

Sumets, O. M., and Syromiatnikov, P. S. *Vyrobnycha lohistyka: tekhnichni systemy i pryomy ratsionalizatsii peremishchennia materialnykh potokiv* [Production Logistics: Technical Systems and Methods of Rationalization of Movement of Material Flows]. Kharkiv: Prom-Art, 2018.

"The State of Smart Manufacturing: Automation. State of smart manufacturing. Automation edition. 7<sup>th</sup> annual". <https://www.plex.com/resources/state-smart-manufacturing-automation>

"Upravlinnia lohystychnym lantsiuhom. Prohramne zabezpechennia SAP Supply Chain Management (SAP SCM)" [Logistics Chain Management. SAP Supply Chain Management (SAP SCM) Software]. <https://www.sap.com/ukraine/products/scm.html>

Zaburanna, L. V., and Kulik, A. V. "Upravlinnia lohystychnoiu systemoiu pidpriemstva" [Management of Logistics System of Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 3 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3861>

УДК 005.95/.96

JEL: D81; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В БІЗНЕСІ

©2024 НАЗАРОВ Н. К., СТЕПАНОВА Е. Р.

УДК 005.95/.96

JEL: D81; M12

### Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і сучасних підходів до адаптації й утримання персоналу в період кризових трансформацій у бізнесі. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто підходи до трактування понять «адаптація» та «онбордінг», наведено основні цілі адаптації персоналу та представлено сучасні підходи до проведення адаптивних заходів на вітчизняних підприємствах. Так, у сучасному бізнесі онбордінгові підходи класифікуються за трьома типами: оптичний, армійський і партнерський. У результаті дослідження було виокремлено перелік заходів щодо забезпечення ефективної адаптації працівників у кризовий період розвитку бізнесу. Також сформовано перелік ключових методів, за допомогою яких доцільно оцінювати ефективність адаптивних заходів у кризові періоди функціонування вітчизняного бізнесу. Це такі методики: eNPS (Employee Net Promoter Score); Q12; метод 360 градусів; матричний метод; оцінка ефективності комунікації; оцінка виконання завдань/досягнення поставлених цілей; метод стимулювальних оцінок; методика DISC; методика HOGAN. Визначено критерії сучасної системи адаптації, зокрема: зниження витрат на пошук нового персоналу; скорочення плинності кадрів у перший-другий місяць і в перший рік роботи, враховуючи той факт, що з початку повномасштабного вторгнення бізнес здебільшого орієнтується на короткостроковий результат; скорочення часу виходу на точку рентабельності для нових співпрацівників; зниження кількості конфліктних ситуацій та напруженості в колективах. Сформовано перелік заходів, які покликані допомогти оптимізувати процедуру адаптації персоналу й утримання кадрів у період кризового стану в економіці. Надано перелік рекомендацій для бізнесу стосовно управління персоналом в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** управління персоналом, адаптація, онбордінг, кризовий стан бізнесу, методи адаптації, метод 360 градусів, матричний метод. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Назаров Нікіта Костянтинович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [nik.nazarov.88@gmail.com](mailto:nik.nazarov.88@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAy-6173-2021>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56992815100>

**Степанова Ека Рамінівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [stepanovaekaraminovna@gmail.com](mailto:stepanovaekaraminovna@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3101-5876>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56677426000>

UDC 005.95/.96

JEL: D81; M12

**Nazarov N. K., Stepanova E. R. Modern Approaches to Adaptation and Retention of Staff in the Period of Crisis Transformations in Business**  
The aim of the article is to substantiate the theoretical foundations and modern approaches to adaptation and retention of staff in the period of crisis transformations in business. Analyzing, systematizing and summarizing the scientific works of many scholars, approaches to the interpretation of the concepts of «adaptation» and «onboarding» were considered, the main goals of staff adaptation were presented, and modern approaches to carrying out adaptive measures at domestic enterprises were presented. Thus, in modern business, onboarding approaches are classified into three types: optical, army, and partnership. As a result of the study, a list of measures to ensure the effective adaptation of employees in the crisis period of business development has been allocated. A list of key methods by which it is expedient to assess the effectiveness of adaptive measures in crisis periods of domestic business has also been formed. These are the

