

УДК 005.95/.96(045)

Д. С. Корольов,
к. е. н., генеральний директор корпорації "ДЕТАЛЬ ВАГОН ГРУП"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.144

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

D. Korolev,
PhD in Economics, General Director of the corporation "DETAL VAGON GROUP"

A PROJECT APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT IN THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

У статті аналізуються сучасні підходи до проєктного управління персоналом як стратегічного інструменту в умовах економічної кризи та нестабільності викликаних війною в країні. Зокрема, систематизовано класифікації методів проєктного управління, визначено їх зміст та особливості. Проаналізовано та обґрунтовано ефективність застосування методів проєктного менеджменту у координації та інтеграції внутрішніх процесів компанії. Продемонстровано трансформацію проєктного управління у відповідь на економічні та воєнні виклики. На основі аналізу статистичних даних, щодо використання проєктного підходу до управління системою менеджменту персоналу, доведено їх значущість у підвищенні ефективності та адаптивності організацій. У період повоєнного відновлення основна увага має приділятися розробці гнучких стратегій на основі інструментарію проєктного менеджменту, що забезпечить стабілізацію і розвиток компаній у нових умовах.

This article investigates the critical role of project management approaches in personnel management within the context of economic downturns and military conflicts. It elaborates on the necessity for robust project management techniques to ensure personnel efficiency and organizational adaptability in crisis conditions. The discussion highlights the integration of methodologies such as Agile, Scrum, Kanban, and Lean into the strategic management of personnel, emphasizing their utility in enhancing operational flexibility and responsiveness to rapid changes in the external environment.

A systematic analysis is presented, classifying various project management methods, detailing their components, and evaluating their efficacy in fostering internal coordination and decision-making processes. The transformation of traditional personnel management approaches under the pressures of contemporary global challenges, including economic stagnation and warfare, is thoroughly examined. This transformation underscores the shift towards more dynamic, agile project management frameworks that can support continuous adaptation and learning within organizations.

Statistical data are utilized to substantiate the increasing adoption and success of project management methods in personnel management practices, particularly under crisis conditions. The evidence suggests that organizations employing structured project management approaches can better maintain continuity, manage risks, and capitalize on opportunities for innovation during periods of uncertainty.

The article argues for a strategic focus on adaptable project management practices in the post-conflict recovery phase, where attention must shift towards rebuilding and strengthening organizational structures and workforce capabilities. It advocates for a comprehensive approach to risk management and contingency planning, integral to crafting resilient operational strategies that can withstand future disruptions.

This research enriches the discourse on the strategic application of project management in personnel management, offering valuable insights for business leaders and managers tasked with navigating their organizations through complex and turbulent environments. The findings underscore the importance of adopting and refining project management methodologies to enhance organizational agility and strategic adaptability, which are crucial for sustaining competitiveness and driving growth in the face of ongoing global challenges.

Ключові слова: Проектне управління, менеджмент персоналу, ризик-менеджмент, управління змінами, інновації в управлінні.

Key words: Project management, human resource management, risk management, change management, management innovations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах робоча сила виступає, як один з найбільш дефіцитних ресурсів і адекватне управління персоналом набуває ключового значення для підтримки конкурентоздатності національної економіки. Зниження попиту на ринку вимагає від компаній не лише економії, а й інноваційного підходу до управління людськими ресурсами, зокрема через впровадження проектного підходу. Така методика дозволяє організувати систему менеджменту персоналу таким чином, щоб вона була готова до швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни в умовах нестабільності і кризи.

Використання проектних методик в управлінні персоналом сприяє кращій координації та інтеграції всередині компанії, оптимізує процеси прийняття рішень і забезпечує високу прозорість управління проектами й ресурсами.

Застосування проектного підходу в управлінні змінами дає можливість компанії не тільки адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища, а й активно впливати на формування цього середовища, використовуючи кризові явища, як можливість для інновацій та стратегічного розвитку. Це дозволяє компанії не просто виживати в умовах невизначеності, а стати лідером змін, що формує нові підходи до управління персоналом, здатного ефективно реагувати на виклики і використовувати їх для власного розвитку.

