

РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

WAYS TO IMPROVE THE HR MANAGEMENT SYSTEM IN WAR

У статті розглянуто питання удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни в Україні. Проаналізовано основні зміни, з якими зіштовхнулись компанії. Висвітлено ключові проблеми наявних систем менеджменту персоналу через зміни, зумовлені повномасштабною війною. Розглянуто практики, які були використані для удосконалення під час минулих криз, виділено можливості для використання цих практик під час війни та наведено причини необхідності їх удосконалення. Проведене дослідження дозволило сформулювати можливі шляхи покращення функціонування систем менеджменту персоналу в умовах війни для вирішення наявних проблем за рахунок впровадження низки рішень у комплексну стратегію, основний акцент яких робиться на розвиток практик добробуту та турботи про ментальне здоров'я працівників.

Ключові слова: система менеджменту персоналу, війна в Україні, ефективність управління працівниками, мотивація, практики турботи про ментальне здоров'я працівників.

The war in Ukraine has led to changes in all areas of business and created new challenges for the HR management system, properly and timely implemented improvements to the HR management system can help a company identify existing problems, improve team spirit, add or restore motivation to employees, train staff to be more flexible, obtain necessary retraining, adapt to new working conditions after relocation, and generally become more resistant to challenges in an uncertain environment. The purpose of the article is to study the problems of enterprise HR management systems and to substantiate possible improvements to increase their efficiency in the context of the war in Ukraine. The article analyses the most significant structural changes in the economy and enterprise operation that occurred in the country due to the war and their impact on HR management. The main changes include: staff reductions in most companies, wage cuts while increasing the workload per employee, and the need to relocate and change the scope of business. The main challenges that need to be addressed to improve HR management systems are identified: significant stress levels among employees due to various factors (lack of sense of security, possibility of being fired, information warfare, worries about relatives, etc.), the need to prepare employees for a change in their field of work, relocation, a significant increase in the workload on the onboarding system for new employees, work-life balance disruption, and psychological problems faced by the vast majority of employees. The article emphasizes the need to implement improvements gradually, given the limited budgets of enterprises. The study allowed us to identify possible ways to improve the functioning of HR management systems in times of war by implementing a number of solutions in a comprehensive strategy, including: developing employee well-being and mental health programs, conducting team-building and searching for leaders among employees, improving the system of information transfer and employee education, creating a new sense of purpose for employees.

Key words: HR management system, war in Ukraine, efficiency of employee management, motivation, mental health care practices.

УДК 005

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-24>

Середа Г.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Місецький А.В.²

здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Sereda Hanna

Vasyli' Stus Donetsk National University

Misetskyi Andrii

Vasyli' Stus Donetsk National University

Постановка проблеми. Початок повномасштабної війни вплинув на роботу усіх компаній та працівників в країні. Економіка пройшла через значну кризу, змогла еволюціонувати та частково адаптуватись під вимоги часу. Частина підприємств була знищена, інші були вимушені релокуватися до нових територій чи не мають змоги працювати на повну потужність, мільйони людей стали вимушено переміщеними в межах України та емігрували закордон, що призвело до дестабілізації ринку праці, безробіття та інших проблем.

Велика кількість підприємств зіштовхнулася зі зменшенням грошових потоків і доходів, призупиненням інвестиційної та інноваційної діяльності, спробами зменшити бюджети там, де це можливо,

щоб втриматися на ринку. Війна та її наслідки також вплинули на споживчі звички населення та попит на різні товари та послуги. Значна частина людей змушені були скоротити свої витрати та купувати тільки необхідні речі, що призвело до зменшення обсягів продажів у більшості галузей. Зважаючи на виникнення нових викликів, для того, щоб адаптуватися під ситуацію, залишатися ефективними та конкурентоздатними, підприємствам необхідно удосконалювати свою систему менеджменту персоналу.

