаптуватися до імовірних змін у зовнішньому середовищі;



2. Форми господарювання повинні однозначно збігатися із вимогами сучасних ринків, тобто мовиться про забезпечення раціонального використання як матеріально-технічних ресурсів підприємства, так і грамотної побудови взаємин із командою працівників;

3. Реалізація проектів (виконання роботи) повинно забезпечувати не тільки здобуття соціально-економічних інтересів для власників бізнесу, але також мати позитивний вплив для команди працівників.

За таких обставин, робота спеціалістів звернена до недопущення формування кризових ситуацій у цілому, і лише у крайніх випадках – в оперативній та дієвій локалізації чи усуненні негативних наслідків. Витрачання матеріальних ресурсів і часу на завчасне формування ситуаційних систем управління, підготовку до можливих антикризових заходів, формування потрібних резервів є значно кращими й вигіднішими діями, ніж менш ефективні менеджерські управлінські дії, які продиктовані досвідом, ентузіазмом або інтуїцією [12, р. 612]. Останні можуть призвести до помилкових рішень і небажаних наслідків. Тож, важливе завдання ситуаційної стратегії – це формування завчасного конкретного плану дій на випадок невизначених ситуацій. Щоправда, не менш важливим аспектом є створення здорової атмосфери в організації – команди, яка працює у досить сприятливому соціально-психологічному середовищі, володіє належним рівнем стійкості до стресу. Зокрема, поведінка працівників під час появи кризових ситуацій – один із найважливіших елементів ситуаційного менеджменту. Реакція команди, відповідь керівництва на появу несприятливих обставин потребують відповідної мотивації та формування психологічної компетентності (чого можна досягти внаслідок роботи із психологом) [6, с. 96; 12].

Психологічна підготовка колективу, налагодження сприятливих договірних умов є важливим, оскільки ситуаційна, або кейсова, стратегія в управлінні передбачалася саме як окремий спосіб мислення, ніж просто набір сталих дій у випадку викликів. Таку адаптивну стратегію уперше запропонували спеціалісти



Гарвардської школи бізнесу (Сполучені Штати Америки), що запропонували HR-спеціалістам оптимально вирішувати труднощі у кожній конкретній ситуації. Такий підхід на фоні вміння планувати (передбачати позитивні та негативні наслідки дій) й правильно інтерпретувати ситуації, сприяє ухваленню прийнятних рішень із врахуванням співвідношення усіх наявних факторів. Коли відомі у науковій літературі процесна і системна стратегії демонструють найкращі результати під час спокійної роботи й планомірного впровадження рішень, нормальній обстановці й у процесі планомірної діяльності менеджерів, то ситуаційний підхід дає змогу реагувати оперативніше, особливо під час нестандартних чи несприятливих ситуацій [15, р. 56]. Використання ситуаційного підходу вказує, що окремі специфічні методи, які використовує управлінський персонал для оптимальної реалізації, здатні серйозно варіюватися. Саме менеджери з управління повинні чітко визначати алгоритм дій, формувати його заздалегідь та бути готовим до швидкого запровадження. До того ж, оскільки загальна ситуація може досить швидко змінюватися, команда HR-спеціалістів має ухвалювати рішення, зокрема яким чином змінити організаційну структуру, щоби не втратити можливість ефективно функціонувати у майбутньому [10, 16]. Ситуаційна стратегія та її успіх залежать від вміння проводити якісний та об'єктивний аналіз ситуації, обрання окремих рішень для здійснення управління, які можуть бути заплановані завчасно на випадок кризових явищ, можливостей гнучко переходити до інших стилів управління, які найкраще відповідають ситуації. Врахування цих аспектів вкрай важливе для роботи із персоналом.

У час кризових трансформацій важливо орієнтуватися на розвиток актуальних та затребуваних компетенцій, що вимагає впровадження окремих форм навчання та перекваліфікацію. Це можна здійснити за допомогою організації тренінгів, вебінарів чи курсів для освоєння нових затребуваних навичок. Варто також врахувати й вимогу адаптації до нових технологій. Кризові ситуації вимагають впровадження низки сучасних технологічних рішень.



Відповідно, навчання роботи з інструментами для дистанційної роботи або автоматизації процесів є важливим кроком у системі формування фахівців, які здатні протистояти будь-яким викликам.

