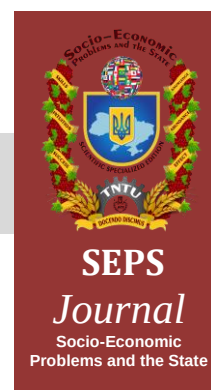




ISSN 2223-3822

Hevko, I., Mosiy, O., Horbatiuk, V. & Nykytiuk, H. New approaches to managing organizations during the war Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 55-64. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25hibdtw.pdf>



НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Іван ГЕВКО

Ольга МОСІЙ

Василь ГОРБАТЮК

Григорій НИКИТЮК

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: gevkoivan1@ukr.net

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0001-5170-0857>

e-mail: imosiy@ukr.net

ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0002-5131-761X>

e-mail: nashe.misto@ukr.net

ORCID ID:

<https://orcid.org/0009-004-7303-5690>

e-mail: grigoriynukutyk@ukr.net

ORCID ID:

<https://orcid.org/0009-0003-8535-7104>



Article history:

Received: April

1st Revision: April

Accepted: May

JEL classification:

M10

UDC:

331.1

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2025.01.055>

Анотація: Війна в Україні стала серйозним випробуванням для українського бізнесу, який поступово перейшов до фази адаптації до нових умов роботи. Враховуючи ключову роль керівництва у функціонуванні компаній, дослідження управлінських підходів під час війни набуває особливої значущості. Зокрема, важливо вивчати, як менеджери підтримують моральний дух колективу, забезпечують безпеку, зберігають ефективність діяльності та допомагають командам адаптуватися до складних обставин. Це сприяє формуванню нових стратегій та інструментів управління.

Сучасні дослідження демонструють, що війна істотно змінює роль менеджерів, змушуючи компанії переосмислювати традиційні управлінські підходи. Окрім виконання стандартних управлінських функцій, керівники все частіше беруть на себе роль психологічної підтримки, створюють безпечне робоче середовище та розвивають у працівників навички стійкості, допомагаючи їм ефективно долати щоденні виклики.

Керівництво під час війни потребує здатності працювати в будь-який час і з будь-якої локації, а також застосування інноваційних підходів для вирішення складних завдань. У нестабільному середовищі, де рішення часто приймаються в умовах невизначеності, критично важливими стають гнучкість мислення, здатність оперативно змінювати стратегії, швидко адаптуватися до нових обставин.

У сучасних умовах керівники виконують не лише роль організаторів, а й мотивують, навчають, підтримують і справедливо оцінюють роботу команди. Важливим аспектом стає створення атмосфери довіри, у якій працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та почуття, отримуючи підтримку навіть у найскладніші періоди. Такий підхід не лише зміцнює команду, а й забезпечує її професійне та особистісне зростання, що є критично важливим для стійкого розвитку організації в умовах постійних змін і викликів.

Ключові слова: управління організацією, менеджер, лідер, підходи до управління.



Гевко І., Мосій О., Горбатюк В., Никитюк Г. Нові підходи до управління організаціями під час війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 55-64. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25hibdtw.pdf>

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Сучасні організації стикаються з безпрецедентними викликами під час війни, які вимагають швидкої адаптації управлінських підходів. Традиційні методи управління в умовах кризи виявляються недостатньо ефективними через економічну нестабільність, порушення ланцюгів постачання, загрози безпеці персоналу та невизначеність майбутнього. У цих умовах керівники змушені впроваджувати нові стратегії, що забезпечують гнучкість, оперативність ухвалення рішень та стійкість бізнесу. Проблема полягає у необхідності розробки та впровадження інноваційних підходів до управління, які дозволять організаціям не лише виживати, але й адаптуватися до мінливих реалій воєнного часу.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Останні дослідження та публікації, присвячені новим підходам до управління організаціями під час війни, висвітлюють кілька ключових аспектів. Зокрема, стаття "Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління" підкреслює важливість інтеграції традиційних теорій з інноваційними методами, такими як гнучкі методології, дизайн-мислення та цифровий менеджмент, для підвищення ефективності підприємств в умовах нестабільності [4].

