

**Адаптація управлінських стратегій трудових ресурсів до умов
підвищеного ризику**

Бриленко Костянтин Борисович

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Національний університет «Одеська політехніка», ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8344-4770>

Башинська Ірина Олександрівна

д.е.н., професор, професор кафедри економіки, Національний університет «Одеська політехніка», ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

Прийнято: 19.10.2024|Опубліковано: 29.10.2024

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню адаптації управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику, що є важливим викликом для сучасних підприємств у періоди соціально-економічної та політичної нестабільності. **Метою статті** є аналіз існуючих стратегій управління трудовими ресурсами, визначення їх ефективності у кризових умовах та розробка рекомендацій для підвищення стійкості підприємств. **Методологія дослідження** включає застосування аналітичного підходу, ризик-орієнтованого аналізу, порівняння управлінських практик та оцінки впливу інформаційної безпеки й технологічних трансформацій на стійкість трудових ресурсів. Дослідження враховує особливості впровадження цифрових інструментів і змін корпоративної культури в процесі адаптації. Ключовими аспектами дослідження є вплив інформаційної безпеки,*



*технологічних трансформацій та змін корпоративної культури на адаптацію трудових ресурсів до нових викликів. Стаття акцентує увагу на необхідності розробки програм для розвитку багатофункціональності та навчання нових навичок, що відповідають сучасним технологічним трендам. У дослідженні використовуються методи аналітичного аналізу, оцінки ризиків та порівняння управлінських практик, що дозволяє виявити оптимальні шляхи адаптації трудових ресурсів до умов підвищеного ризику. **Результати дослідження свідчать**, що впровадження гнучких стратегій, цифрових технологій та інструментів інформаційної безпеки значно підвищує адаптивність підприємств, зберігає продуктивність та мотивацію працівників у складних умовах. Розвиток багатофункціональності персоналу та навчання нових навичок дозволяє зменшити залежність підприємств від зовнішніх ризиків. **Висновки статті підкреслюють** важливість інтеграції інноваційних технологій та ефективних управлінських підходів для підтримки стійкості трудових ресурсів в умовах підвищеного ризику. Рекомендовані стратегії сприяють довготривалій ефективності підприємств і підтримці їх конкурентоспроможності на сучасному ринку.*

Ключові слова: адаптація трудових ресурсів, управлінські стратегії, підвищений ризик, цифрові технології, інформаційна безпека, корпоративна культура.

Adaptation of management strategies of labor resources to conditions of increased risk

Brylenko Kostiantyn

Postgraduate student, Odessa Polytechnic National University, ORCID ID:
<https://0009-0004-8344-4770>



Bashynska Iryna

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Odessa Polytechnic National University, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

Abstract. *The article is dedicated to studying the adaptation of labor resource management strategies to conditions of increased risk, which poses a significant challenge for modern enterprises during periods of socio-economic and political instability. **The aim of the article** is to analyze existing labor resource management strategies, assess their effectiveness in crisis conditions, and develop recommendations to enhance enterprise resilience. **The research methodology includes** the application of an analytical approach, risk-oriented analysis, comparison of management practices, and assessment of the impact of information security and technological transformations on labor resource resilience. The study considers the specifics of implementing digital tools and changes in corporate culture as part of the adaptation process. Key aspects of the research include the impact of information security, technological transformations, and corporate culture changes on the adaptation of labor resources to new challenges. The article emphasizes the need for developing programs to enhance employee multifunctionality and training in new skills aligned with current technological trends. Analytical methods, risk assessment, and comparative management practices are used in the research to identify optimal ways to adapt labor resources to conditions of increased risk. **The research findings indicate** that implementing flexible strategies, digital technologies, and information security tools significantly enhances enterprise adaptability, maintaining productivity and employee motivation in challenging conditions. Developing employee multifunctionality and training in new skills reduces enterprise dependency on external risks. **The conclusions of the article emphasize** the importance of integrating innovative technologies and effective management approaches to support labor resource resilience under high-*



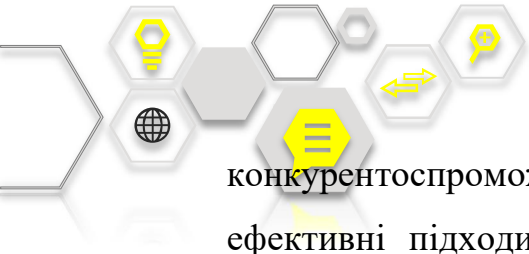
risk conditions. The recommended strategies contribute to the long-term effectiveness of enterprises and support their competitiveness in the modern market.

