

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

УДК 658:331

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-69-60-69

### **НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У МІНЛИВОМУ БЕЗПЕКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА ПРИ АКТУАЛІЗАЦІЇ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ**

*Марта Копитко<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Д.е.н., професор, Львівський університет внутрішніх справ, Львів, професор кафедри управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>*

### **STAFF TRAINING AS AN ELEMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL POLICY IN A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT AND IN THE UPDATE OF CRISIS SITUATIONS IN THE ECONOMY**

*Marta Kopytko<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Doctor of science (Economics), professor, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, professor of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>*

**Анотація.** Війна в Україні суттєво змінила умови функціонування бізнесу. Під вплив таких викликів, загроз та небезпек український бізнес ще не потрапляє. У зв'язку з цим бізнесу довелося адаптуватися, змінювати місце дислокації виробничих потужностей, працювати в зоні підвищеного ризику із недоукомплектованим штатом, зруйнованими логістичними ланцюгами, дефіцитом товарів та комплектуючих, суттєвим зниженням рівня попиту, високим рівнем інфляції та переорієнтацією державної політики у сектор оборони із зниженням рівня підтримки бізнесу. Але, незважаючи на такий ряд дестабілізуючих чинників вітчизняне бізнес-середовище не зупинилося, а продовжує функціонувати. У статті на основі статистичних даних, результатів опитувань підприємців та аналітичних даних обґрунтовано вплив змін у зовнішньому середовищі на рівень функціонування вітчизняних підприємств і на наслідки у кадровій сфері. Базуючись на цих умовах, визначено перспективним методом налагодження роботи та втримання рівня конкурентоспроможності – зміни в кадровій політиці. Важливим аспектом налагодження роботи в складних умовах війни є удосконалення процесів кадрової політики, що передбачає максимальну підтримку усіх працівників. За умов дефіциту кадрів актуалізується питання їх підготовки та навчання. Тому, дослідження побудоване на аналізі перспективних методів навчання персоналу з врахуванням мотиваційних аспектів та впливу агресивних загроз зовнішнього середовища. Визначено перелік переваг для роботодавців внаслідок навчання персоналу, зокрема, - це можливість забезпечити підприємство високопрофесійними кадрами, які здатні вирішувати найскладніші завдання; знизити плінність кадрів, сформувати кадровий резерв, знизити витрати на підбір кадрів та підвищити рівень мотивації співробітників. Крім того, систематизовано перелік переваг для працівників: набуття нових професійних знань і навичок, можливість отримати вищу зарплату, посадове підвищення кваліфікації, впевненість у майбутньому, відсутність страху втратити роботу, зростання поваги і вдячності, підвищення мотивації праці. З метою заохочення працівників до навчання запропоновано реалізувати наступні кроки: підтримувати позитивне навчальне середовище; дорослі особи досягають найвищих академічних досягнень, коли їх навчання супроводжується фізичним, розумовим та емоційним комфортом; залучати осіб до сучасної методики навчання; використовувати елемент співпраці між особами, які навчаються; використовувати різноманітні методи навчання; використовувати відступи в сучасній методиці навчання.

**Ключові слова:** управління підприємством, персонал, управління персоналом, кадрова політика, навчання персоналу, компетентності, національна безпека, мінливе безпечове середовище, війна, ризики, загрози, небезпеки, кризові ситуації.

**Формули: 0; рис.: 6; табл.: 0, бібл.: 8**

**Abstract.** *The war in Ukraine significantly changed the conditions of business operation. Ukrainian business has not yet come under the influence of such challenges, threats and dangers. In this regard, the business had to adapt, change the location of production facilities, work in a high-risk zone with an understaffed staff, destroyed logistics chains, a shortage of goods and components, a significant decrease in the level of demand, a high level of inflation and a reorientation of state policy to the defense sector with a decrease in the level of business support. But, despite such a number of destabilizing factors, the domestic business environment has not stopped, but continues to function. In the article, based on statistical data, the results of surveys of entrepreneurs and analytical data, the influence of changes in the external environment on the level of functioning of domestic enterprises and on the consequences in the personnel sphere is substantiated. Based on these conditions, a promising method of improving work and maintaining the level of competitiveness - changes in personnel policy - has been determined. An important aspect of establishing work in the difficult conditions of war is the improvement of personnel policy processes, which provides maximum support for all employees. Given the shortage of personnel, the issue of their training and education is becoming urgent. Therefore, the study is based on the analysis of promising methods of personnel training, taking into account motivational aspects and the influence of aggressive threats from the external environment. A list of advantages for employers as a result of personnel training has been defined, in particular, it is an opportunity to provide the enterprise with highly professional personnel capable of solving the most difficult tasks; to reduce staff turnover, to form a staff reserve, to reduce recruitment costs and to increase the level of employee motivation. In addition, a list of benefits for employees has been systematized: acquisition of new professional knowledge and skills, the opportunity to receive a higher salary, professional development, confidence in the future, lack of fear of losing a job, increased respect and gratitude, increased work motivation. In order to encourage employees to study, it is proposed to implement the following steps: maintain a positive learning environment. adults achieve their highest academic achievement when their learning is accompanied by physical, mental, and emotional comfort; to involve people in modern teaching methods; to use the element of cooperation between persons who are studying; use various teaching methods; use indents in modern teaching methods.*

