

Менеджмент

УДК: 005+[316.47+331.104]:316.422]"364"+"364"-021.68](045)

Пачева Наталія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Pacheva Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Marketing, Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0001-5093-7908*

Подзігун Світлана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Podzihun Svitlana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Marketing, Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3012-1842*

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ
ВІДНОСИНАМИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС
FEATURES OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS MANAGEMENT
IN WAR AND POST-WAR TIMES**

Анотація. Вступ. В статті досліджено особливості управління соціально-трудовими відносинами у воєнний та післявоєнний час. Доведено, що в цей період значно ускладнилась взаємодія усіх сторін соціально-трудових відносин, а нетрадиційні форми організації роботи та зайнятості стають більш пріоритетними. Встановлено, що в умовах війни та у післявоєнний період каталізатором узгодження інтересів роботодавців та працівників стає функція управління людськими ресурсами. У воєнний час дистанційна форма роботи та дистанційне управління людськими ресурсами допомогли трансформувати сферу менеджменту та соціально-трудових відносин. Обґрунтовано, що набутий досвід роботи в дистанційному форматі (під час пандемії коронавірусу COVID-19), доступність програмного забезпечення, матеріально-технічних ресурсів допомогло швидко організувати функціонування підприємств, установ, організацій в умовах війни.

Мета. Аналіз системи управління соціально-трудовими відносинами у воєнний і післявоєнний час та дослідженні як перепон, так і сприятливих чинників роботи у дистанційному режимі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері соціально-трудових відносин.

Результати. У статті доведено, що поширення дистанційної форми роботи, розгортання цифрової економіки допоможе зберегти продуктивну зайнятість населення та забезпечить стабільність національної економіки в період збройної агресії росії проти нашої держави. З'ясовано, що сфера управління соціально-трудовими відносинами у поєднанні з оновленою національною нормативно-правовою базою та прогресивними інформаційно-комунікаційними технологіями є підходящою для переходу на сучасну, притаманну новій економіці, форму організації праці – дистанційну роботу. Повномасштабна війна в Україні

змусила українців змінити своє життя адаптувавшись до атипових реалій.

Перспективи. Необхідно підготувати сучасні дієві механізми реалізації соціальної політики, котрі допоможуть підняти продуктивність праці, індивідуальну відповідальність громадян та якість особистого життя. Доведено, що пандемія COVID-19 і війна розкрила перед суспільством новітні перспективи та сучасні можливості, а саме: віддалена зайнятість стала пріоритетом для працюючих.

Ключові слова: менеджмент, соціально-трудові відносини, управління персоналом, воєнний стан, післявоєнний час, умови праці, держава, організація, роботодавець, працівник.

Summary. *Introduction. The article examines the features of managing social and labor relations in wartime and post-war times. It is proven that during this period, the interaction of all parties to social and labor relations became significantly more complicated, and non-traditional forms of organizing work and employment became more of a priority. It was established that in wartime and in the post-war period, the function of human resources management becomes the catalyst for harmonizing the interests of employers and employees. In wartime, the remote form of work and remote management of human resources helped transform the field of management and social and labor relations. It is substantiated that the experience gained in working remotely (during the COVID-19 coronavirus pandemic), the availability of software, and material and technical resources helped to quickly organize the functioning of enterprises, institutions, and organizations in wartime. Purpose. Analysis of the system of managing social and labor relations in wartime and post-war times and the study of both obstacles and favorable factors for working remotely. Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research*

in the field of social and labor relations. Results. The article proves that the spread of remote work, the deployment of the digital economy will help maintain productive employment of the population and ensure the stability of the national economy during the period of armed aggression of Russia against our state. It was found that the sphere of management of social and labor relations in combination with the updated national regulatory and legal framework and progressive information and communication technologies is suitable for the transition to a modern, inherent in the new economy, form of labor organization - remote work. The full-scale war in Ukraine forced Ukrainians to change their lives by adapting to atypical realities. Prospects. It is necessary to prepare modern effective mechanisms for the implementation of social policy, which will help increase labor productivity, individual responsibility of citizens and the quality of personal life. It has been proven that the COVID-19 pandemic and the war have opened up new perspectives and modern opportunities for society, namely: remote employment has become a priority for workers.