Keywords: *labor resource adaptation, management strategies, increased risk, digital technologies, information security, corporate culture.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема адаптації управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику стає дедалі актуальнішою для сучасних підприємств, особливо у контексті глобальних викликів, таких як економічні кризи, політична нестабільність, природні катастрофи та соціальні потрясіння [1]. Нестабільність навколишнього середовища вимагає від організацій здатності швидко адаптуватися до змін і реагувати на нові ризики, які можуть загрожувати продуктивності та довготривалій стабільності компанії. Зокрема, нестача кваліфікованих кадрів, які здатні функціонувати в умовах постійних змін, обумовлює потребу у нових управлінських підходах, спрямованих на утримання, адаптацію та розвиток працівників.

У теоретичному контексті ця проблема пов'язана з ключовими науковими завданнями дослідження управління трудовими ресурсами в умовах високої невизначеності. Актуальність проблеми визначається тим, що традиційні управлінські підходи вже не можуть забезпечити необхідного рівня гнучкості та стійкості у нестабільних умовах. Теоретична база, яка охоплює питання адаптації трудових ресурсів до ризику, поки що обмежена та потребує розширення, зокрема через розробку нових моделей управління, що враховують психологічні, соціальні та технологічні аспекти.

Практичне значення проблеми є не менш важливим, адже підприємства, особливо в регіонах, що зазнають значних потрясінь, потребують дієвих інструментів для підтримки ефективності роботи персоналу [2]. Розробка механізмів, які дозволять організаціям швидко адаптувати управлінські стратегії до зовнішніх викликів, є критично важливою для забезпечення



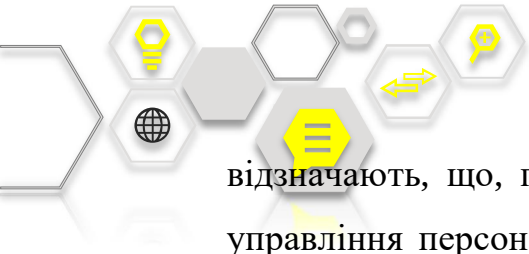
конкурентоспроможності та довготривалої стійкості бізнесу. Водночас, ефективні підходи до адаптації персоналу до умов підвищеного ризику сприятимуть зниженню негативного впливу стресу та невизначеності на працівників, підвищуючи їх мотивацію і залученість.

Таким чином, проблема адаптації управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику має ключове значення як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Її вирішення сприятиме підвищенню стійкості та адаптивності підприємств, що є критичним завданням у сучасному глобалізованому та нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел, присвячених питанням використання трудових ресурсів в Україні, дозволяє виділити ключові тенденції та проблеми, пов'язані з адаптацією трудових ресурсів до сучасних економічних умов. У цій роботі розглядаються різні аспекти проблеми, починаючи з загальних тенденцій і завершуючи конкретними викликами.

О. О. Бендасюк [3] розглядає розвиток трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. Автор аналізує значущість трудового потенціалу як основного фактору економічного зростання, підкреслюючи, що розвиток цього потенціалу необхідний для забезпечення стабільного економічного розвитку. Однак, в умовах структурних економічних змін, існують значні труднощі, зокрема, в оновленні знань і навичок працівників, що спричиняє відставання у впровадженні інноваційних рішень. Новікова, Хандій і Шамілева [4] звертають увагу на негативний вплив воєнного стану на трудовий та освітній потенціал України. Їх дослідження показує значне зниження якості та кількості трудових ресурсів, що є наслідком масової еміграції, мобілізації та збільшення рівня стресу серед населення. Ці аспекти погіршують можливості відновлення економіки після закінчення війни та ускладнюють пошук кваліфікованих кадрів у стратегічних галузях.

О. Балахонова та В. Головенко [5] аналізують основні етапи розвитку чинної системи використання трудових ресурсів підприємства. Вони



відзначають, що, попри певний прогрес у впровадженні нових підходів до управління персоналом, існують значні труднощі у забезпеченні належного рівня адаптивності та ефективності на різних рівнях підприємства. Зокрема, традиційні підходи до використання трудових ресурсів часто не враховують сучасні вимоги щодо гнучкості та швидкого реагування на зовнішні виклики. У своєму дослідженні Р. Трофанюк [6] аналізує загальні проблеми використання трудових ресурсів в Україні, особливо в контексті постконфліктного відновлення економіки. Він звертає увагу на необхідність розробки нових управлінських стратегій, що враховуватимуть значні соціальні та економічні втрати, які вплинули на трудовий потенціал країни. Основна увага приділяється розробці механізмів підтримки кваліфікованих кадрів та стимулювання повернення трудових ресурсів, що є важливим фактором для стійкого економічного розвитку.