Інше дослідження, "Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні", аналізує необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Автори акцентують увагу на гнучкому плануванні, кризовому управлінні, посиленні внутрішніх комунікацій та підтримці персоналу як ключових елементів для забезпечення життєздатності компаній під час війни [10].

Дослідження "Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану" обґрунтовує застосування інноваційних стратегій управління для забезпечення стабільності та безпеки громад. Автори наголошують на важливості гнучкого планування, використання передових технологій та партнерства з бізнесом і неурядовими організаціями для адаптації до кризових умов [5].

Загалом, сучасні дослідження підкреслюють необхідність впровадження інноваційних та гнучких підходів до управління, які дозволяють організаціям ефективно адаптуватися та функціонувати в умовах воєнного стану.

3. Постановка завдання.

Завданнями дослідження є:

- проаналізувати те, як війна змінює організаційні процеси та управлінські підходи;
- окреслити труднощі, з якими стикаються керівники організацій під час війни;
- розглянути сучасні методи й інструменти управління, які дозволяють зберігати ефективність і стійкість бізнесу в умовах війни;
- представити приклади успішних стратегій адаптації до воєнних умов;
- запропонувати практичні поради щодо підвищення гнучкості, стійкості та ефективності управління організацією під час війни;
- оцінити як нові підходи можуть вплинути на майбутнє управління організаціями після завершення воєнних дій.

4. Виклад основного матеріалу.

Попри реалізацію стандартних функцій управління, менеджери мають справу з особливими викликами, що потребують оперативного реагування, гнучкості та підвищеної уваги до команди не дивлячись на невизначеність та кризи:

1. Першочерговим питанням стає безпека співробітників. Фізична загроза життю та здоров'ю, постійні ракетні удари, артилерійські обстріли та загроза диверсій створюють небезпеку для працівників на робочих місцях [6].

У 2024 році внаслідок нещасних випадків на виробництві травмувалося 3509 працівників, що на 405 більше, ніж у 2023 році. Держпраці оприлюднила дані щодо виробничого травматизму за підсумками минулого року, згідно з якими 1006 українців отримали травми на робочих місцях через військову агресію росії. Це більш ніж удвічі перевищує показник 2023 року, коли від ворожих обстрілів постраждали 450 працівників. Рівень смертельного травматизму у 2024 році досяг 493 випадків проти 472 у 2023-му. Із них 224 працівники загинули внаслідок бойових дій, що також перевищує показник попереднього року, коли кількість жертв становила 196 осіб (див. рис. 1 і 2) [2].

