

УДК 331.108.37

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-217-227

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДО РОБОТОДАВЦІВ

Кирило Злобін¹

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: zlobinkv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8209-0117>

THE EFFECT OF THE WAR IN UKRAINE ON THE LOYALTY OF THE STAFF OF THE ENTERPRISES TO THE EMPLOYERS

Kyrylo Zlobin¹

¹Ph.D. student of the Department of Management Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zlobinkv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8209-0117>

Анотація. З початком війни в Україні 24 лютого 2022 року країна зазнала значних змін, які торкнулися всіх сфер життя, включаючи економіку, суспільство та бізнес. Конфлікт створив нові виклики для підприємств, які змушені були адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безпеку своїх працівників, стабільність бізнес-процесів та підтримку економіки країни. Одним із ключових аспектів, що впливають на здатність компаній ефективно функціонувати в таких умовах, є лояльність персоналу до своїх роботодавців. Лояльність працівників є важливим чинником стабільності та успіху підприємств, впливаючи на продуктивність, мотивацію та здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників. У воєнний час підтримання високого рівня лояльності стає ще більш критичним завданням для керівництва підприємств. Метою даного дослідження є встановлення факторів, які прямо чи опосередковано впливають на лояльність персоналу підприємства в умовах війни в Україні. Основними методами, які були використані під час дослідження є методи анкетування працівників підприємств України, методи графічного відображення, табличний метод, метод узагальнення результатів дослідження. В процесі опитування були використані соціальні мережі для розповсюдження анкети для опитування, Google Forms для опитування та Ексель таблиці для обробки результатів. Дослідження проводилося шляхом опитування працівників українських підприємств за допомогою гугл-форм у лютому-березні 2024 року. В опитуванні взяли участь 16250 осіб, з них 46,3% жінок (7524 осіб) і 53,7% (8726 осіб). Результатом проведеного дослідження став аналіз факторів, що впливають на лояльність персоналу, який показав, що у переважній більшості респондентів рівень лояльності залишився незмінним (68,8%), але також водночас наявні випадки зростання (16,4%) та зменшення (14,8%) лояльності. За результатами проведеного опитування були систематизовані заходи щодо підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні за такими напрямками як: фінансова підтримка та стабільність; безпека та охорона праці; гнучкість робочого графіку та умов праці; соціальна підтримка та добробут; комунікація та інформаційна підтримка; професійний розвиток та навчання; залучення працівників до прийняття рішень; соціальна відповідальність та благодійність; поліпшення умов праці; репутація та брендинг.

Ключові слова: лояльність; роботодавець; війна; підприємство; мотивація; інформаційна політика; комунікації; безпека; добробут; соціальна відповідальність.

Формул: 0; **рис.:** 12, **табл.:** 1, **бібл.:** 12

Abstract. Since the onset of the war in Ukraine on February 24, 2022, the country has experienced significant changes impacting all areas of life, including the economy, society, and business. The conflict has created new challenges for businesses, which have had to adapt to new conditions, ensuring the safety of their employees, the stability of business processes, and the support of the country's economy. One of the key aspects influencing the ability of companies to function effectively in such conditions is employee loyalty to their employers. Employee loyalty is an important factor in the stability and success of enterprises, affecting productivity, motivation, and the ability of the company to retain qualified workers. In wartime, maintaining a high level of loyalty becomes an even more critical task for enterprise management. The aim of this study is to identify the factors that directly or indirectly influence employee loyalty in enterprises under the conditions of war in Ukraine. The main methods used in the study include employee surveys of Ukrainian enterprises, graphical representation methods, tabular methods, and the method of summarizing research results. Social networks were used to distribute the survey, Google Forms for the survey, and Excel spreadsheets for processing the results. The study was conducted by surveying employees of Ukrainian enterprises using Google Forms in February-March 2024. The survey included 16,250 respondents, with 46.3% women (7,524 respondents) and 53.7% men (8,726 respondents). The result of the study was an analysis of the factors affecting employee loyalty, which showed that the majority of respondents' loyalty levels remained unchanged (68.8%), but there were also cases of increased (16.4%) and decreased (14.8%) loyalty. Based on the survey results, measures to increase the loyalty of employees of

Ukrainian companies during the war in Ukraine were systematized in areas such as financial support and stability; safety and labor protection; flexible working hours and conditions; social support and well-being; communication and informational support; professional development and training; employee involvement in decision-making; social responsibility and charity; improvement of working conditions; and reputation and branding.