**Keywords:** *enterprise management, personnel, personnel management, personnel policy, personnel training, competencies, national security, changing security environment, war, risks, threats, dangers, crisis situations.*

**Formulas:0; fig.: 6; tabl.: 0; bibl.: 8**

**Постановка проблеми.** Війна докорінно змінила умови ведення бізнесу в Україні. Окупація значної території України, фізичне руйнування підприємств, дефіцит кадрів через еміграцію населення та призов до лав ЗСУ, руйнування логістичних ланцюгів, знищення майна та смерть людей, падіння рівня зростання національної економіки, порушення експортно-імпортних зв'язків, проблеми із забезпечення енергоносіями, перебої у постачанні електроенергії, паніка – ці та багато інших факторів стали причиною перебудови національного бізнес-середовища. Підприємства опинилися в умовах неймовірної кількості ризиків та загроз, реальних небезпек і повинні були організувати свою діяльність в умовах їх впливу. Крім того, умови настільки швидко змінюються, що навіть до впливу негативних факторів неможливо адаптуватися на тривалий період. Тому, особливої актуальності в таких умовах набуло питання продовження функціонування суб'єктів господарювання. Однією із вагомих складових діяльності визначено забезпечення кадровими ресурсами. Тому, дослідження побудоване на формуванні кадрової політики

підприємств в умовах мінливого середовища для формування стабільного кадрового забезпечення діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підготовки та перепідготовки, підвищення рівня компетентностей працівників є поширеними темами для дослідження вітчизняних та іноземних науковців. Але, практично відсутні дослідження, які враховують вплив умов функціонування підприємств під час війни та тотальне ускладнених умов ведення бізнесу при мінливому безпековому середовищі.

У праці [1] здійснено важливий аналіз впливу на рівень національної стійкості умов мінливості та невизначеностей безпекового середовища. При цьому екстраполяція висновків дозволяє розуміти умови функціонування бізнес-середовища через призму національної безпеки.

Ґрунтовне вивчення впливу негативних факторів війни економічного, правового, регіонального та екологічного характеру здійснено у попередніх авторських працях [2, 3].

Вивченням питань безперервного навчання персоналу присвячено ряд сучасних досліджень [4, 5], які акцентують

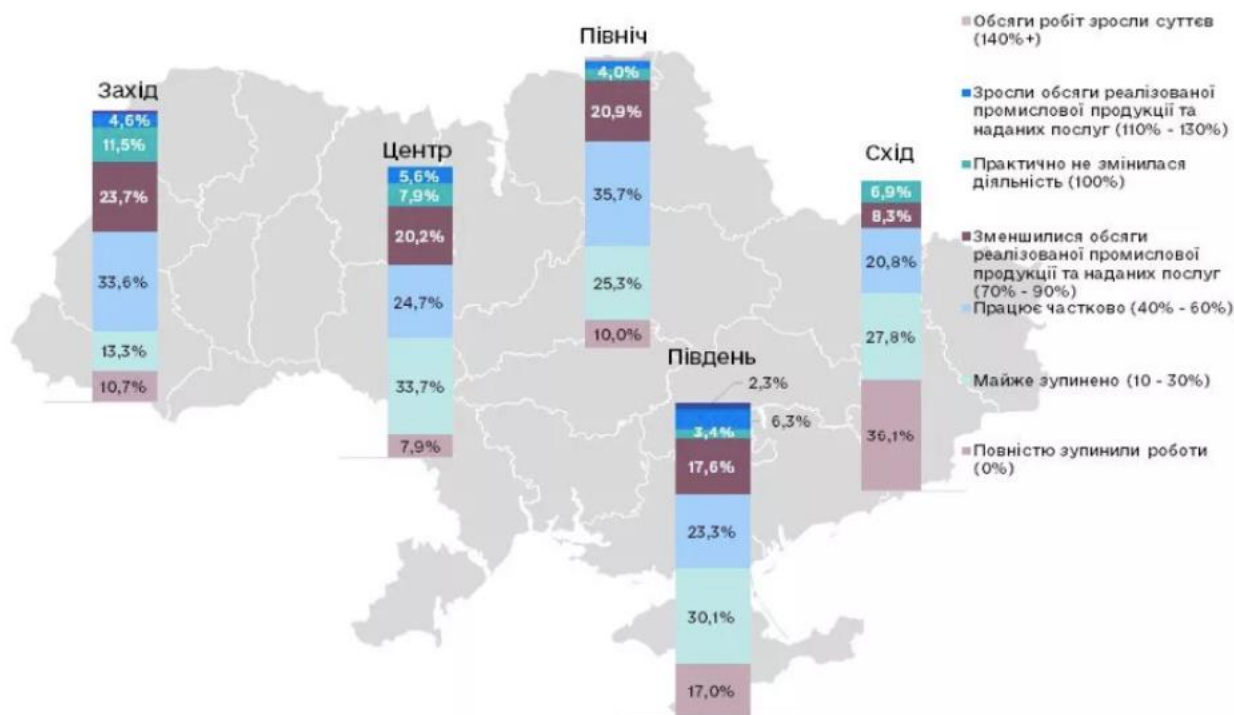
увагу на вагомості організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення можливості для інноваційного розвитку підприємств та втримання конкурентних переваг. Натомість, в умовах війни досить складно говорити про перспективи інноваційної діяльності, а домінантним аспектом стає – продовження діяльності підприємства загалом та забезпечення персоналу робочими місцями.