Д. Адаменко [7] розглядає підходи до дослідження інтелектуальних ресурсів як частини управління трудовими ресурсами. Він зазначає, що розвиток інтелектуального потенціалу є ключовим для підвищення ефективності діяльності організації та її адаптивності в умовах швидких змін. Адаменко пропонує практичні рекомендації щодо оцінки інтелектуальних ресурсів і підкреслює важливість їхнього ефективного використання в сучасних умовах. Інший важливий аспект, що впливає на використання трудових ресурсів, розглядається у дослідженні [8], аналізуючи проблеми інформаційної безпеки, які постають перед працівниками та підприємствами. Автор наголошує на необхідності інформування персоналу щодо ризиків у сфері інформаційної безпеки, особливо в умовах підвищеної кіберзагрози. Це питання набуває все більшої важливості, оскільки інноваційні рішення вимагають високого рівня компетентності й обізнаності працівників у питаннях захисту даних.

Таким чином, вказані дослідження окреслюють широке коло проблем, з якими стикається Україна у сфері використання трудових ресурсів, зокрема, у контексті інноваційного розвитку, соціально-економічних потрясінь і



необхідності адаптації до сучасних викликів. Ці аспекти обумовлюють потребу у глибшому вивченні питань адаптації трудових ресурсів до мінливих умов.

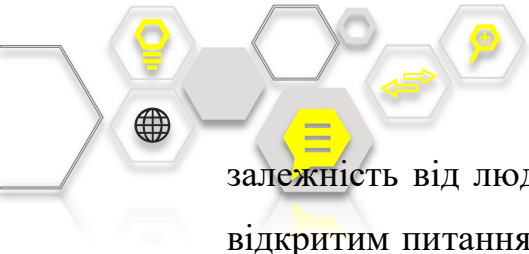
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Адаптація управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику є актуальним викликом для сучасних організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на нестабільність. В умовах частих соціально-економічних і політичних потрясінь підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом, щоб забезпечити стійкість до зовнішніх загроз. Проте, незважаючи на численні напрацювання, деякі аспекти залишаються невирішеними, що створює додаткові ризики для організацій у майбутньому.

Однією з основних невирішених частин проблеми є оцінка довгострокових ефектів на продуктивність персоналу. На сьогодні підприємства активно використовують інструменти для підвищення гнучкості та мультифункціональності працівників, але існує обмежена кількість досліджень, що аналізують вплив цих підходів на продуктивність працівників у довготривалій перспективі. Іншими словами, питання, чи зберігають працівники свою ефективність за умови постійної адаптації до нових завдань та ролей, залишається відкритим і потребує подальших досліджень.

Крім того, недостатньо уваги приділяється психологічному стану персоналу в умовах постійного ризику. У багатьох галузях, особливо в тих, що постраждали від воєнних конфліктів або значної економічної нестабільності, працівники змушені працювати в умовах підвищеного стресу та невизначеності. Підтримка морального стану та мотивації персоналу стає критично важливою для забезпечення стабільної роботи організації, проте питання про те, як саме це зробити ефективно, ще не має повної відповіді.

Ще одним невирішеним питанням є оцінка впливу цифрових трансформацій на трудові відносини. Автоматизація процесів і впровадження штучного інтелекту змінюють традиційні функції персоналу, знижуючи



залежність від людських ресурсів у кризових ситуаціях. Однак залишається відкритим питання, як забезпечити мотивацію працівників у ситуаціях, коли їхні функції частково або повністю замінюються технологічними рішеннями. Важливо розробити стратегії, які дозволять персоналу зберігати залученість та продуктивність навіть у нових умовах роботи.

Не менш актуальною є проблема створення ефективних механізмів швидкої адаптації підприємств до змін на ринку праці. Багато організацій досі стикаються зі складнощами у побудові структур, які могли б швидко реагувати на зовнішні загрози. Це особливо важливо для галузей, де кадрові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності. Оптимізація внутрішніх процесів управління для забезпечення максимальної адаптивності стає пріоритетом, але методи її досягнення потребують подальшого розроблення.