following methods: eNPS (Employee Net Promoter Score); Q12; 360-degree method; matrix method; evaluation of the effectiveness of communication; assessment of the fulfillment of tasks/achievement of goals; method of incentive assessments; DISC methodology; HOGAN methodology. The criteria of the modern system of adaptation are defined, in particular: reducing the cost of finding new personnel; reducing staff turnover in the first or second month and in the first year of operation, given the fact that since the beginning of the russian full-scale invasion, businesses have mostly focused on short-term results; reducing the time to reach the point of profitability for new employees; reducing the number of conflict situations and tension in teams. A list of measures has been formed that are designed to help optimize the procedure for staff adaptation and retention during the crisis in the economy. A list of recommendations for business regarding staff management under martial law is provided.

**Keywords:** staff management, adaptation, onboarding, business crisis, adaptation methods, 360-degree method, matrix method.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Nazarov Nikita K.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** nik.nazarov.88@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAI-6173-2021>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56992815100>

**Stepanova Eka R.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** stepanovaekaraminova@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3101-5876>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677426000>

Воєнний стан вимагає стратегічних і водночас швидких рішень. Через це деякі компанії зараз охочіше наймають саме досвідчених спеціалістів. Основне правило онбордингу (адаптації) воєнного часу – це забезпечення комфортної адаптації та оперативної підтримки в онлайн-форматі. Якщо компанія працює з 2020 р. чи раніше, це точно не стане для вас проблемою, адже пандемія COVID-19 уже перевела більшість HR-процесів у віддалений формат і змогла таким чином адаптувати персонал і компанію загалом до роботи у кризових умовах ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом адаптація персоналу в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки, незважаючи на значний доробок щодо загальнотеоретичних напрацювань з питань планування, організації, мотивації, контролю персоналу. Вивченням питань щодо адаптації персоналу до змін займалися такі наукові діячі, як Гринько Т. В., Ровинська Н. Ю., Ладонько Л. С., Ганжа І. В., Турчина С. Г., Запужляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А., Пашенко О. П., Геворкян А. Ю., Воронкова В. Г., Меліхова Т. О., Соколова Л. В., Лепейко Т. І., Кривобок К. В. та інші. Проте більшість публікацій фокусується на теоретичному аспекті формування підходу до адаптації персоналу до змін.

*Мета* статті – обґрунтування теоретичних засад і сучасних підходів до адаптації й утримання персоналу в період кризових трансформацій у бізнесі.

Успішне здійснення процесу адаптації нових співпрацівників виступає одним із головних напрямів роботи сучасного HR-менеджменту та потребує глибокого знання особливостей цього про-

цесу, динаміки механізмів та специфіки формування адаптивних характеристик.

Адаптація на новому місці роботи в будь-який час супроводжується труднощами. Ще складніше адаптуватися та пристосовуватися до нового місця роботи у кризових обставинах чи під час війни. По-перше, більшість компаній перейшли повністю на дистанційний формат роботи, що подекуди ускладнює комунікацію та порозуміння. По-друге, адаптація криється більше не у фізичному місці, а в налагодженні та пристосуванні до командної роботи, комунікацій та прояву активностей.

Близько 80% нових працівників, які звільняються за власним бажанням, ухвалюють таке рішення в перший день роботи, решта – під час першого тижня. Тому адаптація – це надважливе завдання сучасного кризового HR-менеджменту [1].

Водночас поняття «адаптація персоналу» треба розглядати в контексті розуміння загальної категорії «адаптація», що передбачає пристосування організації до змінних зовнішніх умов, метою яких є забезпечення стійкості її функціонування в довгостроковій перспективі за допомогою системи економічних, організаційних і соціальних регуляторів.

Адаптація – це взаємне пристосування працівників до організації, яке ґрунтується на поступовій їхній спрацьованості до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [2].

Разом з із тим, не менш важливою є адаптація нових співпрацівників, або так званий онбординг (*onboarding*), що являє собою структуровану основу асиміляції новоприйнятих працівників і максимально орієнтована на їх інтеграцію та залучення

в організацію, підготовку до досягнення успіху в роботі та забезпечення продуктивності [2].