Війна в Україні спричинила колапс у національному бізнес-середовищі та нанесла значної шкоди економіці Європи. Це вперше за останні 80 років бізнес зазнає таких потрясінь, тому особлива увага повинна бути зосереджена на дослідженнях впливу негативних факторів на результати діяльності підприємств з акцентом на процес ресурсного забезпечення, зокрема кадрами.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення впливу війни на український бізнес, обґрунтування домінантного впливу кадрових ресурсів на стійкість підприємств та підтримання їхнього функціонування в умовах мінливого без пекового середовища, а

також розроблення пропозицій щодо навчання персоналу на підприємствах з метою реалізації кадрової політики, яка дозволить втримати наявний кадровий потенціал і одночасно впливати на його розвиток.

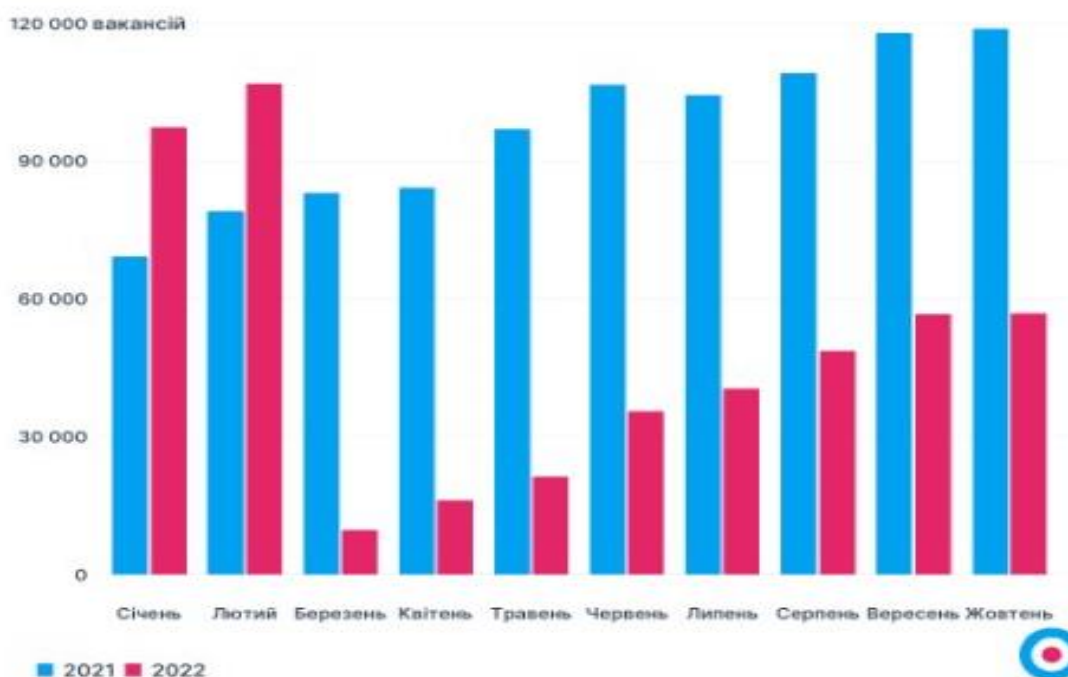
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна спричинила суттєву перебудову економіки України. Вітчизняні підприємства впродовж усього періоду працювали під впливом великої кількості дестабілізуючих чинників, але 2022 рік став ще більшим випробуванням. Домінантним питанням у сфері бізнесу стало не отримання високих прибутків і забезпечення показників ліквідності та рентабельності, а збереження бізнесу загалом. За даними НБУ, від війни економіка України втрачає понад 50 млрд. грн. без врахування втрат від руйнувань [6]. Промислове виробництво в Україні зосереджене на її сході, де ведуться активні бойові дії, що зумовило необхідність підприємств змінювати місце функціонування. Так, понад третина підприємств зупинила свою діяльність на сході України і 17% підприємств – на півдні (рис. 1).