Використання адаптивної стратегії проектної зайнятості визначає, що працівників залучають для реалізації конкретних робочих завдань, проектів тощо. Під час оптимізації ресурсів, що характерно для функціонування у кризові часи, мовиться про виконання основної роботи із мінімізацією витрат [17, р. 159]. Виконання такої стратегії потребує від управлінців акцентуванні на отриманні потрібних результатів. Це змінює підходи до мотивування та співпраці працівників – наголос здійснено не стільки на кількості відпрацьованого часу, скільки на виконанні основних завдань, що має позитивний вплив на підвищення продуктивності та ефективності роботи. Безперечно, допустимими нормами є укладання гнучких контрактів, у тому числі й тимчасових трудових угод, договорів тощо [18, р. 63; 19, р. 463-465]. У часи кризових ситуацій мовиться також про залучення фрілансерів чи навіть звернення до аутсорсингу із використанням працівників інших структур, які у даний момент можуть працювати у більш спокійних умовах.

Реалізація адаптивної стратегії проектної зайнятості дає змогу приватним структурам оперативно залучати потрібних спеціалістів із необхідними навичками для виконання певних обсягів роботи. Такий підхід сприяє оптимізації витрат, оскільки рівень постійних фінансових виплат відчутно зменшується, а розрахунок відбувається за фактично виконану роботу. Для організацій також корисною є здатність оперативно адаптувати кадрову політику для потреб бізнесу, тоді як працівники отримують змогу реалізувати свій потенціал унікальних навичок, затребуваних на ринку праці. Водночас, стратегія проектної зайнятості у кризові часи насамперед актуальна для роботи приватних структур й менш важлива для державного сектору зайнятості, у якому існують відмінні правила гри. Не зважаючи на усі переваги, працівники також матимуть певні ризики, із якими зіштовхнуться. Серед них – нерегулярні доходи та



відсутність гарантій довгострокової зайнятості, що також може посилитися й обмеженням певних соціальних бонусів (оплачуваної відпустки, медичного страхування й лікарняних тощо) [19, р. 465].

Стратегія проєктної зайнятості – досить ефективний механізм адаптації роботи насамперед приватного підприємства до роботи в умовах кризи. Особливий акцент треба зробити на тих галузях, в яких найбільш актуальними є оперативність, гнучкість та зосередження на отриманні результатів. Власне, це дозволяє управлінцям і керівникам визначити головні вектори роботи, що потребують залучення додаткових працівників, сформувати необхідні умови для виконання завдань.

Усі ці форми є важливими для реалізації ефективного кризового лідерства, яке також виступає адаптивним механізмом у складних умовах, передбачаючи формування групи менеджерів, які координують дії організації у складний час. Відтак, такий підхід до управління в умовах невизначеності дозволяє організації мінімізувати ризики, зберегти продуктивність та підтримати моральний стан команди [20]. Основні аспекти кризового лідерства передбачають: аналіз ситуації в реальному часі (лідер повинен уміти швидко збирати інформації та усвідомлювати основні проблеми), пріоритезацію (зосередження на першочергових питаннях, які мають найбільший вплив на стабільність організації), чітку та прозору комунікацію (регулярно інформувати про поточний стан справ, ризики та заходи для їх подолання) та емпатію (врахування емоційного стану співробітників, щоб зміцнити довіру та підтримку).

Основні риси ефективного лідера складаються із резилієнтності (здатність залишатися спокійний та ефективним під тиском), емпатії, командності, інноваційності (відкритість до нових підходів і технологій), відкритості до нових підходів та технологій (візіонерство). У Рисунку 3 представлена розроблена модель реалізації кризового лідерства, яка складається із таких етапів як оцінка ситуації, планування, залучення команди, впровадження заходів та посткризовий аналіз.



Таким чином, кризове лідерство допомагає не лише подолати поточні труднощі, але й сформувати нові можливості для зростання та розвитку організації.