Актуальність. Правильно та вчасно реалізовані покращення системи менеджменту персоналу можуть допомогти компанії виявити наявні проблеми, покращити моральний дух колективу,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3422-2535>

додати чи повернути мотивацію працівникам, навчити персонал бути більш гнучкими, отримати необхідну перекваліфікацію, пристосуватися до нових умов роботи після релокації та загалом стати більш стійкими до викликів в умовах невизначеності. Удосконалена система менеджменту персоналу в умовах надзвичайних соціальних викликів також повинна стати більш соціально відповідальною та допомогти переходу до цього всьому підприємству, збільшуючи суспільну користь, а також надаючи працівникам відчуття необхідності та захищеності, що може бути вирішальним фактором мотивації. Це призведе як до покращення показників ефективності підприємства та працівників, так і до підвищення якості трудового життя працівників, їх психологічного та емоційного стану, що буде сприяти підняттю загального рівня добробуту компанії. Це, в свою чергу, робить удосконалення системи невід'ємною частиною та основою для успішної діяльності підприємств, як в поточних умовах, так і у післявоєнний період, який також буде передбачати значні зміни та постійну невизначеність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремим питанням ролі системи менеджменту персоналу, її проблемами та удосконаленням, впливом на ефективність діяльності компанії в умовах війни займалися такі науковці, як: О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Ю.О. Силкіна, І.Г. Сновидович, С.М. Співак, В. І. Довбуш та інші. При цьому комплексний підхід до удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни за рахунок покращення систем мотивації та турботи про ментальне здоров'я працівників розроблений та запропонований у наявних дослідженнях не був.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження проблем функціонування систем менеджменту персоналу підприємств та обґрунтування можливих удосконалень для підвищення їх ефективності в умовах війни в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасне підприємство, незалежно від форми власності, використовує систему менеджменту персоналом як наймогутніший інструмент для забезпечення конкурентоздатності та розвитку [1]. Сутність менеджменту персоналу полягає у встановленні соціально-психологічних, організаційно-економічних і правових взаємозв'язків між об'єктами та суб'єктами управління. Ці взаємини ґрунтуються на принципах, методах та формах, які впливають на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою здобуття максимальної користі від їхньої роботи. Менеджмент персоналу займає головне місце в системі управління підприємством. У методологічному плані, дана галузь менеджменту має власний концептуальний апарат з чітко вираженими характеристиками та показ-

никами діяльності, а також спеціальними процедурами та методами, такими як докази, експеримент, методи дослідження та аналізу змісту праці для різних типів персоналу [2]. Структурні зміни, що зараз відбуваються в економіці, напряду впливають на ефективність практик та систем менеджменту персоналу. Отже, менеджмент персоналу – це процес управління людськими ресурсами, який має на меті досягнення бізнес-цілей компанії шляхом ефективного використання талантів, досвіду та праці працівників з урахуванням їхньої задоволеності роботою. Менеджмент персоналом є необхідним компонентом будь-якої організації, що прагне досягти успіху в своїй діяльності, особливо в період серйозних кризових ситуацій.

Розглянемо останні зміни в діяльності підприємств, що впливають на системи менеджменту персоналу українських підприємств. На основі проведених досліджень та опитувань можна сформулювати найважливіші проблеми, з якими зіштовхуються діючі системи менеджменту персоналу та запропонувати комплексні міри їх вирішення. Так, проаналізувавши результати опитування Gradus Research Company за листопад 2022 року, можна побачити, що значна частина компаній (77%) в тій чи іншій мірі втратили працівників та зменшили штат, при цьому у 33% зменшилась заробітна плата. Також значна частина підприємств зазнали або потребують трансформації (39%) та релокації (25%) [3].