Keywords: loyalty; employers; war; enterprise; motivation; information policy; communications; security; well-being; social responsibility.

Formulas: 0; **fig.:** 12, **tabl.:** 1, **bibl.:** 12

Постановка проблеми. З початком війни в Україні 24 лютого 2022 року країна зазнала значних змін у всіх сферах життя, включаючи економіку, суспільство та бізнес. Конфлікт створив нові виклики для підприємств, які змушені були адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безпеку своїх працівників, стабільність бізнес-процесів та підтримку економіки країни. Одним із ключових аспектів, що впливають на здатність компаній ефективно функціонувати в таких умовах, є лояльність персоналу до своїх роботодавців.

Лояльність працівників є важливим чинником стабільності та успіху підприємств. Вона впливає на продуктивність, мотивацію та здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників. У воєнний час, коли стрес і невизначеність досягають високого рівня, підтримання високого рівня лояльності стає ще більш критичним завданням для керівництва підприємств.

У контексті безпрецедентних викликів, які постали перед українським бізнесом, важливо зрозуміти, як зберегти та підвищити лояльність працівників, забезпечуючи їм необхідну підтримку та створюючи сприятливі умови для роботи навіть у найскладніших обставинах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд літератури на тему впливу війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців охоплює дослідження, що аналізують різні аспекти поведінки працівників, методи управління персоналом в кризових умовах, а також інструменти оцінки та підтримки лояльності. Умови війни створюють нові виклики для підприємств, які мають швидко адаптуватися до мінливих реалій, зберігаючи при цьому лояльність своїх співробітників.

Вивчення джерел інформації для оцінки лояльності персоналу дозволило з'ясувати, що основними їх видами є:

– *Анкетування та опитування співробітників.* Анкетування є поширеним методом збору даних про задоволеність і лояльність працівників. Різні дослідження підкреслюють важливість регулярного проведення опитувань для виявлення проблемних зон та розробки стратегій їх вирішення (Kuvaas, 2016).

– *Інтерв'ю та бесіди зі співробітниками.* Інтерв'ю дозволяють глибше зрозуміти мотиви та потреби працівників. Цей метод дає якісні дані, які можуть доповнювати кількісні результати анкетувань (Gill et al., 2008).

– *Аналіз показників плинності кадрів.* Показники плинності кадрів слугують індикатором лояльності працівників. Висока плинність може свідчити про низький рівень лояльності, що вимагає додаткового вивчення причин цього явища (Holtom et al., 2008).

– *Зворотний зв'язок через внутрішні корпоративні канали.* Використання внутрішніх комунікаційних платформ дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок від працівників, що сприяє швидшому вирішенню проблем і покращенню умов праці (Men, 2014).

– *Соціальні мережі та зовнішні джерела.* Аналіз відгуків працівників на зовнішніх платформах, таких як Glassdoor та LinkedIn, дає уявлення про зовнішнє сприйняття компанії як роботодавця (Dabirian et al., 2017).

Основні інструменти оцінювання лояльності персоналу, які пропонують використовувати у своїх дослідженнях, дозволяють встановити різні фактори, що впливають на діяльність підприємств. Найчастіше HR менеджери використовують такі інструменти:

– *Google Forms та інші онлайн-форми:* онлайн-форми є зручним способом збору даних про лояльність персоналу. Вони дозволяють автоматизувати процес збору інформації та швидко отримувати результати (Fan & Yan, 2010).

– *Спеціалізовані HRM-системи:* HRM-системи, такі як SAP SuccessFactors та Workday, пропонують інструменти для комплексного управління персоналом і оцінки їх лояльності. Ці системи дозволяють проводити анкетування, аналізувати дані та створювати звіти (Bondarouk & Ruël, 2009).

– *Внутрішні корпоративні платформи:* внутрішні платформи для комунікації та зворотного зв'язку можуть бути ефективними інструментами для оцінки лояльності персоналу. Вони забезпечують безпосередній доступ до даних та дозволяють оперативно реагувати на потреби працівників (Men, 2014).