Додатковий виклик становить управління ризиками кадрових втрат у глобальному масштабі, що особливо актуально для регіонів, які переживають значні потрясіння, такі як війни чи економічні кризи. Багато підприємств стикаються з відтоком кваліфікованих кадрів за кордон, що може значно знизити їхню конкурентоспроможність. Залишається невирішеним питання, як розробити універсальні підходи до зниження кадрових втрат на міжнародному рівні, які могли б бути ефективно застосовані у різних країнах.

Останнім, але не менш важливим є аспект впливу культурних і соціальних факторів на адаптацію стратегій. У сучасному глобалізованому світі, де компанії працюють на міжнародних ринках, соціальні та культурні особливості працівників можуть мати суттєвий вплив на здатність персоналу адаптуватися до нових умов роботи. Це вимагає розробки адаптивних стратегій управління з урахуванням культурних відмінностей, що забезпечить більш ефективну інтеграцію персоналу в умовах високої невизначеності.

Отже, подолання цих невирішених аспектів є важливим етапом на шляху до створення ефективних управлінських стратегій, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах підвищеного ризику..



У рамках цього дослідження планується здійснити комплексний аналіз існуючих управлінських стратегій трудових ресурсів, які використовуються в умовах підвищеного ризику, та визначити їх ефективність у довгостроковій перспективі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та оцінка ефективності управлінських стратегій трудових ресурсів, які адаптуються до умов підвищеного ризику, для забезпечення їх довгострокової стійкості та продуктивності.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Огляд сучасних умов, які спричиняють підвищений ризик для трудових ресурсів.* Сучасні умови характеризуються значною нестабільністю, яка має вплив на трудові ресурси та управлінські стратегії підприємств. Розглянемо ключові фактори, що спричиняють підвищений ризик у сфері трудових ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові фактори, що спричиняють підвищений ризик у сфері трудових ресурсів

Фактор	Зміст
1. Економічні фактори	Економічна нестабільність є одним із основних джерел ризику для трудових ресурсів. В умовах рецесій, інфляції та зростання рівня безробіття багато підприємств змушені скорочувати персонал або запроваджувати заходи жорсткої економії, що впливає на рівень зайнятості та соціальну захищеність працівників. Високі темпи інфляції та зростання цін на базові ресурси знижують купівельну спроможність населення, що, своєю чергою, впливає на ринок праці. Підприємства стикаються зі зниженням продуктивності через нестачу кваліфікованих кадрів, що призводить до вимушеного впровадження додаткових програм підтримки для збереження стабільності.
2. Соціальні фактори	Соціальні зміни, такі як старіння населення, еміграція молоді, зростання нерівності та психологічний стрес, також підвищують ризики для трудових ресурсів. Зміна демографічного складу робочої сили, особливо відтік кваліфікованих працівників за кордон, призводить до дефіциту кадрів у важливих галузях. Крім того, зростання рівня стресу та невизначеності через постійні соціальні потрясіння негативно впливає на психічне здоров'я працівників, знижуючи їхню мотивацію та продуктивність. Невпевненість у майбутньому знижує залученість до роботи, що вимагає нових підходів до мотивації та підтримки працівників.
3. Політичні фактори	Політична нестабільність, зокрема війни, конфлікти, зміна урядів і запровадження нових регулювань, суттєво впливають на трудові ресурси. Наприклад, війна в Україні призвела до значних втрат трудових



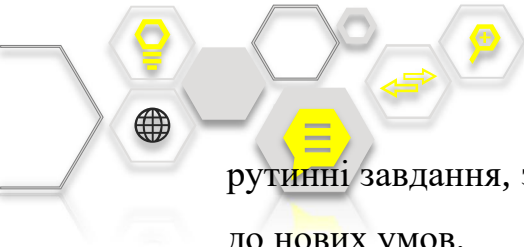
ресурсів через мобілізацію, масову еміграцію та вимушені міграційні процеси всередині країни. Ці зміни знижують доступність робочої сили та ускладнюють залучення нових працівників, що підвищує загальний рівень ризику для компаній. Крім того, політичні санкції, зміни в законодавстві та нестабільна податкова політика створюють додаткові труднощі для управління трудовими ресурсами, адже компанії змушені швидко адаптуватися до нових реалій.

Джерело: розроблено авторами за даними [9-10]

Таким чином, поєднання економічних, соціальних та політичних факторів створює багатовимірне середовище ризику для трудових ресурсів. Управління в таких умовах вимагає адаптивних стратегій, які дозволять підприємствам забезпечити гнучкість і стійкість, зберігаючи продуктивність і залученість працівників навіть за умов підвищеного ризику.