Такі дані дають можливість виокремити низку актуальних проблем функціонування систем менеджменту персоналу в умовах повномасштабної війни. По-перше, значна кількість людей перебувають у постійному напруженні через можливість втрати робочого місця, адже значна кількість підприємств припинила діяльність взагалі, а інші скоротили свій штат, при цьому конкуренція на ринку праці через ці ж причини значно зросла і пошук роботи може стати складним, довготривалим процесом. Одночасно, працівники перебувають в інформаційному полі війни, її страшних новин щодо загибелі, страждань співвітчизників та руйнуванні цілих міст та селищ. Значну частину військовозобов'язаних було мобілізовано, і переживання за рідних та стрес через втрату близької людини (як військових, так і цивільних) є фоном трудової діяльності переважної кількості найманих працівників. Це збільшує стрес і психологічне навантаження на працівників, може призводити до зменшення мотивації, втрати задоволення від роботи, збільшення ризику помилок та небажання завершувати поточні завдання, що є серйозними проблемами для функціонування підприємства, особливо при масовому явищі.

По-друге, потреба у трансформації підприємств і швидкій адаптації вимагає від системи менеджменту перегляду існуючих програм навчання пра-

цівників та збільшення їх гнучкості, розвиток підготовленості працівників до змін. При цьому з іншого опитування, яке було проведено сайтом пошуку роботи robota.ua, ми можемо побачити, що 44% компаній з початку війни не проводили жодних (в тому числі навчальних) заходів [4], що говорить про неготовність системи менеджменту персоналу значної частки компаній до цього виклику.

Наступний пункт збігається з тим, що вивели на основі свого дослідження фахівці Q-team, а саме порушення балансу робота-життя, збільшення робочого навантаження та зменшення заробітної плати [5]. Скорочення штатів призвело до збільшення обов'язків на одного працівника, а відсутність бюджетів до неможливості найняти нових, а іноді і скорочення заробітних плат вже існуючим працівникам, незважаючи на навантаження. Це призводить до порушення мотивації до роботи та посилення вигорання.

На останок, потрібно сказати про усі існуючі психологічні проблеми, які виникли майже в кожного після початку повномасштабної війни, в тому числі, як зазначають Q-team: зневіра в плани, синдром провини вцілілих та думскролінг тривожних новин [5].

При удосконаленні власної системи менеджменту персоналу звичайно краще орієнтуватися на впровадження комплексних стратегій, які будуть використовувати одразу низку практик та методів, покривати потреби різних категорій працівників. Проте за відсутності можливостей, особливо враховуючи ситуацію з масовими урізаннями бюджетів, можливе поступове удосконалення, яке постійно вбиратиме в загальну стратегію все більше і більше практик.

Розглядаючи шляхи вирішення цих проблем, потрібно згадати про вже існуючі практики та стратегії, що використовувались підприємствами в Україні чи інших країнах світу. Для початку необхідно згадати зміни, що відбулися в системах менеджменту персоналу за період кризи COVID-19. Хоча більшість методів не є ефективними у тому вигляді, у якому вони використовувались, при певних видозмінах, уже наявні практики можна адаптувати під поточну кризову ситуацію, а їх наявність у компаніях раніше робить процес змін, що для працівників, що для самої компанії значно простішим.

Поширення дистанційної роботи, створення власних серверів, віддалених робочих місць та систем організації праці є актуальними і сьогодні, і допомогли значній частині компаній продовжувати роботу після переїзду чи еміграції частини працівників. Збільшення гнучкості персоналу також відіграє провідну роль, як вже було зазначено, умови у яких перебуває економіка та усі діючі підприємства вимагають збільшення гнучкості від усіх працівників та систем, а певні кроки до цього

вже здійснювались у рамках антикризових політик під час пандемії COVID-19.