Key words: *management, social and labor relations, employee, personnel management, martial law, post-war time, working conditions, state, organization, employer.*

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні докорінно впливає на всі сфери життя, в тому числі й на працю, тому наразі потрібні нові підходи до соціально-трудова питань. Війна змусила український народ змінити своє життя, пристосуватися до нових вимог і навчитися швидко адаптуватися до нетипової дійсності. Для уникнення можливих негативних явищ у всіх сферах життя країни, в тому числі й в економіці, необхідно розробити нові ефективніші механізми реалізації соціальної політики, які можуть значно підвищити продуктивність праці працівників та особисту відповідальність громадян за якість власного життя. У цьому допоможе соціальне управління, яке регулює соціальні процеси та явища,

що відбуваються в соціальній сфері керованих систем. Трансформація соціально-трудових відносин відбувається стихійно і призводить до втрати часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження соціально-трудових відносин висвітлено в працях таких вчених, як О. Грішнова [4], А. Колот [5], Н. Пачева, С. Подзігун [7; 8]; необхідність регулювання соціально-трудових відносин у контексті дистанційної зайнятості шляхом змін трудового законодавства та індивідуальних договірних угод обґрунтовано Г. Герасименко [3]; дослідження нестандартної форми праці – «дистанційної зайнятості» провели І. Моторна [6], А. Колот [5], Т. Вонберг [2]; потребу в належному захисті соціально-трудових прав осіб, які працюють віддалено та законодавчого закріплення дистанційної роботи, правового регулювання праці висвітлив у своїх працях Г. Серeda [12; 13]; О. Яковенко [14] досліджено проблему відбору персоналу у дистанційному режимі, проаналізовано особливості дистанційного регулярного менеджменту. Проте дослідження особливості управління соціально-трудовими відносинами у воєнний та післявоєнний час залишається актуальним і зумовлює необхідність проведення додаткових опрацювань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою наукового пошуку є аналіз системи управління соціально-трудовими відносинами у воєнний та післявоєнний час та вивчення особливостей розвитку дистанційного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час воєнного стану життя кожного під загрозою, а відновлення країни після воєнної нестабільності залежить від людських ресурсів, продуктивної праці та непохитної відданості, а також ефективної комунікації між державою, бізнесом та громадянами. Проте навіть у воєнний час основна економічна природа трудових відносин не змінилася. Встановлені відносини мають

властиві характеристики, які формують динаміку між державою, роботодавцем і найманим працівником. Ці характеристики включають виконання роботи на основі певної кваліфікації, професії та посади.

В українській практиці розрізняють такі рівні регулювання соціально-трудових відносин, як: національний, мікрорівень та галузевий (рис. 1).

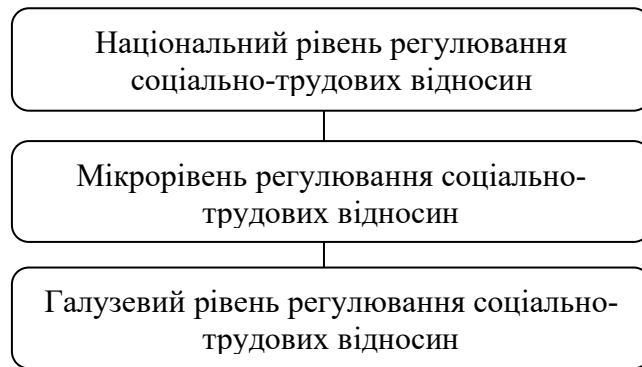


Рис. 1. Рівні регулювання соціально-трудових відносин

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

На нашу думку, постає необхідність поглиблення дослідження та пошуку оптимальної моделі рівнів регулювання соціально-трудових відносин залежно від соціально-економічного простору (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні регулювання соціально-трудових відносин залежно від соціально-економічного простору

Рівні	Рівні регулювання соціально трудових відносин	Рівні регулювання СТВ залежно від соціально-економічного простору	Коло накопичення
Мікрорівень	Рівень підприємства/ організації	особистісний	працівник + працівник; працівник + роботодавець; роботодавець + роботодавець
Мезорівень	Галузевий рівень	груповий	об'єднання працівників + об'єднання роботодавців
Макрорівень	Національний рівень	змішаний	працівник + держава; роботодавець + держава
Мегарівень	Міжнародний рівень	суспільний	Міжнародна організація праці

Джерело: розроблено авторами

Українська модель соціального трудових відносин побудована на принципах трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними політичних і економічних взаємовідносин на основі рівноправної взаємодії та співпраці найманих працівників, роботодавців і держави.

Трудові відносини мають регулювати безперервний процес праці у будь яких умовах. Роботодавці повинні забезпечити працівникам хороші умови праці для дистанційної роботи, тобто надати необхідне обладнання, інструменти, матеріали, сировину, комп'ютери чи інші форми технічної підтримки тощо. Працівники в реаліях сьогодення обирають працювати віддалено і мати гнучкий графік роботи.

З початком війни порушився звичайний перебіг подій, що викликало потребу в коригуванні встановлених процедур. Внаслідок цього відбулися зміни в організації трудових відносин. 15 березня 2022 р. набув чинності Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [15], яким внесено системні зміни до трудового законодавства. 1 липня 2022 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [9], яким внесено зміни до окремих положень зазначеного Закону та КЗпП України. 26 вересня 2022 р. прийнято зміни до Закону України «Про зайнятість населення» [10].