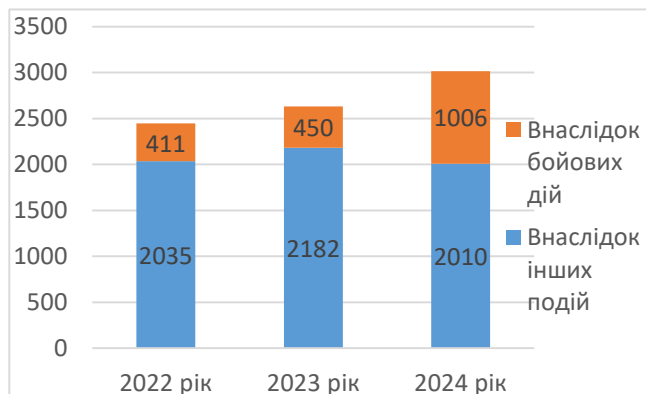


Рис. 1. Травмовано українців у нещасних випадках на виробництві, осіб

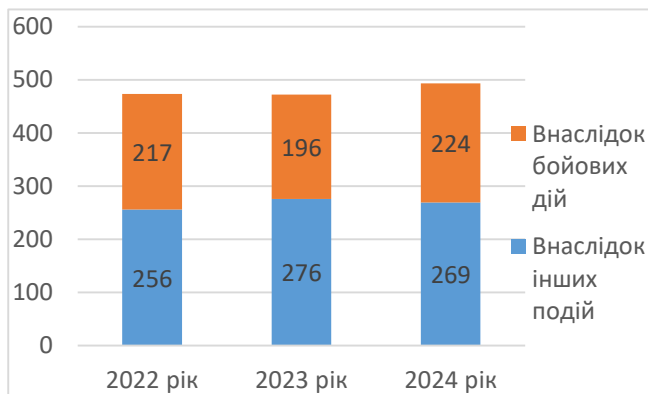


Рис. 2. Загиблих українців у нещасних випадках на виробництві, осіб

Створення безпечних умов роботи передбачає: забезпечення укриттів, оснащених необхідними засобами; облаштування безпечних зон у приміщеннях; оперативне оповіщення про загрози та необхідні дії; організацію доступу до медичної допомоги; проведення навчань із реагування на повітряні тривоги, ядерні чи хімічні загрози, правил мінної безпеки та надання домедичної допомоги; відеоспостереження за об'єктами компанії; захист даних і цифрових систем від кібератак, що можуть загрожувати безпеці працівників та організації. Гнучкі графіки роботи або ж можливість працювати онлайн – вимога часу [11]. Шукачі роботи однією із найбільших переваг у 2024 р. називали гнучкий графік чи дистанційну роботу (див. рис. 3) [3].

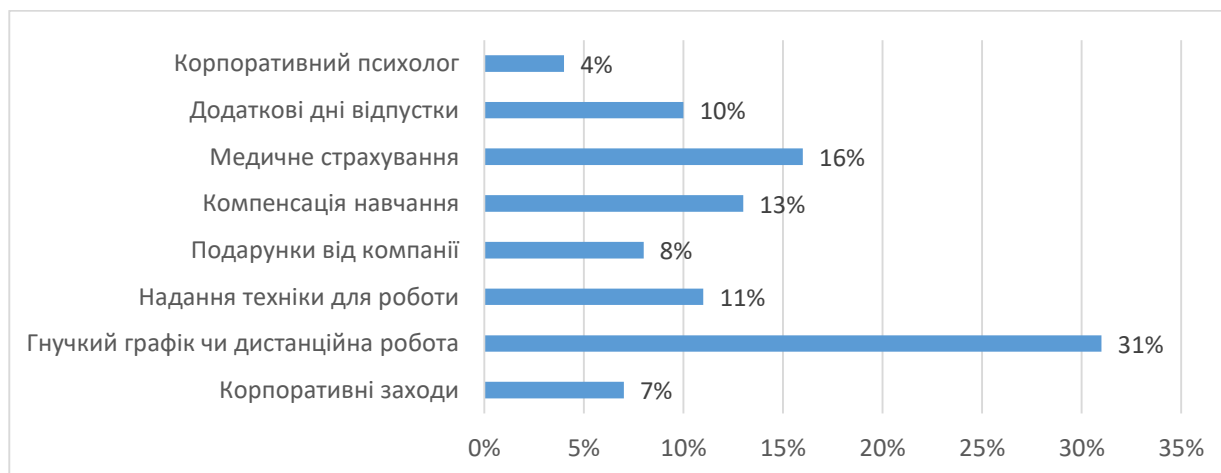


Рис. 3. Опитування шукачів роботи компанією Work.ua щодо отримання переваг від роботодавця (крім зарплати), червень 2024 р., участь взяли 2000 шукачів

Актуальним також є психологічний добробут співробітників. Війна викликає стрес, тривожність та емоційне виснаження. Запровадження заходів безпеки, психологічної підтримки та кризових комунікацій сприяє стабільній роботі персоналу. За останнє десятиліття соціально-психологічні навички менеджера стали ще більше затребуваними, зросла роль кваліфікованої допомоги психотерапевтів чи психіатрів [10].

2. Емоційна підтримка. Війна спричиняє значний психологічний тиск на суспільство (див. рис. 4). Тому для менеджерів надзвичайно важливо підтримувати емоційну стійкість свого персоналу, допомагаючи йому справлятися зі стресами. Це можна реалізувати через тренінги із подолання стресу, проведення групових обговорень та терапевтичних зустрічей, що сприятимуть відкритому вираженню почуттів і пошуку ефективних способів їх корекції.