Необхідно також згадати про знайомство компаній з практиками добробуту та турботи про ментальне здоров'я працівників. Ці практики існували та розвивалися і до пандемії та не були так поширеними, навіть в інших країнах світу зазвичай використовувалися лише провідними компаніями з великими бюджетами. При цьому їх роль важко переоцінити, навіть після закінчення пандемії та відсутності нових значних криз. Наприклад, у Сполученому Королівстві кожен 6 працівник все ще страждає від психологічних проблем, близько 80% описали свій стан, як близький до вигорання, а більше ніж 60% звільнень відбуваються на фоні погіршення психологічного стану. А запит на впровадження практик психологічної підтримки досяг рекордних 86% [6]. Щодо впровадження в Україні, то 89% роботодавців відзначали позитивні результати від впровадження таких практик, при цьому лише 39% мали сформовані повноцінні стратегії, інші ж використовували лише окремі практики, або взагалі не впроваджували турботу про ментальне здоров'я працівників до своєї системи менеджменту персоналу [7]. Важливість турботи про ментальне здоров'я працівників в умовах війни важко переоцінити. Вплив середовища, у якому перебувають українські працівники, на психологічний стан є набагато сильнішим ніж той, який був під час пандемії, коли запит працівників вже був високим, а результати від впровадження більш, ніж достатніми. При цьому стратегії та практики мають бути удосконаленими під нові вимоги, більш індивідуальними, адже під час пандемії переживання у всіх були більш однорідними ніж зараз, необхідне використання нових підходів, інколи унікальних в своєму роді, зважаючи на проблему.

Розглянемо основні напрями та рішення для удосконалення системи менеджменту персоналу (рис. 1). Одним з найважливіших напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу має бути впровадження програм турботи про ментальне здоров'я, яке повинно починатися з розробки та постійного проведення опитування для моніторингу психологічного стану працівників. Це опитування має бути коротким та простим для того, щоб не відволікати працівників, та не забирати у них багато часу. Основною метою такого експрес-сканування психологічного стану буде аналіз загального настрою працівників, їх ставлення до роботи та прогнози на наступні дні.

Таке опитування можна застосовувати декілька разів на тиждень. Також необхідно розробляти та проводити більш глибокі індивідуальні психологічні тестування емоційних станів працівників перед та після впровадження певних практик для оцінки їх результатів. Такий комплекс допоможе ефективно розуміти стан працівників, виявляти



Рис. 1. Рішення для покращення системи менеджменту персоналу

Джерело: сформовано автором

час, коли необхідно застосовувати нові практики для підвищення загального ментального стану колективу чи окремих працівників, яким необхідна кваліфікована психологічна допомога поза рамками загальної системи.

Наступним кроком у впровадженні програм турботи є побудова відчуття безпеки та турботи на підприємстві. Відчуття безпеки та захищеності є базовими потребами людини [8, с. 98] і в умовах війни забезпечення безпеки працівників вийшло на новий рівень, а його роль значно зростає. На підприємстві, або поряд з ним, має бути зручне та надійне сховище, повинні бути відпрацьовані маршрути та процедури у разі небезпеки. Сховище має забезпечувати усі базові потреби у воді, їжі та теплі. Значним плюсом буде встановлення бездротової точки доступу, що допоможе працівникам підтримувати зв'язок з рідними та друзями, що також дозволить зменшити їх рівень стресу. Незважаючи на очевидність такого кроку, частина підприємств досі не забезпечує цю потребу працівників та продовжує працювати в повітряні тривоги. Загалом цей етап має бути не лише опцією для покращення умов праці, а обов'язково введеним до кінця війни з належним моніторингом його виконання. Забезпечення можливості праці у віддаленому форматі для тих працівників, які можуть виконувати свою роботу в такому режимі та потребують цього, можуть стати додатковою перевагою системи, особливо зважаючи, що значні напрацювання законодавчої бази (унормування дистанційної та надомної роботи) та інформаційних технологій телероботи вже існують.