Рис. 3. Модель реалізації кризового лідерства

*Джерело: складено авторами*

Відтак, окреслені адаптивні стратегії демонструють можливості функціонування в умовах кризових ситуацій. Використання окремих стратегій HR менеджменту дає змогу враховувати сильні сторони команди працівників, застосовувати гнучкі рішення в управлінні підприємствами, застосовувати модель реалізації кризового лідерства. Російська військова агресія стала



руйнівним явищем для суспільно-економічного життя, у тому числі мала негативний вплив на розвиток ринку праці в Україні. Фізична загроза зробила безпеку працівників надзвичайно витратним, але важливим фактором для підприємств та організацій. Реалізація окремих стратегій HR-менеджменту (проектної, ситуаційний підхід) в соціально-трудої сфері у кризових умовах загалом спрямовані на забезпечення стабільності організацій, збереження робочих місць та підвищення ефективності роботи персоналу. Завдання управлінців за таких обставин полягають у забезпеченні безпечних і гідних умов роботи, гнучкості в прийнятті рішень, маневреності у підборі персоналу та реалізації найбільш необхідних цілей діяльності. При цьому, приватний сектор є більш гнучким, ніж державний, який орієнтований на використання більш статичних та традиційних моделей управління.

#### Список використаних джерел:

1. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4\(4\)-196-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4(4)-196-206) (дата звернення: 16.03.2025).
2. Голубична Н. HR на війні. Як компанії з різних галузей піклувалися про співробітників. Дослідження. *Forbes*. 2022. Жовт.-листоп. 2022. URL: <https://surl.li/ziqbxa> (дата звернення: 16.03.2025).
1. Заїка Б. Розбір «Ринок виживання». Через війну кожен другий українець втратив роботу. Що буде далі? *Liga net*. 2022. URL: <https://surl.li/edsimt> (дата звернення: 24.03.2025).
2. Ліпич Л. Ризики в управлінні персоналом підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 2, № 38. С. 91–96. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-91-96> (дата звернення: 16.04.2025).



3. Мазур Г., Козловський А. Сучасні заходи стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні. *Агросвіт*. 2017. Т. 8. С. 12–18. URL: <https://surli.cc/pcrxub>
4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 95–101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95> (дата звернення: 16.04.2025).
5. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Athamneh S. HR Planning for Crisis Management. *Human Resource Planning for the 21st Century*. 2018. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.75233>(date of access: 18.04.2025).
7. Butterick M., Charlwood A. HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse?. *Human Resource Management Journal*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344> (date of access: 16.03.2025).
8. Fiset J. Multilingual organisations: employee motives and human resource management adaptive strategies. *Understanding the Dynamics of Language and Multilingualism in Professional Contexts*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2023. P. 102–118. <https://doi.org/10.4337/9781789906783.00016>
9. Kramar R. Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2022. Vol. 60, no. 1. P. 146–170. URL: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>(date of access: 16.03.2025).
10. Kozlovskyi S., Kulinich T., Vechirko I., Lavrov R., Zayukov I., Mazur H. Relationship between net migration and economic development of European countries: Empirical conclusions. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, no. 1. P. 605–618. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.48](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.48)(date of access: 18.03.2025).



11. Kubanov R., Yashchenko O., Makatora, D. Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1 (03). С. 32–41. [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.3-5](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-5)
12. Lavrov R., Remnova L., Sadchykova I., Mazur H., Tymoshenko M., Kozlovskiy V., Kozlovskiy S. Investments in the Sustainable Development of the Potato Sector in Ukraine Based on the Optimal Balance of Production and Consumption. *Wseas transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 186–196. URL: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.19>(date of access: 18.03.2025).
13. Levchenko A., Nemchenko T. Development of human resources in Ukraine: key challenges and prospects in dimension of international comparisons. *Economics & Education*. 2020. Vol. 5, no. 2. P. 56–64. URL: <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2020-2-8>(date of access: 16.03.2025).
14. Malik A., Sanders K. Managing Human Resources During a Global Crisis: A Multilevel Perspective. *British Journal of Management*. 2021. Vol. 32, no. 4. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12484>(date of access: 18.03.2025).
15. Paulet R., Holland P., Morgan D. A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2021. Vol. 59, no. 2. P. 159–183. URL: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285>(date of access: 16.03.2025).
16. Shpykuljak O., Mazur G. Institutional Principles of the Formation of Social Capital in the Mechanism of Development of Rural Territories. *Ekonomika APK*. 2014. Vol. 8. P. 63–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2014\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_8_12).
17. Vardarlier P. Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 235. P. 463–472. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>(date of access: 18.04.2025).



18. Zhang J., Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>(date of access: 16.04.2025).