

Наталія Юрик, Оксана Гарматюк
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Nataliia Yuryk, Oksana Garmatiuk
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

CHANGE MANAGEMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Резюме. *Стаття присвячена дослідженню теоретико-прикладних підходів до управління змінами в системі менеджменту персоналу та обґрунтуванню оптимальних управлінських рішень щодо пошуку, відбору, найму працівників та запобігання плинності кадрів.*

В статті здійснено аналіз факторів, що мають загрозливий вплив на систему менеджменту персоналу. Здійснено огляд найбільш загрозливих факторів, до яких віднесено економічну, політичну та демографічну кризи. Здійснено аналіз впливу структурного безробіття на процес відбору та найму працівників. Також розглянуто такі питання, як очікуваний вплив збільшення податкового навантаження на бізнес, вплив посилення мобілізації, зростання в структурі населення осіб пенсійного віку, осіб з інвалідністю та інші.

Запропоновано заходи щодо пошуку, конкурсного відбору, найму працівника та запобігання плинності кадрів на підприємстві. Розглянуто практику підприємств щодо заміщення традиційно чоловічих вакансій жінками, працевлаштування ветеранів та працездатних осіб 60+.

Розроблено комплекс пропозицій щодо адаптації процесів пошуку, відбору, найму працівників та запобігання плинності кадрів.

Summary. *The article is devoted to the study of theoretical and applied approaches to the management of changes in the personnel management system and the justification of optimal management decisions on the search, selection, hiring of employees and the prevention of staff turnover.*

The article analyzes the factors that have a threatening effect on the personnel management system. A review of the most threatening factors, which include economic, political and demographic crises. The analysis of the influence of structural unemployment on the process of selection and hiring of employees is carried out. Issues such as the expected impact of

increasing the tax burden on business, the impact of increased mobilization, the growth of persons of retirement age, persons with disabilities and others in the population structure are also considered.

Measures are proposed to search, competitive selection, hiring an employee and prevent staff turnover at the enterprise. The practice of enterprises regarding the replacement of traditionally male vacancies by women, employment of veterans and able-bodied persons 60 + is considered.

A set of proposals for adapting the processes of search, selection, recruitment and prevention of staff turnover.

Вступ. Останніми десятиліттями умови бізнес-середовища характеризуються значним посиленням конкурентної боротьби, мінливістю ринку, що обумовлено високою динамічністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зростанням вимог до кількісної та якісної складових діяльності компаній. Усе це вимагає від бізнесу оперативного реагування на зміни та запровадження гнучких адаптаційних інструментів у процесі управління своєю діяльністю. Одним з найважливіших в цьому контексті питань є управління змінами в системі менеджменту персоналу.

Саме від якості персоналу, його вміння працювати на результат, вмотивованості, високого рівня кваліфікації, наявності унікальних навичок і компетенцій, залученості до спільної справи та прагнення до професійного зростання залежить успішність діяльності підприємства. Лише сильна команда здатна протистояти всім викликам сьогодення та мати потенціал до розвитку.

Значний внесок у науковий доробок дослідження підходів та моделей управління змінами в системі менеджменту персоналу зробили такі вітчизняні науковці та практики, як: О. Альошина [3; 4], І. Крамар [5], І. Миколайчук, К. Кандагура [9], А. Дерев'янка [11], А. Тімонов [13], О. Томчук [14], С. Ханін [15], А. Щабельников [16], М. Ярова [17] та інші.

На сьогоднішній день існує багато методів і моделей управління змінами в системі менеджменту персоналу, але в умовах динамічного розвитку ринку, а також кризи економічної, політичної та демографічної ситуації в Україні існує необхідність пошуку нових, адаптованих до умов сьогодення, удосконалених систем менеджменту персоналу, які здатні гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основна частина. У зв'язку з тим, що підприємство є динамічною системою, воно безперервно змінюється, відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, техніка та

технології, кількісно-якісний склад працівників (професійний та кваліфікаційний склад, статевовікова структура, рівень вмотивованості та бажання працювати на результат, особисті характеристики працівників), організаційні структури управління, тактичні та стратегічні цілі підприємства та багато іншого. Усі зміни є взаємопов'язаними.

Наприклад, придбання сучасного обладнання та прогресивних технологій надає можливість значно «підняти планку» стратегічних цілей, налагодити виробництво більш технологічної продукції, вийти на нові ринки, збільшити обсяги збуту, але відповідно і потребує суттєвих змін, до яких в першу чергу слід віднести зміни в системі менеджменту персоналу.