Рис. 4. Опитування населення компанією Gradus Research щодо основної причини стресу та знервованості, вересень 2022 р. (розмір вибірки 2100 респондентів)

Джерело: [7]

Дослідження компанії Gartner, проведене у березні 2022 року серед 230 HR-лідерів, показало, що 90% з них вважають побудову відносин із працівниками ключовим фактором успіху в сучасному робочому середовищі. Водночас опитування 3400 співробітників, проведене Gartner у той самий період, виявило, що лише 29% респондентів відчувають таку увагу з боку своїх керівників [1]. В умовах війни українське суспільство та бізнес особливо потребують лідерів, які демонструють людяність. «Людяне лідерство» стає критично важливим активом організації, визначаючи ефективність команди та її здатність досягати цілей. Створення відкритого середовища, де заохочується спілкування та обмін емоціями, допомагає підтримувати емоційне благополуччя працівників. Важливо враховувати індивідуальні потреби співробітників, оскільки реакції на стресові ситуації можуть відрізнятися. Надаючи доступ до психологічної підтримки, зокрема консультацій або допомоги фахівців, організації можуть значно покращити добробут своїх працівників.

Лідери, які розвивають емпатію, вміють керувати власними емоціями та розуміють переживання своїх команд, краще підтримують моральний дух і згуртованість колективу.

3. Зміни у корпоративній культурі. Через війну багато бізнесів були змушені релокуватися: частина співробітників залишилася вдома, інші – виїхали за кордон, що зумовило перехід на віддалений режим роботи. Відсутність офлайн-спілкування в офісі негативно вплинула на корпоративну культуру – це відзначають 41% опитаних HR-керівників [1]. Для зміцнення корпоративної культури в командах, які працюють віддалено, можна запропонувати такі заходи:

- розвивати культуру робочого та ділового спілкування – встановити чіткі канали для обміну інформацією, використовувати різні платформи (чати, відеоконференції, електронна пошта) для регулярної комунікації, заохочувати відеодзвінки з увімкненими камерами для підтримки візуального контакту;
- впроваджувати Digital Workplace інструменти – забезпечити швидкий доступ до графіка роботи, фінансової інформації, відпусток, корпоративних новин тощо;
- підтримувати здорові мікрокультури в командах, що сприяють відкритості та довірі;
- використовувати внутрішні корпоративні платформи, наприклад, Microsoft Viva Engage для поширення новин, зворотного зв'язку та неформального спілкування;
- організовувати можливості для неформальної взаємодії – віртуальні «перерви на каву» чи спілкування на теми віддалені від роботи;
- ініціювати корпоративні волонтерські проєкти для підтримки ЗСУ із залученням співробітників.

Застосування цих підходів сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

4. Адаптація до змін. Під час війни працівники стикаються з надмірними та швидкими темпами змін, що може негативно позначитись на їхній продуктивності і емоційному стані. Одним із поширених світових підходів до підтримки співробітників є впровадження «днів тиші» – періодів без онлайн-зустрічей і дзвінків, які допомагають знизити втому та покращити концентрацію. Якщо запровадити повноцінний день тиші неможливо, то навіть короткі відрізки роботи без відволікань можуть сприятливо позначитись на самопочутті та ефективності персоналу. Надання можливості працювати без перерв на дзвінки та наради може стати важливою частиною загальної стратегії турботи про співробітників. Наприклад, у компанії Метінвест Діджитал такий підхід отримав схвалення – 4,4 бали з 5 можливих [8]. Запроваджуючи подібні ініціативи, організації створюють сприятливі умови для адаптації до змін, що допомагає зберігати стабільність, добробут і безпеку працівників у складних умовах.

5. Обмеженість ресурсів. В умовах війни організації можуть стикатися з браком як ресурсів – як матеріальних, так і людських. За даними Державної служби зайнятості, у 2023 році майже третина компаній зіткнулась із нестачею кадрів [9]. Це вимагає від керівників пошуку нестандартних рішень для ефективного управління наявними ресурсами.