– *Ексель таблиці та інші ручні методи:* для невеликих компаній або у випадках, коли автоматизовані системи недоступні, ексель таблиці можуть бути корисним інструментом для збору та аналізу даних про лояльність (Jackson et al., 2001).

– *Автоматизовані системи та програмне забезпечення:* використання

автоматизованих систем для аналізу даних про лояльність дозволяє швидко отримувати результати та виявляти тенденції. Це може включати системи аналітики, які використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування лояльності (Kaplan & Haenlein, 2010).

Формулювання цілей статті.

Метою даного дослідження є встановлення факторів, які прямо чи опосередковано впливають на лояльність персоналу підприємства в умовах війни в Україні. Основними методами, які були використані під час дослідження є методи анкетування працівників підприємств України, методи графічного відображення, табличний метод, метод узагальнення результатів дослідження. В процесі опитування були використані соціальні мережі для розповсюдження анкети для опитування, Google Forms для опитування та Ексель таблиці для обробки результатів.

Виклад основних результатів дослідження. Дослідження проводилося шляхом опитування працівників українських підприємств за допомогою гугл-форм у лютому-березні 2024 року. В опитуванні взяли участь 16250 осіб, з них 46,3% жінок (7524 осіб) і 53,7% (8726 осіб). Вікова структура респондентів представлена на рис. 1.

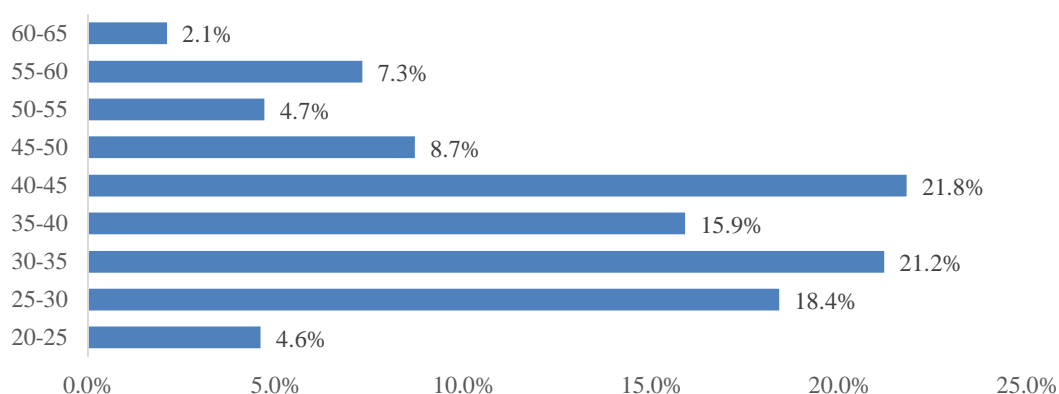


Рис. 1. Вікова структура опитаних працівників

Джерело: розроблено автором

Рівень освіти опитаних працівників показав, що переважна більшість із них мають вищу освіту на рівні спеціаліста/магістра (42,8%) та бакалавра (28,6%), що свідчить про достатньо

високий рівень освіти (рис. 2). Водночас, роботодавці повинні враховувати сучасні виклики в управлінні персоналом задля підвищення лояльності персоналу.

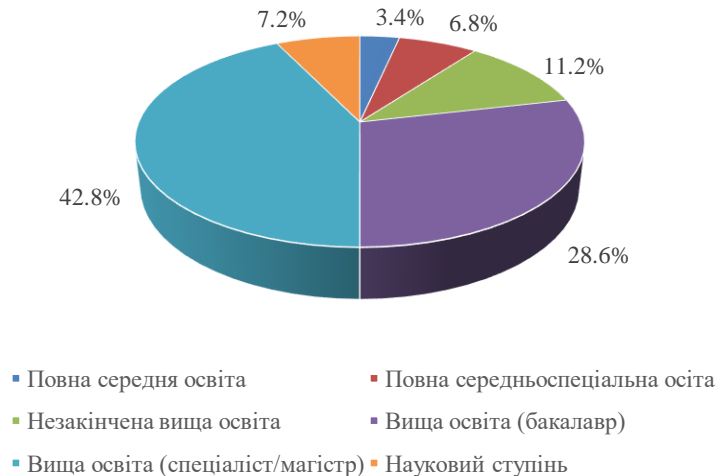


Рис. 2. Рівень освіти опитаних працівників

Джерело: розроблено автором

Близько 35% респондентів працюють на поточному місці роботи понад 3-5 років, що свідчить про те, що вони змінили місце роботи напередодні пандемії COVID-19, разом з роботодавцем змогли подолати ті

важкі часи та продовжили працювати під час війни (рис. 3). Це свідчить про підсвідому лояльність працівників до таких роботодавців та велику довіру до прийнятих ними рішень.