**Рис. 1.** Стан бізнесу станом на серпень 2022 р., порівнюючи з періодом до 24.02.2022 р.  
 Джерело: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-ukraine-regional-trends-summer-2022/>

Окрім скорочення кількості діючих підприємств, переважна більшість підприємств скоротили темпи зростання і це суттєво вплинуло на процес найму персоналу. Так, у березні 2022 р. кількість вакансій, за даними work.ua, скоротилася із 86000 у 2021 р. до 8000 у 2022 р., помірне зростання спостерігалось до жовтня 2022 р. і становило 58000 вакантних робочих місць

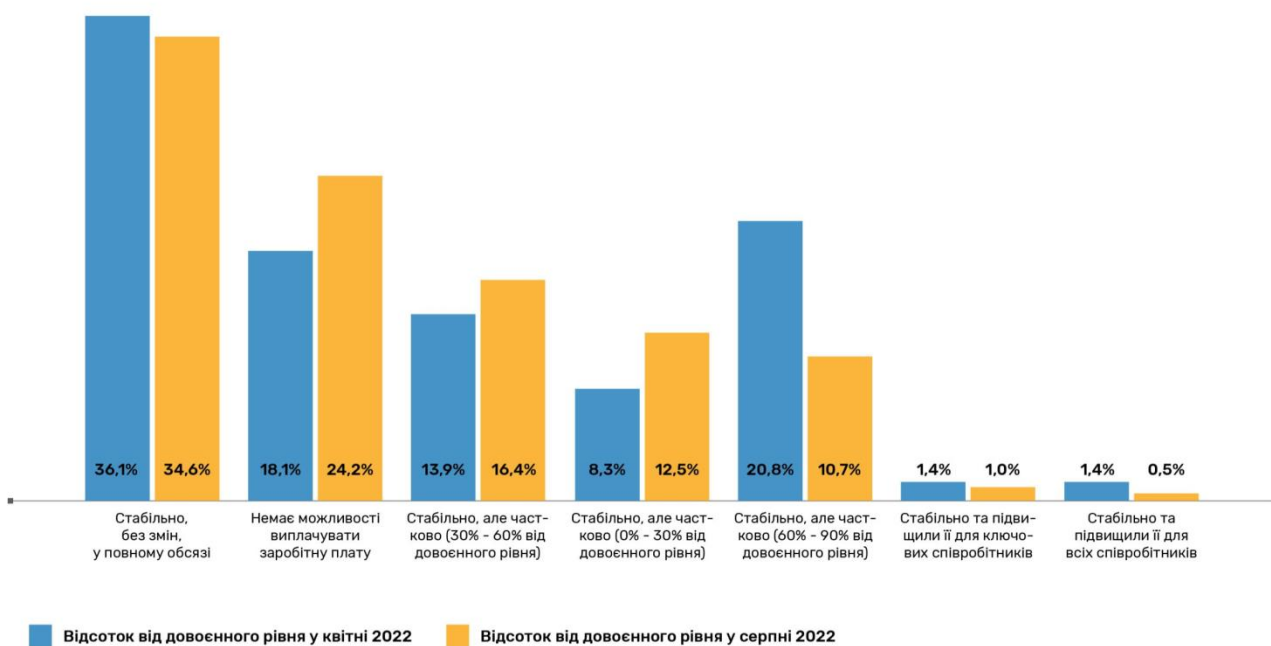
у 2022 р. (119000 у 2021 р.) (рис. 2). Поступове зростання кількості вакансій спричинене відновленням роботи підприємств на де окупованих територіях та релокацією бізнесу, яка вже встигла відбутися. Крім того, значна кількість громадян повернулася із-за кордону, що вплинуло на активізацію створення робочих місць.



**Рис. 2. Динаміка зміни кількості вакансій в Україні (2021-2022 рр.) під впливом війни**  
Джерело: work.ua

Зміни у бізнес-середовищі спричинили і зміни в системі оплати праці працівників. Перші місяці війни під впливом дефіциту кадрів певних спеціальностей (зокрема, водіїв), призвели до певного зростання рівня зарплати до 10% - для водіїв), натомість станом на кінець літа на понад 20% зарплата зросла у товаровзнавців, керівників магазинів, адміністраторів. За результатами досліджень Асоціації рітейлерів України та порталу [rabota.ua](http://rabota.ua) (рис. 3), лише у третини опитаних рівень

зарплати не змінився під впливом війни, кожен четвертий опитаний відповів, що не має можливості виплачувати зарплату, понад 10% - виплачує зарплату частково у розмірі від 60% до 90%, понад 16% - виплачує зарплату частково у розмірі від 30% до 60%, понад 12% - виплачує зарплату частково у розмірі від 0% до 30%. Про підвищення зарплати для ключових працівників повідомили 1% опитаних, та лише 0,5% - підвищення для усіх працівників.