Єдиного підходу до процесу адаптації не існує. У різних компаніях ознайомлення новачків з посадою відбувається по-різному. HR-менеджер безпосередньо несе відповідальність за соціальну та комунікативну адаптацію новачків.

*Цілі адаптації* [3]:

- ✦ знизити стартові витрати;
- ✦ сформувати: у нового працівника – професійні навички та знання, потрібні для виконання посадової інструкції; у керівника підрозділу – об'єктивне уявлення про профпридатність, особистісні риси, морально-психологічні якості нового працівника;
- ✦ знизити в нових працівників рівень невизначеності та тривожності, допомогти їм налагодити стосунки з колективом;
- ✦ скоротити плінність кадрів;
- ✦ виробити лояльне ставлення працівника стосовно роботодавця;
- ✦ розвинути систему наставництва.

Адаптація персоналу (онбординг) дозволяє одночасно вирішити велику кількість важливих для організації *завдань* [3]:

- ✦ пришвидшити процес введення нових співпрацівників у курс справи та досягнення ними планових робочих показників;
- ✦ забезпечити швидку інтеграцію нових працівників у робочий колектив;
- ✦ знизити стрес невпевненості та тривожності у нових співпрацівників у перші дні роботи;
- ✦ підвищити рівень лояльності, скоротити час виходу співпрацівника на нормальний рівень продуктивності та поліпшити їх віддачу;
- ✦ зменшити плінність кадрів на етапі входження новачків у роботу;
- ✦ зменшити витрати на проведення рекрутингових заходів з метою пошуку нових працівників та їх додаткове навчання (замість тих співпрацівників, які не витримали адаптаційний період і звільнилися).

Основними сучасними *підходами* до адаптації персоналу слід вважати такі [2]:

- ✦ *«Оптичний» підхід*: зазвичай виражається у словах «починайте працювати, ми на вас подивимось, а там будемо обговорювати оплату та повноваження». Як правило, такі роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями будь-якої кваліфікації, а будь-якого працівника можна легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації та браку зацікавленості в його роботі.

✦ *«Армійський» підхід*: полягає у виразі «складно в навчанні, легко в бою». Протягом випробувального терміну новому співпрацівнику створюються додаткові труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. При цьому його не знайомлять з наявними напрацюваннями та не дають ніяких пояснень. Іноді організації, які сповідують такий підхід, обмежують період роботи з кожним співпрацівником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника. Найчастіше це не просто жорстка система, а дійсно спроба відібрати найкращих працівників. Працівник, який пройшов випробувальний термін у такій організації, або розслабляється після проходження випробування і вважає, що вже забезпечив собі спокійне виконання своїх посадових обов'язків на робочому місці, або ж буде спрямовувати увесь свій негатив на керівництво за несправедливе та жорстке ставлення до нього. Крім того, в організаціях даного типу досить розповсюдженим є явище, коли працівники, що вже давно працюють в організації, усіяло ускладнюють новачкам їх роботу. У загальному підсумку організація може бути взагалі недоступною для оновлення персоналу, адже ніхто не захоче стикатися з подібним ставленням. Жорстке дисциплінарне ставлення до заново прийнятих працівників має сенс тільки в тому випадку, якщо вся політика у сфері персоналу носить такий самий характер, і співпрацівник не помітить закінчення випробувального терміну.

✦ *«Партнерський» підхід* зазвичай демонструють організації, що мають великий і різноманітний досвід найму співпрацівників. Цей підхід є ознакою зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади та, відповідно, зниження витрат, неминучих при наймі персоналу та його адаптації. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожне прийняття на роботу – це компроміс між очікуваннями та дійсністю.

Попри повномасштабну війну, 38% керівників українського малого та середнього бізнесу мають намір найняти більше персоналу у 2024 р. А це свідчить про те, що питання адаптації персоналу в кризових умовах ведення бізнесу набиратимуть більших обертів [10].

Якщо говорити про адаптацію до війни, то понад половина підприємців (58%) вважають, що

пандемія COVID-19 дала їм досвід швидкого пристосування до надскладних умов. Найбільшими ж проблемами, з якими зіткнулися бізнеси на початку повномасштабного вторгнення, стали фінансові труднощі – про це сказали 35% опитаних підприємців, і високий рівень стресу серед працівників – 29%. А це, відповідно, призводить до проблем з адаптацією персоналу, адже новачки відчувають непевність компанії у своєму стратегічному майбутньому.