Вивчення аспектів проектного підходу до управління стратегіями підприємства знайшло своє відображення в роботах таких відомих науковців, як Р. Д. Арчибальд і Е. Е. Боардмен, які детально розглядали структуру управління процесів через призму проектного менеджменту. Основною метою проектного підходу є досягнення стратегічних цілей організації через чітке планування та координацію ресурсів, що, в свою чергу, забезпечує більшу гнучкість і адаптивність до змінюваних умов.

Розвиток управління змінами, як наукового напрямку активно підтримується дослідженнями зарубіжних вчених, таких як К. Левін, Л. Грей-

нер, і Д. Мейер, які аналізують різні моделі та підходи до проблеми. Важливість розуміння і управління опором змінам також наголошується у працях таких авторів, як Т. Чаркіна, М. Бір і Дж. Харрінгтон. В. Воронкова та Є. Короткова, які у своїх роботах вказують на критичну роль культурних і структурних аспектів організації у процесах адаптації до нових умов.

Сучасні технології в системі управління персоналом вивчаються такими науковцями, як О. Борисяк і В. Брич" В. Задоя, які підкреслюють значення інтеграції цифрових рішень в кадрові стратегії компаній. В. Жежуха та Е. Лихолобов розробляють методики, що дозволяють оптимізувати процеси навчання та розвитку персоналу, враховуючи швидку змінність вимог ринку. Такі дослідження є ключовими для розуміння, як технологічні нововведення можуть сприяти підвищенню адаптивності та ефективності персоналу в умовах кризи.

Питання дослідження особливостей антикризового управління персоналом в умовах невизначеності і військових конфліктів знаходять своє відображення у працях М. Армстронга та Н. Самоукиної, О. Пушкар і А. Ситник. Ці автори вказують на необхідність розробки специфічних стратегій управління, які б враховували психологічні та соціальні аспекти взаємодії з персоналом під час криз. Також автори акцентують увагу на значенні забезпечення стабільності і розвитку кадрового потенціалу для зміцнення загальної стійкості організації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу проектного управління на систему менеджменту персоналу під час кризи для забезпечення стратегічної адаптивності та ефективності організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах збройного конфлікту на території України значний вплив на діяльність бізнесу зумовив перегляд стратегій управління персоналом.

Дослідження, проведене консалтинговою фірмою Deloitte в квітні-травні 2022 року, виявило, що лише 25% опитаних підприємств продовжували займатися своєю звичною діяльністю без обмежень. Решта компаній або частково обмежили свою діяльність (65%), або навіть повністю призупинили її (8%). Ця ситуація акцентувала увагу на нових викликах і пріоритетах у сфері управління персоналом, зокрема, на безпеці співробітників (74%), підтримці продуктивності команд (56%) та забезпеченні неперервності робочих процесів (49%).

З огляду на ці дані, стратегічне управління персоналом вимагає ретельної уваги до робочого навантаження (57%), а також до забезпечення оперативної підтримки співробітників (57%). Крім того, на порядку денному стоять питання перегляду організаційної структури (49%), що свідчить про потребу гнучкого реагування на швидкозмінні умови зовнішнього середовища [1].

Аналіз наукових праць щодо управління персоналом українських підприємств у 2022 році демонструє глибину впливу військових дій на корпоративне середовище.

У серпні 2022 року, за інформацією HR-Hub, 85% компаній перейшли на дистанційний формат роботи, з яких 57% відзначили, що понад половина їхнього персоналу працює віддалено [2].

Другим значним аспектом стала релокація виробничих потужностей. За офіційними даними Міністерства економіки, до кінця жовтня 2022 року, 761 підприємство перемістило свої потужності до більш безпечних регіонів, що вимагало від них адаптації виробничих та трудових процесів [3].