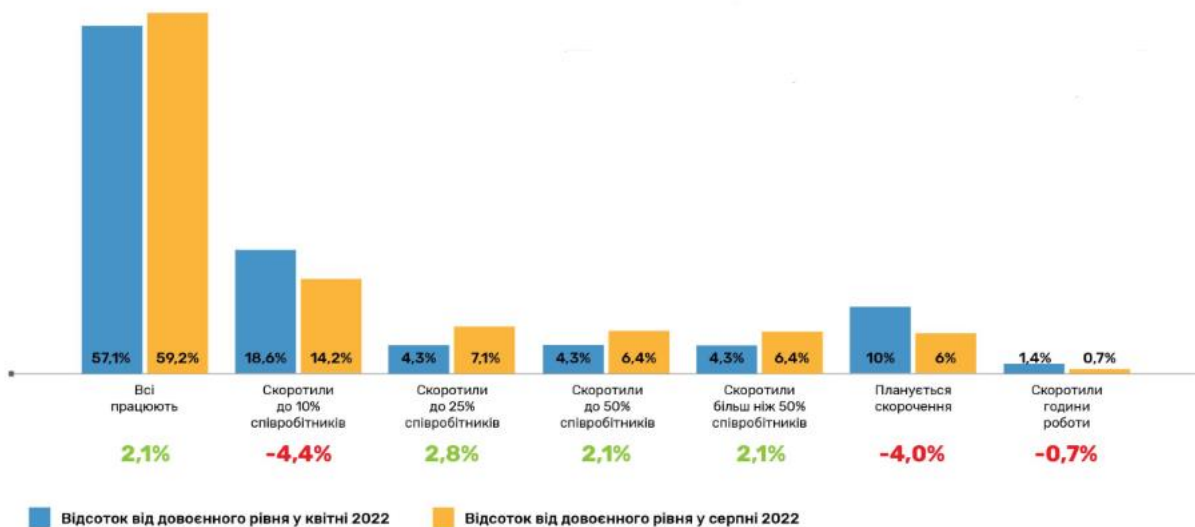


**Рис. 3. Динаміка зарплат працівників в Україні у 2022 р.**

Джерело: <https://rau.ua/novyni/specproekt-rau-i-robotu-ua/>

Аналізуючи показники рівня скорочень працівників у час війни, то (див.

рис. 4) негативна тенденція дещо зменшилася.



**Рис. 4. Динаміка рівня скорочень працівників в Україні у 2022 р.**

Джерело: <https://rau.ua/novyni/specproekt-rau-i-robotu-ua/>

Підприємства, окрім тих, які припинили свою діяльність, змінили підходи у кадровій політиці та спрямували її на втримання працівників. Суттєво змінилася система комунікації всередині підприємств: зростає кількість зустрічей, колективних обговорень викликів та

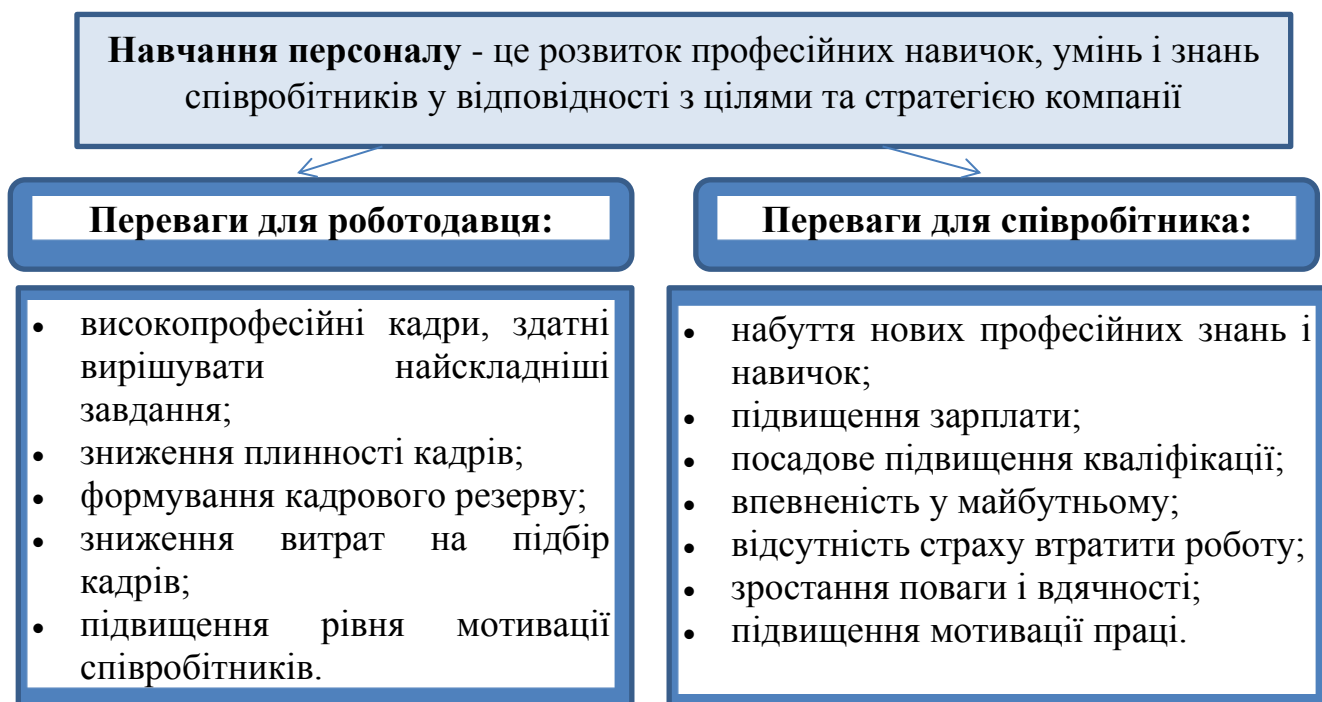
проблем, запроваджено системи анкетувань, які дозволяють регулярно визначати чи співробітники у безпеці та чи потребує хтось з них допомоги, зміна системи мотивації (за виконання роботи відсутніх колег, за роботу під час сирен, за волонтерство, за працю на території із