Саме працівники є тим фундаментом, забезпечення якості якого є стратегічно важливим завданням, здатним забезпечити підприємству (у поєднанні з іншими компонентами) підвищення рівня конкурентоспроможності та потенціал для розвитку.

Як слушно підкреслюють І.П. Миколайчук та К.С. Кандагура: – «Важливу роль у забезпеченні ефективності управління змінами відіграють без винятку всі працівники, оскільки керівники та провідні фахівці ініціюють зміни, а виконавці (колективи, групи, команди) втілюють їх у життя» [9, с. 112].

Особливо актуальною дана проблема є для українського бізнесу, який функціонує в умовах повномасштабної війни, а відповідно в надскладних умовах, які проявляються у економічній, політичній та демографічній кризах (стрімке зменшення працездатного населення), перебоях у постачанні електроенергії, складностях у виготовленні та реалізації продукції, постійній загрозі обстрілів та і просто вигорання через постійний стрес.

З огляду на окреслені проблеми важливого значення набуває рівень кваліфікації та лідерські здібності менеджерів системи управління персоналом. Саме від їх вмінь, навичок і компетенцій, лідерства для ефективного управління змінами, залежить якість забезпечення підприємства працівниками, забезпечення їх продуктивності та ініціативності, прагнення до професійного зростання і зацікавленості в розвитку підприємства.

В умовах кадрового дефіциту необхідно докласти чимало зусиль для найму та втримання якісних працівників, забезпечення безперервного навчання, залучення та вмотивованості.

В умовах війни управління персоналом передбачає не лише окреслені складові, а також забезпечення безпеки та ментального здоров'я персоналу.

Основні чинники, що мають загрозливий вплив на процес забезпечення якісного та раціонального управління персоналом підприємства подано в табл. 1.

Таблиця 1

Основні чинники, що мають загрозливий вплив на систему менеджменту персоналу*

Чинники	Загальна характеристика
Зовнішні	економічна, політична та демографічна кризи; недосконалість та суперечливість нормативно-правової бази; значне податкове навантаження; бюрократія; значний відсоток знищення критичної інфраструктури; фактор невизначеності та турбулентності бізнес-середовища; мобілізація; корупція; нечесна конкуренція; зростання структурного безробіття; розбалансування ринків праці; безпековий фактор; зростання соціальної напруги; значне зниження частки середнього класу
Внутрішні	брак фінансових ресурсів; брак кваліфікованих управлінських кадрів; дефіцит кадрів, особливо чоловічої статі; структурні диспропорції ринку праці
Індивідуальні	значне навантаження на працюючого члена родини, вигорання, постійна присутність стресових чинників, збільшення податкового навантаження; зниження купівельної спроможності, що обмежує можливості саморозвитку та підвищення кваліфікації, зміщення вектору гендерної дискримінації у протилежний напрям

**Розроблено авторським колективом*

Найбільша небезпека полягає в тому, що всі ці фактори діють комплексно і мають руйнівний характер. З цього приводу доцільно буде процитувати слова М. Ярової: – ««Американська мрія» – створити успішний бізнес, купити великий будинок і машину та жити в гармонії з сусідами й собою. Українська мрія для багатьох молодих, освічених, кваліфікованих й амбітних – виїхати з України за можливостями, інвестиціями та верховенством права.

Оскільки Україна традиційно асоціюється з корупцією, обшуками, радянською бюрократією й інвесторами, які згортають активність через вищезазначені пункти» [17].

Окремо слід звернути увагу на збільшення податкового навантаження. По-перше, зміни внесені в розміри оподаткування, будуть діяти ретроспективно, тобто вже з 01.10.2024 р., що є прямим порушенням, адже закони та інші нормативно-правові акти не мають зворотної дії в часі [1, ст. 58].

Окрім цього, такий підхід порушує принцип стабільності, що закріплений у Податковому кодексі України, де прописано, що зміни до будь-яких елементів податків і зборів не можуть вноситися пізніше як за 6 місяців до початку нового бюджетного періоду, в якому діятимуть нові правила та ставки [2, п. 4.1.9. ст. 4].

Зрозуміло, що метою такого підвищення податків є наповнення державного бюджету для забезпечення боєздатності армії, що безумовно, є пріоритетом в умовах повномасштабної війни. Залучити додатково до державного бюджету 125 млрд. грн. гарна ініціатива уряду, але, на наш погляд, такий шлях зруйнує малий і середній бізнес, банківську сферу, ускладнить і без того складне становище пересічних громадян.