Оптимізація чисельності персоналу також виявилася значущою проблемою. За даними Державної служби зайнятості, у 2022 році було зафіксовано заплановане вивільнення 123,4 тис. працівників. Водночас, рівень безробіття за оцінками НБУ виріс з 9,8% до 25,8% протягом року [4].

Військова мобілізація стала ще одним значним викликом, особливо з огляду на масштабність та засекреченість процесу. Інформація про збільшення кількості вакансій у таких сферах, як будівництво та виробництво, засвідчує підвищену потребу в трудових ресурсах на тлі відтоку чоловічого населення.

Забезпечення соціального захисту та матеріальної підтримки працівників у перші місяці війни стало пріоритетом для багатьох компаній. За даними Deloitte, більшість організацій надали своїм співробітникам додаткові соціальні пакети, включаючи медичне страхування та допомогу з житлом. Однак, у подальшому економічні складнощі змусили багато з них переглянути розмір та структуру цих пакетів [1].

Деформація внутрішніх комунікацій та зростаючий емоційний напруженість в колективах є ще однією актуальною проблемою. За результатами

дослідження компанії Deloitte, понад половина опитаних компаній зазначили про інтенсифікацію комунікацій у цей період [1].

На фоні триваючих військових дій значна частина населення перебуває у стані хронічного стресу, що впливає на здатність до навчання та прийняття рішень, особливо в сфері інтелектуальної праці. Це ставить перед HR-фахівцями та керівниками завдання адаптувати управлінські підходи, зокрема через реалізацію програм психологічної підтримки та розвитку емпатії.

Аналіз сучасних викликів показує, що ефективне управління персоналом у кризових умовах вимагає не тільки оперативності, але й стратегічного планування. Особливістю ситуації є те, що керівництво компаній мусить не лише адаптуватися до поточних змін, але й передбачати можливі сценарії розвитку подій. Такий підхід дозволяє не тільки мінімізувати ризики, але й використовувати кризу як можливість для реформування та пошуку нових стратегічних орієнтирів.

В сучасному менеджменті використовується низка управлінських підходів, які дозволяють ефективно реагувати на кризи, забезпечуючи стабільність та розвиток компанії (Таблиця 1).

Ці підходи є ключовими для забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу в умовах нестабільності, які можуть виникати під час кризи, зокрема в умовах воєнних конфліктів, економічних збурень чи інших глобальних викликів.

Проектний підхід до управління змінами в системі менеджменту персоналу набуває особливої ваги, стаючи ключовим інструментом для вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах. Проектний підхід інтегрує різноманітні інструменти та технології, які дозволяють здійснювати комплексне планування і реалізацію проєктів, а також ефективно управляти персоналом у складних умовах.

Проектні методики, такі як Scrum, Waterfall, Kanban, XP, Lean та Agile, відіграють важливу роль у структуризації проєктної діяльності. Кожен з них має свою специфіку, яка дозволяє реалізувати стратегічні ініціативи в різних типах проєктів. Вибір конкретної моделі залежить від цілей проєкту та особливостей діяльності підприємства.

Також, невизначеність і обмеженість ресурсів в умовах воєнного стану в Україні, вимагають від проєктних менеджерів високої адаптивності та здатності оперативно реагувати на змінні обставини.

Ефективне проєктне управління залежить від здатності менеджера комбінувати різні навички — від технічних до комунікативних. Сучасні дослідження показують, що успіх проєкту значною мірою визначається як "soft skills", так і "hard skills" проєктного менеджера. Це зумовлено потребою у високому рівні взаємодії всередині проєктних команд та між стейкхолдерами проєкту.