Навіть в умовах повномасштабної війни бізнес в Україні не зупинився: він продовжує працювати та розвиватися і потребує для цього робочої сили. У 70% бізнесів, що все ж таки наймають нових співпрацівників, через війну кількість вакансій скоротилася на 70% і більше. Але є й добрі новини – деякі підприємства не скоротили найм, а хтось його навіть збільшив. Найстабільніша ситуація з пошуком персоналу в сільському господарстві, особливо в тих бізнесів, основні потужності яких знаходяться в центрі та на заході України.

Пошук нових спеціалістів поки залишається дорогою розкішшю, тож компанії стали ще прискіпливіше ставитися до онбордингу, аби якомога більше новачків пройшли випробувальний термін і залишилися у команді надовго.

**З**агалом адаптація персоналу в період кризових трансформацій в Україні є важливим завданням для організацій у зоні конфлікту. Воєнні дії можуть суттєво вплинути на робоче середовище, безпеку працівників, їхні емоційний стан і продуктивність. Для успішної адаптації персоналу в таких умовах рекомендується вжити такі заходи (табл. 1).

Дієва адаптація – період діяльності працівника, протягом якого він освоює всі особливості діяльності, налагоджує комунікативні зв'язки з колегами. У цей період важливо оцінювати, як загалом стан справ у колективі, куди прийнято нового співпрацівника, так і стан самого новачка. Розглянемо сучасні методи оцінки адаптивності персоналу із урахуванням функціонування в сучасних умовах бізнесу (табл. 2).

Основними критеріями ефективності системи адаптації в сучасних кризових умовах є [7]:

- ✦ зниження витрат на пошук нового персоналу;
- ✦ скорочення плинності кадрів у перший-другий місяць і в перший рік роботи;
- ✦ формування кадрового резерву;
- ✦ скорочення часу виходу на точку рентабельності для нових співпрацівників;
- ✦ розвиток позитивного ставлення новачка до роботи й організації;
- ✦ зниження кількості конфліктних ситуацій та напруженості в колективах.

Наразі для будь-якого працівника важливим і нагальним є утримання професійних позицій у компанії. А це значить – уміти прислуховуватись до себе, своїх інтересів, бажань, почуттів, потреб. Тому іноді дуже важливо зупинитися час від часу, щоб побути наодинці та визначитись із подальшим курсом.

Для збереження висококваліфікованих кадрів на підприємстві в умовах воєнного стану може бути впроваджено механізм простою. Відповідно до законодавства України (стаття 34 Кодексу законів про працю) простій визначається як «призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами».

**П**ідсумовуючи вищенаведений матеріал, можна виділити такі важливі аспекти адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі [8; 9]:

- ✦ скринінг усіх HR-політик компанії та їх адаптація під реалії воєнного часу;
- ✦ використання безпечних форматів проведення адаптації нових співпрацівників (за можливості пріоритет надається онлайн-формату);
- ✦ необхідність підготовки додаткової довідкової інформації та рекомендацій (гайдів) з актуальною інформацією про особливості поведінки під час повітряних тривог, при здійсненні релокації підприємств, порядок дій під час евакуації, особливості проживання за кордоном тощо;
- ✦ використання інтеграційних онлайн-платформ і сучасних каналів комунікації для систематизації всієї необхідної інформації про особливості онбордингу в умовах воєнного часу в одному місці та її оновлення в разі потреби;
- ✦ забезпечення оперативної онлайн-підтримки новачків;
- ✦ створення комфортних і безпечних умов для проходження адаптації нових співпрацівників офлайн;
- ✦ постійний моніторинг безпекового стану, стресостійкості та психічного здоров'я нових співпрацівників;
- ✦ ставлення до нових співпрацівників з особливою емпатією та готовністю прийти на допомогу при вирішенні робочих питань та особистих проблем;
- ✦ надання дієвої допомоги новим працівникам у розв'язанні складних ситуацій у ви-