Більшість експертів погоджуються із тим, що є логіка підняття податків в умовах повномасштабної війни. Проте у даному форматі податкове навантаження «ляже» на бізнес, який працює «в білу» і навіть на резидентів Дія Сіті (податковий простір для ІТ-компаній), яким держава давала гарантії.

В той самий час, бізнеси, які користувались різноманітними схемами ухилення від сплати податків, так і не будуть їх сплачувати [16].

Європейські партнери неодноразово звертали увагу на те, що необхідно протидіяти тіньовому бізнесу і це дасть значне наповнення бюджету. Інше питання, що підвищення податків дозволить вирішити питання надходження додаткових коштів швидко, а ось боротьба з тіньовим бізнесом не така швидка, але точно більш перспективна в усіх аспектах.

Вивід бізнесу з тіні сприяв би підвищенню довіри до України зарубіжних партнерів та інвесторів, зниженню корупції, дав би розуміння справедливості вітчизняному бізнесу і пересічним громадянам, підвищив довіру до Уряду.

Український бізнес гостро потребує інвестицій. А чи створено умови для того, щоб зарубіжний інвестор хотів зайти на український ринок? Як слушно зауважує А. Дерев'янка, необхідно забезпечити верховенство права, нульове толерування корупції, рівні правила для всіх? Якщо немає жодних гарантій від держави, якщо присутня нечесна конкуренція, якщо хтось справно сплачує податки, а хтось ухиляється і його за це не карають, то хіба прийдуть в Україну інвестиції? [11]

Ось і виходить так, що «білий бізнес» в Україні повинен розвиватися всупереч всьому, бізнес, який є основою економічної

міцності країни. Цей бізнес чесно сплачує податки, допомагає ЗСУ, створює робочі місця, сплачує своїм працівникам зарплату.

Збільшення податкового навантаження призведе до зменшення можливості підприємств інвестувати в розвиток, в залучення кваліфікованих працівників, забезпечення працівникам конкурентної заробітної плати. Збільшення податків в кінцевому випадку в значній мірі буде перекладено на кінцевого споживача у вигляді зростання цін на товари та послуги.

Окремої уваги заслуговує питання погіршення демографічної ситуації в Україні, яка має безпосередній вплив на забезпечення підприємств людським ресурсом.

Останні десятиліття в Україні відмічається демографічна криза, з початку 90-х рр. XX ст. зафіксовано тенденцію негативного природного приросту населення, в сільській місцевості цей процес розпочався ще з 1979 р.

Стрімке погіршення демографічної ситуації в наш час обумовлено збройною агресією росії, тимчасовою окупацією частини територій України, зменшенням народжуваності, підвищенням рівня смертності як серед військових, так і серед цивільного населення, внутрішньому переміщенні українців з небезпечних територій та зовнішній міграції, зростанням чисельності осіб з інвалідністю, високим рівнем передчасної смертності, незаконним вивезенням громадян України за кордон.

В Україні відбувається старіння населення, що пов'язано з зниженням рівня народжуваності, міграцією та передчасною смертністю як військових, так і цивільних працездатного віку. Старіння нації призводить до збільшення фінансового навантаження на працездатну частину населення. Даний факт негативно позначається на забезпеченні родин, та забезпеченні бізнесу персоналом. На третьому році війни коефіцієнт народжуваності знизився до 0,7, у той час як відтворення населення зазначений показник повинен бути не меншим 2,2.

В стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 р. як один з інструментів покращення демографічної ситуації зазначено розроблення комплексу заходів, орієнтованих на повернення в Україну українців, які проживають за кордоном. І мова не лише про тих українців, які виїхали за час повномасштабного вторгнення рятуючись від війни. Мова також про тих українців, які виїхали у попередні періоди та представників української діаспори.

Це питання надзвичайно складне, адже за даними Міністерства закордонних справ, станом на 2019 р. найбільшою була українська

діаспора в рф (близько 2 млн. осіб за офіційними даними та до 10 млн. осіб за неофіційними даними) [12]. Отже, має бути виважена політика щодо надання українського громадянства і чи взагалі сприйме українське суспільство таких «громадян». Мабуть, ні.

Також численними є українські діаспори в таких країнах, як:

- Канада (1,2 млн.);
- США (близько 900 тис. осіб за офіційними даними, до 1,5 млн.