Аналіз існуючих управлінських стратегій у сфері трудових ресурсів. Традиційні управлінські стратегії трудових ресурсів зосереджувалися на контролі та стабільності робочого процесу, акцентуючи увагу на таких аспектах, як планування чисельності персоналу, управління витратами та забезпечення стабільності трудових колективів. Ці стратегії були ефективними в умовах відносної стабільності та прогнозованості економічного середовища. Основні елементи традиційних стратегій включають системи мотивації, що базуються на винагородах за досягнення короткострокових цілей, жорстку ієрархічну структуру управління та строгий контроль виконання завдань.

Сучасні стратегії управління трудовими ресурсами враховують необхідність швидкої адаптації до змінного середовища та зростаючої глобальної конкуренції. Фокус зсувається на гнучкість, інноваційність та адаптивність. Вони включають запровадження проактивних підходів до розвитку кадрового потенціалу, таких як підвищення кваліфікації, розвиток міжфункціональної співпраці та стимулювання творчості. Використання цифрових інструментів та інтелектуальних технологій також стає важливою частиною сучасних стратегій, оскільки вони дозволяють автоматизувати



рутинні завдання, знижувати витрати та забезпечувати оперативну адаптацію до нових умов.

Дослідження стратегій, що використовуються в умовах підвищеної невизначеності. В умовах воєнного стану, економічних криз чи інших проявів підвищеної невизначеності компанії застосовують специфічні стратегії, які фокусуються на мінімізації ризиків втрат трудових ресурсів та стабілізації колективу (табл. 2).

Таблиця 2

Управлінські стратегії, що використовуються в умовах підвищеної невизначеності

Стратегія	Зміст
Ротація кадрів і мобільність персоналу	Організації створюють умови для тимчасового переміщення працівників на інші посади чи в інші відділи, що дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів і зберегти працівників навіть за умов зниження попиту на окремі напрямки діяльності.
Дистанційне та гібридне працевлаштування	В умовах підвищеної небезпеки багато підприємств переходять на дистанційні або гібридні формати роботи, що дозволяє зберегти працівників і мінімізувати ризики. Це також розширює географічні можливості найму, що є особливо актуальним за умов воєнних дій або епідемій.
Інвестиції у професійний розвиток і перекваліфікацію	Підприємства вкладають кошти у навчання та перекваліфікацію працівників, адаптуючи їх до нових реалій. Це дозволяє забезпечити їхню відповідність потребам компанії навіть у випадку трансформації ринку праці та зміни затребуваних навичок.
Автоматизація та цифровізація процесів	В умовах кризи компанії активно інвестують у технологічні рішення, які знижують залежність від людських ресурсів, забезпечуючи таким чином стабільність процесів. Штучний інтелект і автоматизовані системи сприяють оптимізації роботи та дозволяють ефективно реагувати на різкі зміни в структурі зайнятості.
Формування кризових команд і швидких реагувань	Для оперативного вирішення проблем і адаптації до змін організації створюють кризові команди, які спеціалізуються на швидкій адаптації та підтримці бізнесу в умовах підвищеної невизначеності.

Джерело: розроблено авторами за даними [11-12]

Таким чином, сучасні управлінські стратегії у сфері трудових ресурсів поступово змінюються від традиційних стабільних моделей до гнучких, адаптивних систем. Це забезпечує підприємствам можливість функціонувати



в умовах підвищеного ризику, мінімізуючи втрати персоналу та підтримуючи їхню залученість і продуктивність.

Роль інформаційної безпеки та технологічних трансформацій у стійкості трудових ресурсів. Інформаційна безпека та технологічні трансформації відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості трудових ресурсів, особливо в умовах підвищеної невизначеності та ризиків [8]. У сучасному діловому середовищі швидке зростання цифрових технологій та інновацій значно змінює методи управління трудовими ресурсами, а також створює нові можливості для адаптації до кризових умов. Для підвищення стійкості трудових ресурсів підприємства активно впроваджують інструменти інформаційної безпеки, такі як системи захисту від несанкціонованого доступу, політики кібербезпеки, навчальні програми для працівників з основ інформаційної безпеки. Важливим аспектом є інформування персоналу про можливі загрози та надання рекомендацій з мінімізації ризиків. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності співробітників щодо безпеки даних і дозволяє знизити вразливість компанії до кіберзагроз. Отже, інформаційна безпека та технологічні трансформації не лише підвищують стійкість трудових ресурсів, але й дозволяють адаптувати управлінські стратегії до сучасних викликів, мінімізуючи ризики та сприяючи збереженню кваліфікованих кадрів і продуктивності праці навіть у кризових умовах.