Таблиця 1. Сучасні підходи до формування стратегії управління персоналом в кризових умовах

Підхід	Сутність	Цілі	Методи	Ключові інструменти	Приклади застосування
<i>Проектний (Project management)</i>	Використання проєктних методик для чіткого структурування та виконання завдань.	Ефективне досягнення поставлених цілей через організацію роботи в проєктних командах.	Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2, PMBOK	Проектні плани, графіки, майлстоуни, ітеративні спринти	Розробка і реалізація комплексного плану відновлення після кризи
<i>Резервні плани (Contingency Planning)</i>	Створення альтернативних планів для реагування на потенційні кризи.	Запобігання критичним збоєм у роботі компанії.	Сценарійне планування, аналіз впливу подій	План В, аварійні процедури	Переміщення виробництва з районів конфлікту
<i>Стратегічне планування</i>	Довгострокове визначення цілей і ресурсів з метою оптимізації результативності.	Визначення пріоритетів та адаптація ресурсів під стратегічні завдання.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Бізнес-плани, стратегічні карти	Переорієнтація виробництва на нові ринки у відповідь на зміни попиту
<i>Ризик-менеджмент</i>	Ідентифікація, аналіз і управління потенційними ризиками.	Мінімізація впливу негативних подій на діяльність компанії.	Аналіз ризиків, стратегічне моделювання	Матриця ризиків, плани мінімізації ризиків	Страховання активів, збільшення резервних фондів
<i>Цифрова трансформація</i>	Інтеграція цифрових технологій для покращення процесів та ефективності.	Оптимізація бізнес-процесів і зменшення залежності від людського фактору.	Імплементация ERP, CRM систем	Автоматизовані системи, мобільні додатки	Впровадження онлайн сервісів для замовлення та доставки продукції

Джерело: розробка автора.

Проектний підхід до управління персоналом в кризових умовах забезпечує структуроване та ефективне реагування на швидкі зміни.

Наприклад, під час введення військового стану внаслідок активних бойових дій багато компаній, використовуючи проєктний підхід, швидко перейшли на дистанційну роботу і забезпечили безперервність бізнес-процесів. Проєктні команди, орієнтовані на agile-методології, такі як Scrum або Kanban, ефективно адаптували робочі процеси, що включало розробку нових онлайн платформ для спілкування та управління задачами, а також запровадження інструментів для віддаленого моніторингу продуктивності і добробуту персоналу. Це не тільки забезпечило плавність робочих процесів, а й допомогло підтримувати корпоративну культуру й залученість працівників.

Основними елементами проєктного підходу в управлінні персоналом є створення гнучких команд, які можуть швидко зосереджуватися на критичних задачах, розробка чітких критеріїв для відбору проєктних ініціатив та визначення відповідальності на всіх рівнях управління. Важливим компонентом є також розробка адаптивних методів оцінювання ефективності проєктів та індивідуальної роботи персоналу, що дозволяє швидко коригувати стратегії управління в залежності від поточних потреб бізнесу і змін у зовнішньому середовищі.

Застосування проєктного підходу також критично важливе в управлінні змінами, коли компанії мають швидко реагувати на економічні коливання або політичні трансформації. Прикладом може бути впровадження нових стандартів виробництва в транспортній галузі, що передбачає масштабне переоснащення інфраструктури і перепідготовка персоналу під нові технологічні процеси. Проєктні команди розробляють детальні плани, встановлюють чіткі цілі та визначають критерії успіху проєкту, включаючи часові рамки та бюджет. Такий підхід дозволяє не тільки адаптуватися до зовнішніх викликів, але й ефективно керувати внутрішніми ресурсами і зміцнювати позиції компанії на ринку.

На рисунку 1 схематично представлено ключові компетентності проєктного менеджера, поділені на категорії за їх значенням та роллю у реалізації проєкту. Важливо зазначити, що ці компетентності не є статичними і можуть змінювати-



Рис. 1. Ключові компетентності проєктного менеджера

Джерело: розробка автора.