за неофіційними даними);

- Бразилія (500 тис. осіб);
- Молдова (477 тис. осіб);
- Німеччина – (123 тис. осіб);
- Румунія – (52 тис. осіб) [12].

В Стратегії також зазначено що; – «Якщо повернення мігрантів і залучення закордонних українців не буде достатнім для компенсації подальшого природного скорочення населення та дефіциту робочої сили на ринку праці, міграційна політика у майбутньому може поширюватися на залучення іммігрантів з третіх країн» [12].

Відповідно до даних, оприлюднених Конфедерацією роботодавців України, з початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України ринок праці втратив близько 5,5 млн. працездатних українців, тобто 30% від наявної на той момент робочої сили. Трудовий потенціал України за період 2021 та 2023 рр. відображено на рис. 1.

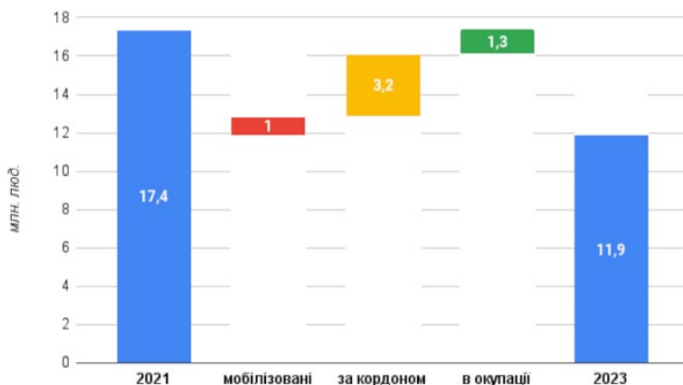


Рис. 1. Трудовий потенціал України у 2021 та 2023 р. [15]

Через зменшення кількості працездатного населення та поступове відновлення діяльності підприємств спостерігається значне скорочення рівня безробіття. Але негативним є той факт, що безробіття набирає структурного характеру. Тобто пропоновані працівниками кваліфікації не відповідають потребам підприємств.

На сьогоднішній день підприємства активно пропонують працевлаштування студентам, напрям підготовки яких відповідає потребам підприємства. Таким претендентам на вакансію здебільшого пропонується пройти курси або стажування з наступним працевлаштуванням кандидатів, які успішно справились з поставленими завданнями.

Негативні демографічні процеси, спровоковані війною, мають негативний вплив як на бізнес, так і в цілому на економіку України. Безпековий фактор, який спричинив масову міграцію населення, як внутрішню, так і зовнішню, вже призвів до повної деіндустріалізації східних регіонів та втрату потенціалу аграрного сектору економіки, зокрема на півдні нашої держави [15].

Аналіз основних чинників, що мають загрозливий вплив на систему менеджменту персоналу дає підстави для висновків, що в умовах сьогодення питання кількісного і якісного забезпечення підприємства працівниками є надзвичайно актуальним і вкрай складним. Підприємства змушені конкурувати за обмежену кількість кваліфікованих кадрів.

Зміни закону про мобілізацію у травні 2024 р. призвели до формування значного дефіциту чоловіків на ринку праці. Для забезпечення безперебійної роботи бізнесу підприємства вдаються до залучення і перенавчання жінок на чоловічі професії.

Так, наприклад, міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій (МХП) активно впроваджує практику залучення жінок у традиційно «чоловічі» професії в логістиці.

Іншим прикладом є національна мережа супермаркетів в Україні «Сільпо», яка запровадила навчання жінок-водіїв вантажівок. Після успішного завершення навчання жінки отримують роботу в компанії.

Аналогічну практику також запровадили «Аврора», «Фармак», «Нова пошта», «АТБ», «ЕВА», «Ferrexpo» та інші.

Сьогодні жінки активно працюють операторами виробничих ліній, флюсарками, трактористками, будівельницями та інше. В умовах структурного безробіття активно впроваджуються програми перехресного навчання, це практика, яка дозволяє працівникам опановувати різні ролі в команді. Наприклад касир, може після

проходження навчання виконувати обов'язки складського працівника або мерчандайзера.

За даними Work.ua у 2024 р. відбувається зростання попиту на працівників віком 60+ та людей з інвалідністю. Такі зміни відбуваються у зв'язку з критичною нехваткою працівників і тим, що такі працівників не підпадають під мобілізацію, отже підприємство не ризикує втратити працівника.