Для подолання обмеженості матеріальних ресурсів компанії впроваджують інноваційні підходи:

- використання енергоефективних технологій, таких як автоматизоване освітлення та відновлювані джерела енергії, що допомагає оптимізувати витрати на електроенергію під час відключень;
- фінансові інновації, зокрема краудфандинг, який дозволяє залучати кошти для реалізації проєктів;
- адаптація продуктів і послуг до воєнних умов, що відкриває нові шляхи отримання доходу;
- залучення волонтерів для виконання окремих завдань або проєктів. Керівники, які вміють активізувати суспільство та міжнародні установи, можуть зміцнити стійкість організації навіть у складних умовах.

Використання таких підходів сприяє отриманню максимальної віддачі від наявних ресурсів та збереженню конкурентоздатності у період кризи.

6. Ефективні комунікації. Ефективна комунікація для менеджера в умовах війни – це здатність забезпечити чіткий, оперативний і достовірний обмін інформацією всередині команди та ззовні. Розробити чіткі протоколи дій у разі небезпеки, щоб працівники знали, як діяти в екстрених ситуаціях. Це допомагає підтримувати стабільність, згуртованість і продуктивність навіть у кризових ситуаціях. Менеджер має доносити тільки перевірену інформацію, уникаючи чуток і паніки, відверто інформувати про ризики та виклики, використовувати чіткі та зрозумілі повідомлення, використовувати кілька каналів для різних типів комунікації (офіційні повідомлення – через електронну пошту, оперативні питання – через месенджери, кризові сповіщення – через SMS або спеціальні системи оповіщення). Менеджер повинен надавати працівникам можливість висловлювати свої думки, переживання та пропозиції, це можна реалізувати через анонімні опитування, відкриті обговорення або особисті зустрічі. Важливо створити атмосферу довіри та підтримки, що сприятиме емоційній стійкості команди. Регулярні брифінги, короткі зустрічі або повідомлення допомагають працівникам почуватися поінформованими та залученими.

Для менеджера під час війни ефективна комунікація – це не лише спосіб передавання інформації, а й інструмент підтримки, стабільності та мотивації команди. Вона має бути оперативною, прозорою, структурованою та враховувати зворотний зв'язок. Це допоможе зберегти довіру, ефективність роботи та психологічну стійкість співробітників у складних умовах.

7. Розвиток навичок. В умовах війни здобуття нових навичок стає ключовим для менеджера, адже ситуація змінюється швидко, а традиційні підходи до управління можуть виявитися неефективними. Менеджер має не лише адаптуватися до нових реалій, а й допомагати команді залишатися стійкою та продуктивною. Основні аспекти розвитку нових навичок: антикризове управління, опанування цифрових технологій, психологічна підтримка та емоційний інтелект, фінансова та операційна стійкість, розвиток стратегічного мислення.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Аналіз управлінських підходів в умовах війни засвідчив необхідність оперативної адаптації організацій до нестабільного середовища. Дослідження показали, що ключовими факторами успіху стають гнучкість управління, ефективна комунікація, психологічна підтримка персоналу та розвиток навичок кризового менеджменту. Менеджери, які опановують інноваційні методи управління, мають більше шансів забезпечити життєздатність своїх компаній та підтримати їхню стабільність у період військових викликів.

Одним із центральних аспектів дослідження є питання безпеки співробітників. Забезпечення захищеного робочого середовища, створення укриттів, розробка планів реагування на надзвичайні ситуації та використання гнучких режимів роботи дозволяють мінімізувати ризики для працівників і підтримувати ефективність бізнесу. Крім того, війна актуалізувала питання психологічного благополуччя персоналу, що потребує запровадження спеціальних програм підтримки, тренінгів з управління стресом та механізмів адаптації до кризових ситуацій.

Корпоративна культура зазнає змін через розширення дистанційних форматів роботи, що зумовлює необхідність впровадження нових підходів до формування згуртованості колективів. Використання цифрових платформ для комунікації та інтеграція принципів «людяного лідерства» сприяють підвищенню довіри та ефективності взаємодії між співробітниками.