Важливою зараз також є інформаційна безпека. Постійний потік не завжди правдивої інформації з обох воюючих сторін, який повторюється десятки, а інколи сотні разів в різних джерелах, при значній потребі у кожній людині до доступу до неї, може мати негативний вплив. Думскролінг, тобто перегляд тривожної, або негативної інформації з пошуком додаткових деталей у різних джерелах чи постійним поширенням однієї і тієї самої інформації є доволі новим поняттям, яке тільки нещодавно почали ґрунтовно вивчати. Проте за результатами досліджень вже можна абсолютно точно сказати, що це призводить до прокрастинації, втрати мотивації та пригніченого самопочуття, а також може викликати більш серйозні психологічні, а іноді і фізіологічні порушення. [9]. Тому проведення тренінгів з інформаційної безпеки, моніторинг робочих чатів та непоширення в них такої інформації, а також створення підбірки ресурсів, які надають актуальну та перевірену інформацію у вигляді коротких щоденних підсумків може мати позитивний вплив на ефективність роботи працівників за рахунок зменшення їх періодів прокрастинації та покращення їх психологічного самопочуття.

Завершальним кроком є психологічна допомога працівникам за рахунок різних практик. Серед можливих варіантів можна запропонувати проведення тренінгів сензитивності із залученням психологів, які допоможуть працівникам розширити свої знання, навчитися самовизначати свої проблеми та усвідомлювати їх вплив, важливість їх вирішення та методи покращення свого стану. Це може стати відправною точкою для подаль-

шого розвитку психологічних практик саморегуляції, наприклад, наданні доступу до корисних застосунків з психологічними практиками зі зменшення стресу чи включенню психологічної підтримки до страхового пакету працівників. Заохочення здорового способу життя та включення абонементів у тренажерні зали у пакети дискреційних бенефітів також може допомогти частині людей боротися зі стресом, принести різноманіття в звичний ритм життя «робота-дім». Загалом, цей етап цілком та повністю базується на результатах опитувань та бажаннях працівників підприємства.

Окрім ментального здоров'я, як можемо побачити з проблематики, сильно постраждала мотивація працівників. Втрата сенсу від роботи, перенавантаження, зменшення чи відсутність кар'єрних, чи особистих перспектив є чинниками зменшення мотивації. Надання сенсу щоденній роботі, яку виконують працівники, може повернути мотивацію та допомогти збільшити їх ефективність. Так можна показувати, що їх праця, яка є основою доходу компанії допомагає купувати необхідне спорядження для збройних сил України, підтримувати переселенців чи постраждалих та забезпечувати розвиток самої компанії. Це особливо ефективно та просто реалізувати у тих сферах, де вклад конкретного працівника чи команди легко оцінити у результаті компанії, створити візуальне уявлення результату. Так, можна створити чи використати готові застосунки, які б демонстрували, як продаж чи доставка наступної одиниці товару, завершення проекту чи запуск нової лінії виробництва на шкалі наближає купівлю нового авто на потреби фронту.

Наступною можливістю удосконалення системи менеджменту персоналу є організація клубів за інтересами, проведення командних ігор, спільна волонтерська діяльність працівників та інші практики тимбілдингу. Загалом розвиток наявних у компанії практик з тимбілдингу, або впровадження нових може допомогти вирішити одразу декілька актуальних проблем. По-перше, за рахунок еміграції, звільнень та інших факторів у багатьох колективах змінилися працівники, що могло повпливати на командний дух. Недовіра до колег, конкуренція один з одним в умовах звільнень працівників та дисбалансу ринку праці, непорозуміння один з одним через різний попередній робочий досвід можуть негативно впливати на ефективність роботи як індивідів, так і усієї команди. Участь у практиках тимбілдингу, проведення часу разом поза роботою та ближче знайомство один з одним допоможуть працівниками краще зрозуміти одне одного, інтегруватися новим членам команди, що підвищить загальний рівень довіри, мотивації та командного духу. Ще однією перевагою тимбілдингу є виявлення та закріплення неформальних лідерів у командах, що також