Також бізнес проводить реалізацію реферальних програм залучення працівників, тобто співробітники підприємства отримують винагороду за рекомендацію нових кандидатів, які успішно пройшли співбесіду та були працевлаштовані.

Ще одним варіантом вирішення питання нестачі кадрів є реінтеграція ветеранів. Ветерани, які повертаються з фронту, часто демонструють лідерські якості та унікальні навички. Такі співробітники становлять значну цінність для підприємства. Крім того, компанії, що працевлаштовують таких працівників демонструють соціальну відповідальність [7].

Однак, на сьогоднішній день лише 38% компаній залучають таких працівників. Ефективна реінтеграції ветеранів потребує комплексного підходу: спеціальні програми підготовки, менторства та працевлаштування [3].

Також вітчизняний бізнес вдається до співпраці з аутсорсинговими компаніями.

В умовах війни та кадрового голоду відбувається трансформація трудових відносин, методів підбору персоналу та роботи з людьми. При необхідності забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками перед HR-спеціалістам складні завдання, які мають бути вирішені комплексно.

Насамперед має бути створено портрет кандидата, тобто слід чітко усвідомлювати «хто нам потрібен» (рівень кваліфікації, наявність певних навичок, вмінь, компетенцій, унікальних навичок і вмінь та особистих характеристик), також необхідно забезпечити гармонію між очікуваннями працівника та можливостями роботодавця. Тобто наразі слід розуміти, що якісний працівник має можливості вибору місця працевлаштування і його необхідно зацікавити.

Ефективне керівництво, яке працює на розвиток бізнесу та розвиток кожного співробітника, так само як і сильна команда, є основою будь-якого бізнесу. Як слушно зауважує О. Альошина, – «Навіть за умови правильного відбору та найму талановитих співробітників, їхній потенціал може залишитися нерозкритим, якщо

вони працюють у команді з погано вибудованими бізнес-процесами» [4].

У зв'язку з тим, що як раніше відзначалось, на ринку праці спостерігається поглиблення структурного безробіття, кваліфіковані кандидати мають перевагу над роботодавцями, оскільки пропозиція таких кандидатів менша за попит, отже роботодавці мають конкурувати за кращих працівників.

Найпоширенішими причинами, які призводять до звільнення співробітника з його ініціативи за 2024 р. є наступні: низький рівень заробітної плати, відсутність перспектив кар'єрного зростання, відсутність гнучких графіків роботи, проявлення неповаги до працівника, потреба приділяти час догляду за дитиною, переїзд до іншого регіону та інше.

Питання запобігання плинності кадрів вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення відповідно до умов ринку праці. Орієнтовним переліком заходів, який буде корисним для впровадження з метою запобігання плинності кадрів, може бути наступний:

- здійснити ґрунтовний аналіз причини звільнення співробітника та виявити основні фактори, що впливають на таке його рішення. Можливо причиною такого рішення стали конфлікти в колективі, невдоволеність умовами праці, відсутність гнучкого графіку роботи, відсутність перспектив розвитку та інше. Ці питання мають бути проаналізовані і розроблені заходи для уникнення таких проблем на перспективу;

- створити програми для залучення та розвитку працівників. Можна запровадити курси підвищення кваліфікації, тренінги, а також менторські програми;

- розробити структурований план адаптації для кожного нового працівника, або ж групи працівників. За даними ОС Tanner 20% працівників звільняються у перші 45 днів після працевлаштування [4]. Адаптація нових працівників є важливим заходом не лише з погляду забезпечення успішної інтеграції такого працівника в команду, але й для збереження продуктивності праці та мотивації як нового працівника, так і всього колективу;

- проводити систематичні моніторинги настрою працівників. Наприклад, у комплексі ISpro, що знаходиться на стадії розробки, передбачено моніторинг настрою працівників за допомогою анімованих емоцій, працівник має можливість залишити коментар, який пояснює причини настрою (рис. 2).