напруженою ситуацією тощо), налагодження гарячих ліній психологічних консультацій чи зустрічей із психологами.

Під дією проблем у бізнес-сфері керівники підприємств почали впродовж 2022 року щораз більше замислюватися над підвищенням рівня компетентностей власних працівників. На цей крок наштовхнула війна, яка спричинила дефіцит кадрів, а тому треба було навчитися «закривати» існуючими працівниками всю кадрову потребу. Тому, період літа-осені 2022 р. активізувався попит на бізнес-тренінги, он-лайн курси, зріс попит на навчання на магістерських програмах та у бізнес-школах.

Процес навчання персоналу є складним та багатокомпонентним та потребує комплексного підходу до його організації. Дуже важливо правильно обрати необхідний вид навчання, визначити його мету та очікувані результати. Доцільного наголосити, що досить специфічним етапом є налаштування персоналу на необхідність такого навчання. З цією метою повинна бути погоджена система мотивації. Лише розуміючи вигоду від навчання, працівники погодяться витратити час та прикласти зусилля для інших форм робіт, окрім виконання функціональних обов'язків.

Зміст процесу навчання персоналу наведено на рис. 5.



**Рис. 5. Зміст процесу навчання персоналу**

Джерело: авторська розробка на основі <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/975-navchannya-personalu--7-krokov-organizacii-rozvitku-personalu.html>

Більшість методів навчання працівників можна розділити на дві категорії: методи навчання на робочому місці та методи навчання поза робочим місцем.

**Методи навчання на робочому місці** навчають працівників, показуючи їм на постійній основі, як виконувати свої обов'язки. Співробітники зазвичай не залишають своє робоче місце (або навіть

будівлю компанії) для навчання – вони працюють і навчаються одночасно.

Приклади методів навчання на робочому місці:

1. Неформальне навчання між колегами. Зазвичай це відбувається, коли компанія не забезпечує формального навчання. Нові співробітники отримують основні інструкції від своїх керівників і

колег, і вони вчать, спостерігаючи за ними.

2. Вступний інструктаж. Цей тип навчання призначений для нових співробітників, щоб допомогти їм адаптуватися до організації. Їх можна проводити на робочому місці, коли інструктор представляє нових працівників компанії, колегам і людям, з якими вони працюватимуть, а також показує їм приміщення компанії та знайомить із робочим середовищем.

3. Практичний тренінг. Такий тип навчання орієнтований на індивідуальні потреби працівника і відразу застосовується в його роботі. Це ефективний метод, коли йдеться про нове обладнання та бізнес-процедури. Це також займає багато часу та вимагає присутності наставника або навченого інструктора для підтримки працівників. Наприклад, працівник може навчитися керувати машиною чи обладнанням лише після того, як його навчить досвідчений працівник або керівник.

4. Чергування роботи. За цією системою працівники чергують посади, а не залишаються на одній конкретній посаді. Основна мета цього типу навчання – підвищити базові знання учасників, дозволивши їм отримати досвід роботи на різних посадах у компанії.

5. Навчання новоприйнятих працівників. Коли для виконання роботи потрібен високий рівень кваліфікації, але важко знайти людину з такою кваліфікацією, компанії часто розробляють власні програми навчання. Такі працівники починають працювати під наглядом досвідчених наставників або експертів до тих пір, поки не стануть самостійними і зможуть самостійно виконувати свою роботу.

6. Стажування. Завдяки спільним зусиллям навчальних закладів та організацій практика допомагає студентам отримати досвід роботи та застосувати отримані знання на практиці.

7. Коучинг. Як і наставництво, коучинг може відбуватися в компанії по-різному. Одним із способів є призначення

для працівника у помічники старшого працівника, який навчається своїй роботі під його керівництвом (подібно до практичного навчання, але більше підходить для «білих комірців»). Інший спосіб – найняти зовнішнього тренера: співробітники можуть планувати регулярні заняття з тренером, щоб обговорити цілі компанії для них і скласти плани дій для досягнення цих цілей [7].