є важливим для ефективної роботи, особливо в час невизначеності, коли працівники вимушені приймати складні рішення та підтримувати один одного [10]. По-друге, тимбілдинг є можливістю знайти друзів серед колективу компанії, що може бути важливо для тих працівників, які були вимушені переїхати з інших міст. Зменшення кола спілкування, або його повна втрата може негативно впливати на психологічний стан працівника, він може відчувати себе чужим, мати підвищений рівень тривожності, що додатково посилюється, зважаючи на зовнішні фактори, у яких перебуває населення України та причини вимушеного переїзду. В свою чергу, повноцінний відпочинок з друзями чи колегами, усвідомлення наявності когось поряд, для допомоги чи розділення думок, допомагає відновлюватись у неробочий час, що може позитивно впливати на зосередженість працівника під час роботи, його мотивацію та ресурс сил.

Покращення передачі інформації в середині підприємства може стати цінним удосконаленням системи менеджменту персоналу. Зважаючи на швидкість змін факторів, які впливають на діяльність компанії та роботу працівників, застарілі форми обговорення проблем у вигляді постійних нарад за участю керівників, що представляють свої команди може виявитись неефективним інструментом. Забезпечення системи, що зможе швидко отримувати зворотний зв'язок безпосередньо від працівників, у яких виникають нові проблеми чи ідеї щодо вирішення наявних може позитивно відзначитися на роботі окремих частин чи усього підприємства. Також потрібно пам'ятати про постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Зважаючи на нові виклики та проблеми, частина персоналу може виявитись не готовою до їх вирішення, і забезпечення належного навчання буде вирішальним фактором можливості та ефективності вирішення поставлених завдань.

Висновки з проведеного дослідження. Війна в Україні привнесла значні зміни та виклики для кожної компанії, змусила шукати можливості до адаптації існування в новій реальності. Система менеджменту персоналу є основним інструментом для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності компанії, тому її удосконалення та відповідність поточним викликам має бути пріоритетом для компаній. Основними проблемами, які потрібно вирішити під час удосконалення системи менеджменту персоналу, є: зменшення мотивації та вигорання серед працівників, впровадження інструментів для зменшення впливу тривожності та психологічних проблем працівників, повернення сенсу роботи, збільшення гнучкості працівників та систем, підготовка їх до нових викликів. Рекомендовані рішення для подолання проблем включають в себе:

– розвиток програм добробуту та догляду за ментальним здоров'ям працівників, розробка опитувань, створення безпеки на місці роботи, надання можливостей працювати віддалено, проведення інформування та допомоги з питань інформаційної безпеки та думскролінгу, тренінгів з психологічної допомоги та розширенні пакетів медичного страхування;

– проведенні тимблдингів для відновлення чи створення командного духу, пошуку неформальних лідерів, покращенні психологічного стану переміщених працівників;

– створення нового сенсу для роботи працівників та наглядного висвітлення їх результату та вкладу;

– покращення системи передачі інформації в компанії та проведення постійного навчання працівників.

Зважаючи на проблеми з бюджетом, існує можливість постійного поступового впровадження додаткових нових рішень. Правильно підібраний комплекс рішень може допомогти компанії підвищити як свої основні показники результативності компанії, так і добробут працівників.

Надалі можна дослідити проблеми конкретного підприємства чи організації, та запропонувати оптимальний комплекс рішень для наявних проблем, проаналізувати результати його впровадження та ефективність удосконаленої системи менеджменту персоналу в порівнянні з минулою.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 37–42.

2. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century. HarperCollins, 2002.

3. Настрої українського бізнесу. Дослідження проведене спеціально для Київського Міжнародного Економічного Форуму. *Gradus Research Company*. URL: https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf (дата звернення: 25.04.2023).

4. Як роботодавці та співробітники ставляться до корпоративних заходів під час війни? *Budni: медіаплатформа про роботу та життя від robota.ua*. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-robotodavtsi-ta-spivrobitniki-stavlyatsya-do-korporativnih-zahodiv-pid-chas-viyni-naytsikavishe-z-doslidzhennya-robota-ua> (дата звернення: 27.04.2023).