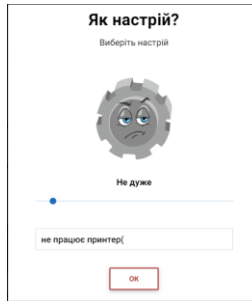


Рис. 2. Моніторингу настрою працівників у комплексі ISpro [10]

Моніторинг настрою корисний для відстеження HR-фахівцями рівня задоволеності і вмотивованості працівників, причин дискомфорту працівника на робочому місці;

- забезпечення працівникам комфортних умов на робочому місці, наприклад, гнучкий графік роботи, віддалений формат роботи, програми для покращення фізичного і ментального здоров'я;

- також цінним для підприємства працівникам може бути запропоновано ряд переваг, які підвищать для них цінність саме вашого підприємства: безкоштовні путівки на відпочинок, корпоративні заходи, оплата навчання дитини, оплата дитячого садочку, пільгове кредитування на придбання житла та багато іншого.

Роботодавець також повинен подбати про розвиток корпоративної культури. Поняття корпоративної культури виходить за рамки просто створення комфортного робочого місця, мова про цінності, мотивацію та переконання працівників.

Висновки. Проблематика управління змінами в системі менеджменту персоналу є надзвичайно складним і комплексним завданням для HR-фахівців. В науковій літературі та практиці пропонується надзвичайно багато методів і моделей вирішення цього питання, але реалії сьогодення вимагають гнучких підходів і постійного пошуку нових рішень, адже доводиться працювати в надскладних економічних, політичних та демографічних умовах, що спричинені повномасштабним вторгненням агресора на територію України. HR-фахівцям необхідно докладати значних зусиль для забезпечення підприємства якісним персоналом. Такі заходи передбачають: системний моніторинг ринку праці; формування портрету кандидата на вакансію; пошук потрібних кандидатів; конкурсний відбір; за необхідності впровадження стажування, курсів, менторства для нових працівників з метою забезпечення належної

кваліфікації та мотивації; пропонування цінним працівникам вигідних умов; формування сприятливої робочої атмосфери; моніторинг настрою працівників; розвиток корпоративної соціальної відповідальності і це далеко не повний перелік заходів.

Отже, у зв'язку з тим, що ринок праці набуває характеристик структурного безробіття, питання пошуку, найму та запобігання плинності кадрів стають першочерговими в умовах необхідності забезпечення підприємства якісним персоналом.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 30. ст. 144. із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2024)
2. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13014, № 15-16. № 17. ст. 112. із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.10.2024)
3. Альошина О. Нестандартні методи залучення персоналу в компанію. URL: <https://fillin.ua/stati/nestandardni-metodi-zaluchennya-personalu-v-kompaniyu/> (дата звернення: 13.10.2024)
4. Альошина О. Проблеми HR спеціалістів в компанії та шляхи їх вирішення. URL: <https://fillin.ua/stati/problemi-hr-spetsialistiv-v-kompanii-ta-shlyakhi-ikh-virishennya/> (дата звернення: 16.10.2024)
5. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. № 1 (30). С. 140-151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf> (дата звернення: 18.10.2024)
6. Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича.- Тернопіль: Бескиди, 2023. 179 с.]. С.203-210.
7. Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. №4 (34). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859> (дата звернення: 19.10.2024)
8. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний*

- вісник. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254> (дата звернення: 20.10.2024)
9. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 112-120.
10. Моніторинг настрою. IS pro. Документація. URL: <https://doc.ispro.ua/ru/hrm/851.html> (дата звернення: 22.10.2024)
11. Омельченко Т. Анна Дерев'яно: «Третина українського бізнесу втратила за війну до \$10 млн.». URL: <https://mind.ua/publications/20279410-anna-derevyanko-tretina-ukrayinskogo-biznesu-vtratile-za-vijnu-do-10-mln> (дата звернення: 22.10.2024)
12. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 19.10.2024)
13. Тімонов А. Підвищення податків в Україні: ключові положення Закону та ризики. URL: https://biz.ligazakon.net/analytys/231164_pdvishchennya-podatkv-v-ukran-klyuchov-polozhennya-zakonu-ta-riziki (дата звернення: 16.10.2024)
14. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697/2611> (дата звернення: 22.10.2024)
15. Ханін С. Кадровий голод. Що відбувається на ринку праці України під час війни. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/kadroviy-golod-shcho-vidbuvaetsya-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viyni> (дата звернення: 25.10.2024)
16. Шабельніков А. Підвищення податків в Україні: нові ризики для бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/analytys/229617_pdvishchennya-podatkv-vd-uryadu-nov-riziki-dlya-bznesu (дата звернення: 24.10.2024)
17. Ярова М. Що таке Дія City – спеціальний правовий режим для ІТ-індустрії. URL: <https://special.ain.ua/diia-city-faq-ua/> (дата звернення: 25.10.2024)