**Методи навчання за межами підприємства** зазвичай вимагають, щоб співробітники залишали своє робоче місце або навіть приміщення компанії, щоб навчатися. Через це працівники можуть стати, принаймні тимчасово, менш продуктивними.

Ось кілька прикладів методів навчання за межами підприємства:

1. Лекції / конференції. Цей метод можна використовувати для навчання відповідності, навчання нових методів або мотивації співробітників. Він орієнтований на викладання теоретичних знань. Зазвичай це передбачає найм доповідача або досвідченого професіонала для навчання. Крім того, співробітники можуть бути відряджені на кілька днів для участі в конференції.

2. Симуляції. Симуляції дозволяють працівникам використовувати свої знання на практиці, максимально точно дублюючи реальні умови праці. Методи імітаційного моделювання успішно застосовуються, наприклад, в авіаційній промисловості. Створювати змодельовані сценарії нелегко й недешево, але цей тип навчання особливо важливий у середовищах високого ризику, де помилки можуть обійтися ще дорожче.

3. Тематичні дослідження. Кейс-стаді передбачає аналіз реальних прикладів людей або компаній, які використовували певний метод для досягнення певного результату. Кожен аспект життя та історії суб'єкта аналізується, щоб навчитися діяти подібним чином і досягати однакових результатів.

4. Он-лайн навчання. Цей метод можна використовувати як на робочому місці, так і поза ним, але з практичних міркувань он-лайн-навчання поза робочим

місцем стає все більш популярним. Технології асинхронного навчання дозволяють тренерам розробляти навчальні матеріали для учасників, які потім можуть отримати до них доступ у зручний час.

5. Спонсорована освіта. Деякі компанії вважають за краще оплачувати навчання своїх співробітників у зовнішній установі, наприклад, університеті, а не розробляти внутрішню програму навчання. У таких ситуаціях працівник може бути делегований для участі в заняттях під час або поза робочим часом [7].

Також можна поєднати наведені вище методи для створення підходу змішаного навчання, яке може бути дуже ефективним у широкому спектрі тем.

Фактори, на які слід звернути увагу при виборі типу навчання для організації:

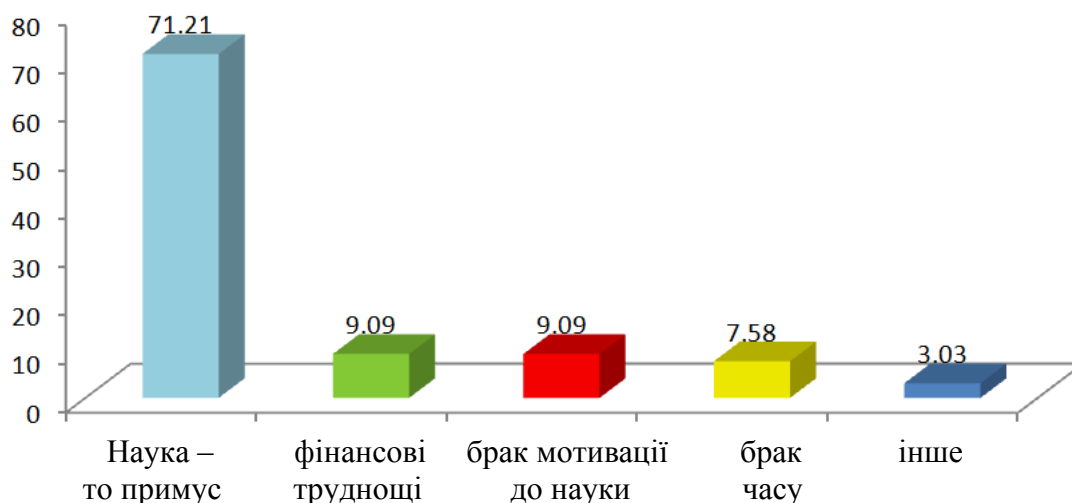
1. Бюджет. Визначити чи може компанія дозволити собі оплачувати екстернатне навчання, чи може вона дозволити собі відряджати працівників для

навчання та на який термін. Якщо витрати занадто високі, то можна розглянути інші дешевші варіанти, такі як ротація робочих місць, вступне навчання, змішане навчання та он-лайн-навчання.

2. Посада. Якій роботі потрібно навчати персонал? Навчання «білих комірців» поза робочим місцем може бути легшим, але фізичні працівники (наприклад, виробничі працівники) можуть потребувати навчання на місці.

3. Час. Деяким компаніям легше запропонувати співробітникам пройти навчання в робочий час, щоб за ними можна було стежити. Інші вважають за краще використовувати власний час працівників для навчання.

Дослідження, яке було проведене у країнах Європи [8], засвідчило, що небажання вчитися у більшості респондентів викликане ставленням до навчання як до примусу (рис. 6).