Важливим є питання ефективного використання ресурсів в умовах їхньої обмеженості. Організації змушені знаходити альтернативні шляхи фінансування, застосовувати енергоефективні технології, розвивати партнерства з волонтерськими та міжнародними організаціями. Стратегічне планування та здатність оперативно реагувати на зміни стали визначальними факторами успішної діяльності підприємств у воєнний час.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку включають:

- дослідження ефективності антикризових управлінських стратегій, тобто аналіз моделей управління, що дозволяють організаціям не лише виживати, а й зберігати конкурентні переваги в умовах війни;
- вплив війни на трансформацію корпоративної культури у руслі вивчення змін у системах цінностей, мотиваційних механізмах та методах управління персоналом;
- роль цифрових технологій у кризовому управлінні в плані дослідження використання інструментів цифрового менеджменту, автоматизації процесів та засобів кібербезпеки;
- психологічні аспекти менеджменту в умовах війни – розробка програм підтримки працівників, оцінка впливу стресу на продуктивність та розробка методик його мінімізації;
- післявоєнна адаптація організацій, як от аналіз стратегій відновлення бізнесу та економічної інтеграції в постконфліктний період;
- взаємодія бізнесу та держави під час війни, тобто дослідження механізмів співпраці між приватним сектором та державними установами з метою забезпечення економічної стабільності;
- соціальна відповідальність підприємств у воєнний час, тобто аналіз впливу корпоративних ініціатив на підтримку громад та соціальну згуртованість.

Таким чином, дослідження продовжуватимуть розширювати розуміння механізмів ефективного управління організаціями у кризових умовах, сприяючи розвитку адаптивних стратегій та інструментів для забезпечення стабільності та зростання в умовах глобальних викликів.

Author details (in English)

NEW APPROACHES TO MANAGING ORGANIZATIONS DURING THE WAR

Ivan HEVKO

e-mail: gevkoivan1@ukr.net
ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0001-5170-0857>

Olha MOSIY

e-mail: lmosiy@ukr.net
ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0002-5131-761X>

Vasyl HORBATIUK

e-mail: nashe.misto@ukr.net
ORCID ID:
<https://orcid.org/0009-0047303-5690>

Hryhorii NYKYTIUK

e-mail: grigoriynukutyk@ukr.net
ORCID ID:
<https://orcid.org/0009-0003-8535-7104>

Abstract. *The war in Ukraine has become a significant challenge for Ukrainian businesses, which have gradually transitioned to a phase of adapting to new working conditions. Given the key role of leadership in the functioning of companies, studying management approaches during wartime is of particular importance. In particular, it is crucial to examine how managers maintain team morale, ensure safety, sustain operational efficiency, and help teams adapt to challenging circumstances. This research contributes to the development of new management strategies and tools.*

Recent studies show that the war has significantly changed the role of managers, forcing companies to reconsider traditional management approaches. In addition to performing standard managerial functions, leaders increasingly take on the role of psychological support, create a safe working environment, and foster resilience skills in employees, helping them effectively navigate daily challenges.

Leadership during wartime requires the ability to work at any time and from any location, as well as the application of innovative approaches to solve complex tasks. In an unstable environment where decisions are often

made under conditions of uncertainty, critical qualities include mental flexibility, the ability to promptly adjust strategies, and rapid adaptation to new circumstances.

In today's conditions, leaders are not only organizers but also motivate, train, support, and fairly evaluate their teams' work. An essential aspect is creating an atmosphere of trust, where employees feel comfortable expressing their thoughts and feelings openly, receiving support even during the most challenging times. This approach not only strengthens the team but also promotes their professional and personal growth, which is crucial for the sustainable development of organizations in times of constant change and challenges.