5. Довоєнні HR-практики не працюють: проблеми команд воєнного часу та варіанти, як їх подолати. *Work.ua – сайт пошуку роботи № 1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2959/> (дата звернення: 27.04.2023).

6. Spill. 53 workplace mental health statistics you can't ignore in 2023. *Spill | Employee mental health sup-*

port. URL: <https://www.spill.chat/mental-health-statistics/workplace-mental-health-statistics> (дата звернення: 29.04.2023).

7. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. *«Делойт» в Україні*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> (дата звернення: 29.04.2023).

8. Maslow A.H. Motivation and personality (2nd ed.) New York : Harper & Row, 1970. 369 p.

9. McLaughlin B., Gotlieb M.R., Mills D.J. Caught in a Dangerous World: Problematic News Consumption and Its Relationship to Mental and Physical Ill-Being. *Health Communication*. 2022. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2106086> (дата звернення: 30.04.2023).

10. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27> (дата звернення: 30.04.2023).

REFERENCES:

1. Dashko I.M. (2016) Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of innovative technologies for personnel management at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Herald of Uzhhorod National University]. vol. 9, pp 37–42.

2. Drucker P.F. (2002) Management Challenges for the 21st Century. HarperCollins.

3. Nastroi ukrainskoho biznesu. Doslidzhennia provedene spetsialno dlia Kyivskoho Mizhnarodnoho Ekonomichnoho Forumu [The attitudes of Ukrainian business. The survey was conducted specially for the Kyiv International Economic Forum]. *Gradus Research Company*. Available at: https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf (accessed: 25 April 2023).

4. Yak robotodavtsi ta spivrobotnyky stavliatsia do korporativnykh zakhodiv pid chas viiny? [How do employers and employees feel about corporate events during the war?]. *Budni: mediaplatforma pro robotu ta zhyttia vid robota.ua* [Budni: a media platform about work and life from robota.ua]. Available at: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-robotodavtsi-ta-spivrobitniki-stavlyatsya-do-korporativnih-zahodiv-pid-chas-viyni-naytsikavishe-z-doslidzhennya-robota-ua> (accessed: 27 April 2023).

5. Dovoieni HR-praktyky ne pratsiuut: problemy komand voiennoho chasu ta varyanty, yak yikh podolaty [Pre-war HR practices don't work: problems of wartime teams and options for overcoming them]. *Work.ua – sait poshuku roboty #1 v Ukraini* [Work.ua – the #1 job search site in Ukraine]. Available at: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2959/> (accessed: 27 April 2023).

6. Spill. 53 workplace mental health statistics you can't ignore in 2023. *Spill | Employee mental health*

support. Available at: <https://www.spill.chat/mental-health-statistics/workplace-mental-health-statistics> (accessed: 29 April 2023).

7. Pershe v Ukraini doslidzhennia orhanizatsiinoho dobrobutu – yak kompanii pikluiutsia pro svoikh prat-sivnykiv [Ukraine's first survey of corporate wellbeing – how companies take care of their employees]. «Deloit» v Ukraini [“Deloitte” in Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> (accessed: 29 April 2023).

8. Maslow A.H. (1970) *Motivation and personality* (2nd ed.) New York: Harper & Row.

9. McLaughlin B., Gottlieb M.R., Mills D.J. (2022) Caught in a Dangerous World: Problematic News Consumption and Its Relationship to Mental and Physical Ill-Being. *Health Communication*, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2106086> (accessed: 30 April 2023).

10. Yarmoliuk D.I., Khlupianets D.I., Yablonska I.V. (2020) Timbilydnyh yak odyh iz efektyvnykh metodiv upravlinnia personalom [Team building as one of the effective methods of personnel management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk* [Priazovsky economic herald], vol. 3(20) DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27> (accessed: 30.04.2023).