**Рис. 6. Причини зупинки навчання дорослими особами**

Джерело: <https://www.edulider.pl/edukacja/metody-nauczania-doroslych>

З метою заохочення працівників до навчання доцільно рекомендувати наступні кроки:

1. Підтримувати позитивне навчальне середовище. Дорослі особи досягають найвищих академічних досягнень, коли їх навчання супроводжується фізичним, розумовим та емоційним комфортом. Позитивне навчальне середовище одночасно розслабляє та стимулює дорослих. Відчуття безпеки, цікавість і

задоволення оптимізують процес навчання дорослих.

2. Залучати осіб до сучасної методики навчання. Дорослі вчаться найшвидше, коли беруть активну участь у діяльності. Навчаючи, необхідно пам'ятати, що знання – це не речовина, яка засвоюється, а матеріал, який учень створює в процесі навчання.

3. Використовувати елемент співпраці між особами, які навчаються. Більшість



людей найефективніше навчаються в середовищі співпраці. У той час як традиційний вчитель наголошував на важливості конкуренції між учнями, Девід Мейер у своїй теорії сучасного навчання наголошує на дружній співпраці між учнями.

4. Використовувати різноманітні методи навчання. Дорослі вчать найшвидше, коли у них є широкий вибір способів навчання. Сучасна модель освіти дорослих дозволяє використовувати техніки, які торкаються всіх органів чуття учнів, завдяки чому навчальний процес набирає обертів і дає дивовижні результати.

5. Використовувати відступи в сучасній методиці навчання. Дорослі досягають дуже хороших результатів навчання, коли навчальний процес наголошує на контексті даних знань. Сухі факти та окремі навички запам'ятати нелегко. Найкращий спосіб навчання дорослих – це передача матеріалу за допомогою: емоційно захоплюючого вступу, відкритості до зворотного зв'язку від учасників, роздумів, оцінювання та виведення з теми.

**Висновки.** Отже, на основі проведеного дослідження визначено проблему функціонування вітчизняних підприємств під впливом війни, акцентовано увагу на їхніх результатах діяльності впродовж березня-жовтня 2022 р. і визначено фактор кадрового забезпечення домінантним для забезпечення безперебійного функціонування бізнесу. З метою проведення ефективної кадрової політики запропоновано вітчизняним підприємствам активізувати роботу із навчання та підвищення рівня компетентності працівників з метою мінімізації ризиків від відтоку кадрів.

Перспективою подальших досліджень є аналіз можливостей створення міжнародної кооперації підприємств для подолання наслідків кризи через війну.

#### Література:

1. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с
2. Kopytko M., Franchuk V., Panchenko V., Viunyk O., Myshchyshyn O. Impact of Military Actions on the EU Labor Market. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 5. pp. 25-30
3. Kopytko M., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No.6. pp. 13-18.
4. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1 (15). С. 36-49.
5. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 160-166.
6. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата доступу 28.10.2022).
7. 12 skutecznych metod szkolenia pracowników, które wpłyną na rozwój twojej firmy. URL: <https://www.easy-lms.com/pl/centrum-wiedzy/centrum-szkolenia-pracownikow/metody-szkolenia-pracownikow/item12836> (дата доступу 07.11.2022).
8. Metody nauczania dorosłych. URL: <https://www.edulider.pl/edukacja/metody-nauczania-doroslych> (дата доступу 07.11.2022).

#### References:

1. Reznikova O. O. Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovishcha: monohrafiia [National resilience in a changing security environment]. Kyiv: NISD, 2022. 532 s. [in Ukrainian].
2. Kopytko M., Franchuk V., Panchenko V., Viunyk O., Myshchyshyn O. Impact of Military Actions on the EU Labor Market. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 5. pp. 25-30
3. Kopytko M., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No.6. pp. 13-18.
4. Daniuk V. M. Bezperervnyi rozvytok personalu yak dominantnyi chynnyk innovatsiinoho vyrobnytstva [Continuous development of personnel as a dominant factor of innovative production]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka* [Social and labor relations: theory and practice]. 2018. № 1 (15). S. 36-49. [in Ukrainian].
5. Chyzh V. I., Havrylenko Ya. V. Rozvytok personalu yak skladova stratehii upravlinnia v informatsiinomu suspilstvi [Personnel development as a component of the

management strategy in the information society]. Modern Economics. 2021. № 26(2021). S. 160-166. [in Ukrainian].

6. Rykhlitskyi V. Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva [Business in the conditions of war: who suf] URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (access 28.10.2022). [in Ukrainian].

7. 12 effective methods of employee training that will affect the development of your company. URL:

<https://www.easy-lms.com/pl/centrum-wiedzy/centrum-szkolenia-pracownikow/metody-szkolenia-pracownikow/item12836> (access 07/11/2022). [in Polish]

8. Adult teaching methods. URL: <https://www.edulider.pl/edukacja/metody-nauczania-doroslych> (access 07/11/2022). [in Polish]