Key words: *management of organization, manager, leader, approaches to management.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25hibdtw.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Hevko, I., Mosiy, O., Horbatiuk, V. & Nykytiuk, H. New approaches to managing organizations during the war Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 55-64. URL:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25hibdtw.pdf>

Використана література:

1. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5188863> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Державна служба України з питань праці: офіційний сайт. URL: <https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Добробут у компанії та дефіцит кадрів: Work.ua презентував результати дослідження. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667/> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (дата звернення: 12.04.2025).
6. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. 2022. 30 с. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (дата звернення: 12.12.2024).
7. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни. *Gradus Research Company*, 2022. 46 с. URL: https://gradus.app/documents/307/Gradus_Research__Mental_Health_Report_full_version.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
8. Світові HR та L&D тренди 2024 у фокусі практики Metinvest Digital. *IT компанія - METINVEST.DIGITAL - Айти послуги в Києві та Україні*. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (дата звернення: 12.04.2025).

9. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2023 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 18.10.2024).
10. Сусіденко В., Болманенко О., Хашініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (дата звернення: 12.04.2025).
11. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. *Develor Ukraine*. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 19.10.2024).

References

1. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5188863> (accessed 19.03.2025).
2. Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan pratsi: ofitsiyni sait [State Labor Service of Ukraine: official website]. URL: <https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/> (accessed 19.03.2025).
3. Dobrobut u kompanii ta defitsyt kadriv: Work.ua prezentuvav rezultaty doslidzhennia. *Work.ua – sait poshuku roboty №1 v Ukraini* [Well-being in the company and staff shortage: Work.ua presented the results of the study. *Work.ua is the #1 job search site in Ukraine*]. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667/> (accessed 12.04.2025).
4. Ihnatiuk, V. V., Navrotska, T. A., Honchar, T. M., Tsiuman, Ye. S. Menedzhment orhanizatsii: teoretychni osnovy ta innovatsiini pidkhody do upravlinnia [Organization management: theoretical foundations and innovative approaches to management]. *Topical issues of economic sciences*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520> (accessed 12.04.2025).
5. Manuilova, K. V., Nesenenko, P. P., Lunova, O. K. Innovatsiine stratehichne upravlinnia dlia stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2024. № 13 [Innovative strategic management for sustainable development of communities under martial law. *Problems of modern transformations. Series: law, public administration and management*. 2024. № 13]. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (accessed 12.04.2025).
6. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom. «Deloitte» v Ukraini, Amerykanska torhovelnna palata v Ukraini [Survey on the impact of war on approaches to human capital management. *“Deloitte Ukraine, American Chamber of Commerce in Ukraine”*. 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (accessed 12.12.2024).
7. Psykhichne zdorovia ta stavlennia ukraintsiv do psykhologichnoi dopomohy pid chas viiny. *Gradus Research Company*. 2022. 46 p. [Mental health and attitudes of Ukrainians towards psychological assistance during the war. *Gradus Research Company*. 2022. 46 pages]. URL: https://gradus.app/documents/307/Gradus_Research__Mental_Health_Report_full_version.pdf (accessed 12.04.2025).
8. Svitovi HR ta L&D trendy 2024 u fokusi praktyky Metinvest Digital. *IT kompaniia - METINVEST.DIGITAL – Aiti posluhy v Kyievi ta Ukraini* [Global HR and L&D trends 2024 in

the focus of Metinvest Digital's practice. *IT company – METINVEST.DIGITAL – IT services in Kyiv and Ukraine*]. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (accessed 12.04.2025).

9. Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u 2023 rotsi. *Derzhavna sluzhba zainiatosti* [Labor market situation and activities of the State Employment Service in 2023. *State Employment Service*]. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (accessed 18.10.2024).
10. Susidenko, V., Bolmanenko, O., Khashchinina, H. Upravlinnia zminamy v orhanizatsiiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 65 [Change management in organizations: approaches and tools in the context of martial law in Ukraine. *Economy and Society*]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> (accessed 12.04.2025).
11. Upravlinnia personalom pid chas viiny: Bila knyha z rezultatamy provedenykh interviiu: praktyky ukrainskykh kompanii, osnovni boli ta varianty yikh vyrishennia. *Develor Ukraine* [HR management during the war: White paper with the results of interviews: practices of Ukrainian companies, main pains and options for their solution. *Developer Ukraine*]. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (accessed 19.10.2024).



© 2025 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