Таблиця 2. Вплив проектного управління на ключові аспекти діяльності компанії

Сфера діяльності компанії	Вплив проектного управління	Методика	Інструменти	Вплив на персонал
Продуктивність	Підвищення ефективності процесів і завершення проєктів вчасно.	Проектне планування і агільні методики.	Kanban дошки, JIRA, Microsoft Project.	Зниження часу на реалізацію проєктів та збільшення їх ROI.
Фінансове планування	Більш точне бюджетування та контроль витрат завдяки чіткому плануванню.	Фінансове моделювання і форекастинг.	Excel, QuickBooks, фінансові дашборди.	Покращення точності фінансових прогнозів, ефективність витрат.
Інновації	Забезпечення платформи для розробки нових продуктів і впровадження нововведень.	Дизайн-мислення і швидкі ітерації.	CAD, Simulink, Prototyping tools.	Збільшення кількості інновацій, патентів, нових продуктів.
Комунікації	Покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації через структуровані канали.	Моделювання бізнес-процесів і CRM системи.	Slack, Microsoft Teams, email-маркетинг.	Покращення інформаційного обміну, задоволеність персоналу
Ризик-менеджмент	Мінімізація потенційних ризиків через їх ідентифікацію та управління.	Розробка стратегії ризик-менеджменту і страхування.	Risk analysis software, risk matrices.	Зменшення фінансових втрат від непередбачених подій.
Корпоративна культура	Підтримання прозорості, етичності та згуртованості через спільні цілі.	Розробка корпоративних цінностей і кодексу поведінки.	Corporate training programs, internal newsletters.	Підвищення лояльності співробітників, зниження плинності кадрів.

Джерело: розробка автора.

ся в залежності від специфіки проєкту та зовнішнього середовища.

Ключові вектори змін у системі менеджменту персоналу, які сформовані умовами війни та внутрішніми викликами підприємства, включають у себе адаптацію організаційної структури, зміну кількісно-якісного складу персоналу, впровадження новітніх технологій й методики роботи. Ці зміни спрямовані на забезпечення гнучкості та ефективності управління, що є критично важливим у непередбачуваних умовах кризи.

Таблиця 2 нижче представляє аналіз впливу проектного управління на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові, організаційні, і стратегічні компоненти.

Виконавши аналіз впливу проектного управління на різні аспекти діяльності компанії можливо зрозуміти, як використання специфічних методів і інструментів проектного менеджменту може впливати на підвищення ефективності та продуктивності організації. Наприклад, впровадження Agile методів значно оптимізує робочі процеси, забезпечуючи вчасне завершення проєктів і підвищуючи їх беззбитковість. Використання інструментів Kanban і JIRA дозволяє командам чітко відслідковувати прогрес, що сприяє більшій організованості та прозорості у роботі.

У сфері фінансового планування, застосування методів фінансового моделювання та форекастингу допомагає компаніям досягти більшої точності у бюджетуванні і контролі витрат. Це в свою чергу забезпечує краще управління капіталом і мінімізацію фінансових ризиків, що є критично важливим у кризові періоди. Такі інструменти, як Excel та QuickBooks, спрощують ці процеси, надаючи користувачам потужні аналітичні можливості для роботи з великими даними.

Інновації, як важливий аспект розвитку компанії, також залежать від ефективного управління проєктами. Використання дизайн-мислення і швидких ітерацій сприяє розробці нових продуктів та послуг, допомагає швидко реагувати на зміни ринкових вимог. Такий підхід не лише стимулює креативність і інноваційність, але й дозволяє компанії бути конкурентоспроможною.

На внутрішні комунікації проектного управління впливає через впровадження структурованих каналів зв'язку, таких як корпоративні месенджери і платформи для відеоконференцій. Це покращує обмін інформацією між відділами та забезпечує більшу взаємодію і координацію у спільній роботі. Результатом є збільшення задоволеності та залученості співробітників, що важливо для підтримки високого рівня мотивації й продуктивності.