## Заходи забезпечення ефективної адаптації працівників у кризовий період розвитку бізнесу

Захід	Сутність
Безпека та захист	Забезпечити безпеку та захист працівників шляхом розробки та впровадження ефективних систем безпеки на робочому місці
	Надати працівникам необхідні засоби захисту та навчання щодо дій в екстремальних ситуаціях
Психологічна підтримка	Забезпечити психологічну підтримку працівників, які можуть відчувати стрес або травму внаслідок військових подій
	Організувати консультування та психологічну допомогу для працівників та їхніх сімей
Комунікація та інформування	Забезпечити прозору та правдиву комунікацію з працівниками щодо ситуації на передовій та безпеки на робочому місці
	Надати працівникам доступ до актуальної інформації та ресурсів щодо безпеки та дій у разі небезпеки
Тренінги та навчання	Провести тренінги та навчання з питань безпеки, першої допомоги та евакуації для всіх працівників
	Навчити працівників ефективно реагувати на небезпечні ситуації та діяти відповідно до планів евакуації
Флексібільність і підтримка	Забезпечити гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи для тих працівників, які можуть перебувати в зоні конфлікту
	Надати підтримку та ресурси для працівників, які потребують допомоги з організації роботи та особистого життя в умовах війни
Збереження кадрів	Зберегти та заохотити кваліфікованих працівників продовжувати працювати у важких умовах
	Запровадити заходи з підтримки морального та матеріального стану працівників, щоб зменшити ризик втрати персоналу
Створення культури безпеки	Створити культуру безпеки та взаємопідтримки серед працівників, яка сприяє відчуттю безпеки та спільного розвитку в умовах війни
Співпраця з громадськими організаціями	Співпрацювати з громадськими організаціями та волонтерами для надання підтримки працівникам і мешканцям районів, які постраждали від війни

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 5].

падку зміни місця проживання через війну (допомога зі знаходженням нового житла, пошуком коворкінгу чи наданням офісного приміщення за неможливості працювати онлайн вдома, влаштуванням дітей у дитячий садок або школу на новому місці, альтернативним оформленням лікарняних у регіонах, де немає сімейного лікаря тощо);

- ✦ впровадження мікронавчання з використанням спеціально розроблених онлайн-курсів у інтерактивному та ігровому форматі для спрощення та кращої візуалізації процесів онбордингу новачків та зменшення навантаження на наставників (менторів);
- ✦ використання нових інструментів онбордингу для ефективної соціальної інтеграції новачків у трудовий колектив в умовах від-

даленої роботи: віртуальні екскурсії компанією, «стріми» з домашніх офісів, онлайн-тимблдинги та вечірки, майстер-класи з колегами тощо;

- ✦ необхідність проведення повторної адаптації (реадаптації) зі скороченими термінами для тих працівників, які раніше працювали в компанії, але вимушені були з початком повномасштабного вторгнення змінити місце проживання (посаду, трудовий колектив тощо);
- ✦ впровадження за можливості професійної допомоги психолога для проведення адаптаційних заходів, а також розробка спеціальних інструктивних матеріалів у легкодоступній формі (відео, підкасти, комікси, серія блогів) з порадами щодо здійснення психологічної самопомогі).

## Методи оцінки адаптації персоналу

Метод	Сутність
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Метод оцінки, який дозволяє організаціям виміряти лояльність співпрацівників. Він допомагає виявити співпрацівників-деструкторів і працювати з ними
Q12	Набір з дванадцяти запитань, що дозволяють визначити, наскільки щасливі ваші співпрацівники та на що варто звернути увагу
Метод 360 градусів	Оцінка ділових якостей співпрацівника з боку колег/керівників/підлеглих/клієнтів і порівняння цих даних з його самооцінкою. Цей метод варто використовувати вибірково, за потребою
Матричний метод	Порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співпрацівника. Під час застосування цієї методики доцільно використовувати посадові інструкції
Оцінка ефективності комунікації	Допомагає зрозуміти, як комунікують співпрацівники всередині відділу. У разі виявлення будь-яких складнощів потрібно розробити план щодо їх усунення та реалізувати його
Оцінка виконання завдань/досягнення поставлених цілей	Зіставлення отриманих результатів і термінів виконання завдань із плановими. Ця оцінка допомагає своєчасно виявляти труднощі та невідповідності й усувати їх
Метод стимулювальних оцінок	Визначення основного фактора мотивації співпрацівника. За підсумками оцінки необхідно повідомити керівника новачка, як правильно впливати на нього та мотивувати
Методика DISC	Згідно з типологією DISC всі люди за темпераментом діляться на чотири основні типи. Кожна буква в назві типології (аббревіатури) – це початкова буква назви типу за темпераментом: домінування, вплив, сталість, відповідність. Така оцінка допоможе вам зрозуміти, що мотивує/демотивує співпрацівника, і відповідним чином впливати на нього
Методика HOGAN	Тест для оцінки компетенцій. Він допомагає оцінити відповідність особистісних і професійних компетенцій співпрацівника необхідним на його посаді