Яценко Т. обрала топ-5 змін трудового законодавства України, які відбулися під час війни [15]:

1. Можливість призупинення дії трудового договору. Це новий механізм, де роботодавець тимчасово припиняє надавати роботу працівнику, а працівник – її виконувати. Призупинення дії договору може здійснюватися за ініціативою як робітника, так і роботодавця, але на строк не більше ніж період дії воєнного стану.

2. Порядок розірвання трудового договору. Зокрема, у зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство,

установа, організація, та існування загрози для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві. Також у цей період допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період тимчасової непрацездатності працівника, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку).

3. Зміна умов найму іноземних працівників. Основна зміна - скасування розміру мінімальної заробітної плати для всіх категорій іноземних найманих працівників.

4. Обмін документами, організація кадрового діловодства та архівне зберігання кадрових документів у роботодавця. У період дії воєнного стану порядок організації діловодства з питань трудових відносин може організовуватися у будь який доступний спосіб електронної комунікації.

5. Порядок переведення працівника та зміна істотних умов праці. Роботодавець має право у період дії воєнного стану перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей.

Практика показує, що налагодження соціально-трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості має багато особливостей. Запобігти ризикам і загрозам з боку працівників і роботодавця можна, якщо в умовах трудового договору (контракту) передбачити умови соціально-трудової взаємодії працівників і роботодавця. Зокрема, важливо зазначити, що умовами трудового договору (контракту) може бути передбачено, що за

ініціативою роботодавця або працівника, за згодою сторін, працівник може виконувати роботу на постійній або періодичній основі дистанційно [7].

Колективи, які давно працюють, повинні мати можливість продовжувати працювати без проблем під час переходу на віддалену роботу. На практиці, віддалене спілкування команди може сильно відрізнятись від спілкування в офісі, що призводить до певної плутанини. Зокрема, співробітники можуть не знати, до кого звертатися і коли отримати негайне вирішення робочих проблем. Крім наочної демонстрації механізмів взаємодії під час віддаленої роботи, співробітники також потребують психологічної підтримки та допомоги, щоб впевнено переходити на віддалену роботу. Команди з чітким обсягом роботи та звітністю більш продуктивні у віддаленому робочому середовищі. Чим менше членів команди, тим більше часу менеджери мають можливість присвятити своїм підлеглим. Однак може знадобитися залучення нової штатної одиниці для забезпечення ІТ-підтримки. Варто враховувати, що віддалена робота може бути неприйнятною для деяких співробітників і що перехід буде тривалим і складним. Тому до таких співробітників на допомогу має прийти HR-менеджер з конструктивними порадами та психологічною підтримкою.

Віддалені формати роботи вимагають регулярного моніторингу ефективності дистанційної зайнятості. Найпоширенішою причиною, чому моделі віддаленої роботи не працюють – це є погане спілкування між співробітниками. Перехід роботи на дистанційну модель передбачає повне переосмислення процесу спілкування з використанням усіх можливих інструментів і засобів. Дистанційна робота може підвищити продуктивність і моральний дух співробітників, адже вони витрачають менше часу на дорогу і мають кращий баланс між роботою та особистим життям. Підсумовуючи, варто підкреслити, що всі процеси змінилися, і ми не будемо повертатися до попередньої моделі роботи. Світ після пандемії

коронавірусу та війни в Україні буде зовсім іншим. Великі зміни матимуть як негативні, так і позитивні сторони. Пандемії та війни відкрили перед людством нові перспективи та можливості, зокрема зробили віддалену роботу пріоритетом для працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах війни ускладняється взаємодія всіх сторін соціально-трудова відносин. Основу цих відносин держава заклала в Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей закон має пріоритет перед іншими законодавчими актами, що регулюють працю у сфері зайнятості. Сильну регулятивну функцію мають і документи, що регламентують порядок організації надомної, дистанційної чи інших нетипових форм роботи під час воєнного стану. Доведено, що найважливішими психосоціальними бар'єрами дистанційного управління персоналом є перевтома та відсутність емоційної складової у спілкуванні з персоналом, особливо неформальному. Тому найскладнішою частиною дистанційної роботи залишаються функції, які вимагають передачі емоційної складової – нематеріальної динаміки та розвитку корпоративної культури.

Література

1. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Ігуш Т.С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудова відносин. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 21. С. 240–245. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
2. Вонберг Т В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 256-265. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265>.
3. Герасименко Г. В. Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудова відносин. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7/8. С. 91-96.

4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 5-те вид., оновлене. Київ, 2011. 390 с.

5. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 3-14.

6. Моторна І. І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 6–12.

7. Пачева Н., Подзігун С. Трансформація сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний та післявоєнний час. *Економічні горизонти*. 2024. Вип. 2-3(28). С. 90–197. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.309552](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552).

8. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>.

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. 2022. URL:

https://ips.ligazakon.net/document/view/T222352?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.174837733.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*1e24u6s*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 (дата звернення: 21.11.2024).

10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці: Закон України від 21.09.2022 р. № 2622-IX. 2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222622?_ga=2.173797348.638172297.1722169416-

1292669708.1715234730#_gl=1*d8r7kq*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 (дата звернення: 08.11.2024).

11. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. 2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?an=1> (дата звернення: 18.11.2024).

12. Серeda Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 168–180. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.16>.

13. Серeda Г.В. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM в Україні у воєнний та післявоєнний час. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2022. № 12(1). С. 50-61.

14. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2022. Том 33(72). № 1. С. 35–39. doi: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>.

15. Яценко Т. Трудові відносини під час війни: ТОП-5 змін. Персонал. 2022. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/215139_trudov-vdnosini-pd-chas-vyni-top-5-zmn (дата звернення: 10.11.2024).

References:

1. Vasiuta, V., Halaida T., Ihush T. (2018). Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Foreign experience in regulating social and labor relations]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 21, 240–245. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf> [in Ukrainian].
2. Vonberh, T. (2020). Dystantsiina zainiatist pratsivnykiv: novi vyklyky ta mozhlyvosti [Remote Employment: New Challenges and Opportunities]. *Biznes*

Inform – Business inform, 4, 259–265. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265> [in Ukrainian].

3. Herasymenko, H. (2018). Dystancijna zajnjatistj jak fenomen socialjno-trudovykh vidnosyn [Remote employment as a phenomenon of social and labor relations]. *Innovacijna ekonomika – Innovate Economy*, 7-8, 91–96 [in Ukrainian].

4. Hrishnova, O. (2011). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*: Pidruchnyk. 5-te vyd., onovlene. Kyiv. 390 [in Ukrainian].

5. Kolot, A. (2009). Transformatsiia instytutu zainiatosti yak skladova hlobalnykh zmin u sotsialno-trudovii sferi [Transformation of the employment institute as a component of global changes in the social and labour field]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour*, 8, 3–14 [in Ukrainian].

6. Motorna, I. (2008). Dystantsiina zainiatist v umovakh hlobalizatsii ekonomiky ta sotsialno-ekonomichni vyhody vid yikh vykorystannia [Remote employment in the conditions of economic globalization and socio-economic benefits from its use]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour*, 3, 6–12 [in Ukrainian].

7. Pacheva, N., Podzihun, S. (2024). Transformatsiia sfery menedzhmentu ta sotsialno-trudovykh vidnosyn u voiennyi ta pisliavoiennyi chas [Transformation of the sphere of management and social and labor relations in wartime and post-war times]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, 2-3(28), 190–197. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.309552](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552) [in Ukrainian].

8. Podzihun, S., Pacheva, N. (2024). Profesiinyi rozvytok ta navchannia personal [Professional development and training of personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, № 67. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 r. № 2352-IX. (2022).

URL:
https://ips.ligazakon.net/document/view/T222352?utm_source=jurliga.ligazakon.net&

utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.174837733.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*1e24u6s*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 [in Ukrainian].

10. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia sluzhby zainiatosti, sotsialnoho strakhuvannia na випадok bezrobittia, spriannia produktyvnoi zainiatosti naselennia, u tomu chysli molodi, ta vprovadzhennia novykh aktyvnykh prohram na rynku pratsi: Zakon Ukrainy vid 21.09.2022 r. № 2622-IX. (2022). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222622?_ga=2.173797348.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*d8r7kq*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 [in Ukrainian].

11. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. (2022). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?an=1> [in Ukrainian].

12. Sereda, H. (2021). Aktualnist formuvannia kontseptsii dystantsiinoho HRM v tsyfrovii ekonomitsi [Relevance of formation of the concept of distance HRM in the digital economics]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 3(43), 168–180. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.16> [in Ukrainian].

13. Sereda, H. (2022). Problemy ta perspektyvy rozvytku dystantsiinoho HRM v Ukraini u voiennyi ta pisliavoiennyi chas [Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka – Social and labour relations: theory and practice*, 12(1), 50-61. doi: 10.21511/slntp.12(1).2022.05 [in Ukrainian].

14. Yakovenko, O. (2022). Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Features of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii:*

Ekonomika i upravlinnia – University Series: Economy and Management, 33(72), 35–39. doi: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6> [in Ukrainian].

15. Yatsenko, T. (2022). Trudovi vidnosyny pid chas viiny: TOP-5 zmin. [Labor relations during the war: TOP-5 changes]. *Personal – Personnel*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/215139_trudov-vdnosini-pd-chas-vyni-top-5-zmn [in Ukrainian].