Таким чином, застосування проектного управління в різних аспектах діяльності компанії є критичним фактором, що забезпечує адаптацію та стійкість бізнесу у динамічному економічному середовищі. Розробка стратегії ризик-менеджменту і використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу ризиків дозволяє компаніям прогнозувати потенційні загрози та ефективно управляти ними, що знижує можливість фінансових втрат і забезпечує більшу впевненість у прийнятті управлінських рішень.

Корпоративна культура також зазнає значний вплив від проектного управління, особливо через розробку та впровадження корпоративних цінностей і кодексів поведінки. Це сприяє формуванню сильної етичної основи і згуртованості всередині організації, створюючи умови для взаємоповаги та взаємопідтримки між співробітниками. Програми корпоративних тренінгів зміцнюють внутрішні комунікації і сприяють більшій залученості та лояльності персоналу.

ВИСНОВОК

У сучасних умовах глобальних змін і криз адекватне управління персоналом є не тільки необхідністю, але й можливістю для компаній виступати як провідники змін на ринку. Проектний підхід, як виявляє дослідження, сприяє не лише оптимізації існуючих процесів, але й відкриває нові горизонти для інновацій та стратегічного планування. Це стає особливо важливим у відповідь на складнощі, що виникають від ринкових флуктуацій та економічних змін, що змушують компанії шукати більш гнучкі і ефективні способи управління своїми ресурсами.

Загалом, застосування проектних методів управління персоналом надає організаціям стратегічну перевагу, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати внутрішні ресурси для досягнення довгострокових цілей. Це важливо не тільки для виживання компанії в нестабільні часи, але й для її розвитку та посилення конкурентоспроможності на міжнародному рівні, що є ключовим для національної економіки в цілому.

Література:

1. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом: Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf (дата звернення: 01.08.2024).

2. Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. 22.09.2022. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid-zhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 01.08.2024).

3. Вереньова Д. Майже 80 % релокованих підприємств відновили свою роботу на нових місцях. 31 жовтня 2022 року. URL: https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282 (дата звернення: 01.08.2024).

4. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 01.08.2024).

5. Чаркіна Т. Ю. Підходи та функції до управління змінами підприємств залізниці в сфері пасажирських перевезень / Т. Ю. Чаркіна, О. О. Матусевич, Л. Д. Галушко // Review of Transport Economics and Management. 2019. Вип. 1 (17). С. 96—107. DOI: 10.15802/rtemt.v0i1(17).176495.

6. Задоя В.О., Гненний М.В., Чернова Н.С., Полішко Т.В. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту компаній туристичної галузі. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.20>

7. Hobday M. The Project-Based organization: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? Research Policy, 2000. no. 29. pp. 689—710.

8. 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: 29.07.2024).

9. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

References:

1. Deloitte (2022), available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf (Accessed 01.08.2024).

2. Honcharenko, K. (2022), "The results of a global study on the realities of Ukrainian recruiting and closing vacancies in wartime conditions", available at: <https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid-zhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni> (Accessed 01.08.2024).

3. Veren'ova, D. (2022), "Almost 80% of relocated enterprises resumed their work at new locations", available at: https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282 (Accessed 01.08.2024).

4. State Employment Service (2022), "The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in 2022", available at: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (Accessed 01.08.2024).

5. Charkina, T.Yu. Matusевич, O.O. and Halushko, L.D. (2019), "Approaches and functions to change management of the railway enterprises in the field of passenger transport", Review of Transport Economics and Management, vol. 1 (17), pp. 96—107. DOI: 10.15802/rtemt.v0i1(17).176495.

6. Zadoia, V.O. Hnennyj, M.V. Chernova, N.S. and Polishko, T.V. (2023), "Contemporary trends in the development of hr management in tourism industry companies", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.20>

7. Hobday, M. (2000), "The Project-Based organization: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?", Research Policy, vol. 29, pp. 689—710.

8. Develor Ukraine (2024), "Personnel management during the war: White book with the results of interviews: practices of Ukrainian companies, main pain points and solutions", available at: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (Accessed 29.07.2024).

9. Lewin, K. (1951), Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright, Harper & Row, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.