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 10].

## ВИСНОВКИ

Адаптація персоналу в період воєнних дій в Україні вимагає комплексного підходу та спільних зусиль з боку організацій, уряду та громадськості для забезпечення безпеки, підтримки та успішної адаптації працівників до надзвичайних умов.

Бізнес швидко пристосовується до воєнних умов і за можливості продовжує працювати. Компанії продовжують наймати співпрацівників. Далеко не всі роботодавці зменшують зарплати. Багато бізнесів роблять усе, щоб зберегти співпрацівників. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
2. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
3. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>
4. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-78>
5. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського на-*

ціонального університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2023. № 2. С. 108–114.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

6. 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. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
7. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
8. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
9. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. Vol. 7. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
10. Як проходить адаптація до роботи в умовах війни – досвід великих компаній. *Work.ua*. 19.04.2022. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2870/>

## REFERENCES

Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., and Petrenko, V. M. "Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu" [Peculiarities of Personnel Management in the Conditions of Martial Law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia «Ekononika ta upravlinnia»*, no. 6 (2022). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

Filippov, V., Dyrda, A., and Khiniev, I. "Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini" [Adaptation of the Staff Motivation System at Innovative Enterprises of Sustainable Development During the Martial Law in Ukraine]. *Hraal nauky*, no. 16 (2022): 72-79. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>

Herasymentko, O. O., and Potapenko, A. V. "Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu" [Dominants of Personnel Motivation in the Context of Ukrainian Labor Market Transformations Under

Martial Law]. *Ekononika ta suspilstvo*, no. 49 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

Kozak, K. B., Korsikova, N. M., and Petrenko, Yu. O. "Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu" [Management of Staff Motivation in Post-Pandemic and Martial State Conditions]. *Food Industry Economics*, vol. 14, no. 4 (2022): 26-34.

DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>

Melnyk, T. "Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia" [Ukrainian Business under Conditions of War: Current State, Challenges and the Ways to Solve Them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7, no. 3 (2023).

DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

Pryhara, O., and Yarosh-Dmytrenko, L. "Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu sere-dovyshchi pid chas viiny v Ukraini" [Business Adaptation Strategies in a Turbulent Market Environment During War Time in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekononika»*, no. 2 (2023): 108-114.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

Pshyk-Kovalska, O. O., and Kovalskyi, O. I. "Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu" [Peculiarities of Personnel Management Under The Conditions of Martial Law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2 (2022): 88-93. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>

Remnyova, L., Symonov, O., and Khmelevskyi, S. "Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny" [Personnel Adaptation as a Challenge to the Labor Market in the Conditions of War]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (2023): 62-78.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

Tymoshenko, V. A. "Ekononichni aspekty profesiinoi adaptatsii personalu orhanizatsii u suchasnykh umovakh (na pidpriemstvakh vyrobnychoi sfery)" [Economic Aspects of Professional Adaptation of the Staff of Organizations in Modern Conditions (In Manufacturing Enterprises)]. *Aktualni problemy ekonomiky. Seriiia «Ekononika»*, no. 1 (2022): 71-78.

DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-78>

"Yak prokhodyt adaptatsiia do roboty v umovakh viiny – dosvid velykykh kompanii" [How Is Adaptation to Work in War Conditions – the Experience of Large Companies]. *Work.ua*. April 19, 2022. <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2870/>