Рекомендації щодо вдосконалення управлінських стратегій трудових ресурсів. Адаптація управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику є важливим напрямком для сучасних підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність і ефективно реагувати на нестабільність. Основні підходами до адаптації зазначені на рис. 1.

Розглянемо сутність кожного інструменти детальніше:

1) *Гнучке планування і прогнозування.* Сучасні підприємства використовують інструменти прогнозування ризиків, щоб вчасно реагувати на зміну умов. Це включає моніторинг ринку праці, аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також оцінку можливих впливів на продуктивність.



Рисунок 1. Інструменти адаптації управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику

Джерело: власна розробка авторів

2) *Розвиток резерву кадрів та мультифункціональність.* Резерв кадрів та навчання працівників різноманітним навичкам дозволяють організації швидко замінювати персонал і розподіляти ресурси залежно від потреби. Мультифункціональність персоналу підвищує стійкість підприємства, дозволяючи йому функціонувати в умовах непередбачуваних кадрових втрат.

3) *Використання цифрових та AI-рішень.* Використання автоматизації та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшуючи залежність від людських ресурсів у кризових умовах [11]. Це сприяє ефективному управлінню навіть за наявності дефіциту працівників.

4) *Зміна корпоративної культури.* Адаптивна корпоративна культура допомагає персоналу швидше приймати зміни та адаптуватися до нових умов. Організації сприяють формуванню культури гнучкості та підтримки інновацій, що зменшує негативний вплив ризиків на загальну продуктивність.

5) *Ризик-орієнтоване управління.* Стратегії, які враховують ризики, забезпечують можливість приймати швидкі управлінські рішення, адаптуючи



структуру й процеси. Включення ризик-менеджменту в управлінські практики допомагає підвищити стійкість компанії перед економічними, соціальними та політичними загрозами.

б) *Розвиток партнерських відносин.* Розширення мережі партнерських відносин допомагає компанії залучати ресурси ззовні, мінімізуючи ризики та забезпечуючи доступ до кваліфікованих кадрів у разі потреби.

Впровадження цих інструментів у стратегії дозволяє підприємствам краще реагувати на виклики та мінімізувати негативні наслідки, забезпечуючи стабільність в умовах підвищеного ризику.

Висновки. Адаптація управлінських стратегій трудових ресурсів до умов підвищеного ризику є важливою складовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне використання гнучких підходів, цифрових технологій та інноваційних інструментів дозволяє зменшити вплив зовнішніх загроз, зберегти мотивацію працівників і підвищити загальну продуктивність. Рекомендовані стратегії, орієнтовані на підвищення стійкості та адаптивності трудових ресурсів, сприятимуть довготривалій ефективності підприємств навіть у складних економічних і соціальних умовах.

Список використаних джерел

1. Bashynska I., Voloshchuk P., Liakh R. Integrated strategies for managing skilled personnel for sustainable development: synergy, prudent sufficiency, and innovative practices in business smartization and project management. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 39-44.
2. Митрофанова А. С. Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). С. 111-122.
3. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 172–177.



4. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 62-69.
5. Балахонова О., Головенко В. Основні етапи розвитку чинної системи використання трудових ресурсів підприємства. 2022. DOI: 10.58521/2521-1390-2023-28-7.
6. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 24.
7. Адаменко Д. Аналіз підходів до дослідження інтелектуальних ресурсів: теорія і практика. *Public administration aspects*. 2024. № 12(2). С. 48-56.
8. Bashynska I. Informing staff and company managment about threats and risks of information security. *Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles*. 2014. № 2. P. 256-258.
9. Павлова О. М. Розвиток людського капіталу за умов євроінтеграційних змін та економічних викликів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9998>
10. Поліщук, В. В., Келемен, М., Млавець, Ю. Ю., Тимошенко, О. А., Келемен, М. Концептуальна модель оцінювання рівня керованості процесами у складних системах враховуючи ризик-орієнтовані фактори. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Математика і інформатика»*. 2021. № 39(2). С. 158–171.
11. Bashynska I., Prokopenko O., Sala D. (2023). Managing Human Capital with AI: Synergy of Talent and Technology. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. № 27 (3). P. 39-45.
12. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Випуск Х. С. 76-79.