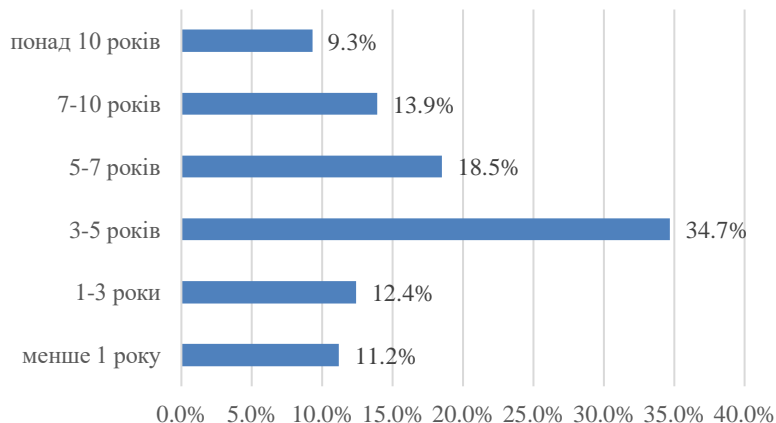


Рис. 3. Період роботи опитаних працівників на поточному місці роботи

Джерело: розроблено автором

Достатньо висока частка працівників, які взяли участь у опитуванні, працює понад 7 років, але рівень лояльності значно менший та свідчить про те, що незважаючи на небажання працівників змінювати роботу під час війни, вони не завжди поділяють цінності роботодавців. Не високим є також рівень лояльності серед працівників, які працюють менше 3 років, що вказує на те, що їх роботодавці, до яких вони прийшли під час пандемії COVID-19, після її закінчення або вже під час війни, не

завжди приділяють достатньо уваги щодо залучення нових працівників до цінностей їх компаній.

Відповіді респондентів на запитання «Як би ви оцінили рівень вашої лояльності до підприємства, на якому ви працюєте, під час війни з 24 лютого 2022 року?» (рис. 4) вказує на те, що оцінюють свою лояльність як «високу» (23,5%) та «дуже високу» (21,4%), хоча водночас и як «низку» (18,9%). Це підтверджує висновки, наведені до рис. 3.

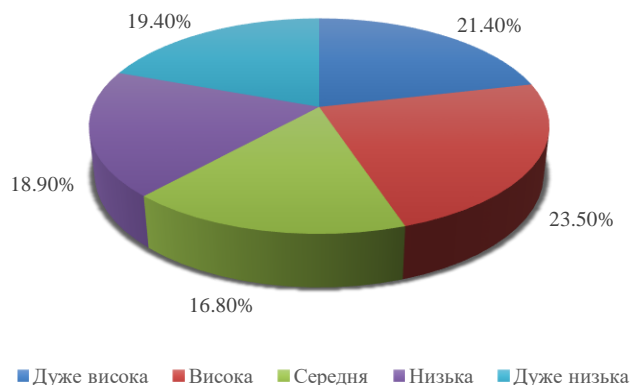


Рис. 4. Відповіді респондентів на запитання «Як би ви оцінили рівень вашої лояльності до підприємства, на якому ви працюєте, під час війни з 24 лютого 2022 року?»

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Які з наступних факторів найбільше вплинули на вашу лояльність до підприємства під час війни?» вказує, що

найбільш вагомим фактором є фінансова стабільність та своєчасна виплата заробітної плати (96,7%) та забезпечення безпеки та охорони праці (85,3%).



Рис. 5. Відповіді респондентів на запитання «Які з наступних факторів найбільше вплинули на вашу лояльність до підприємства під час війни?»

Джерело: розроблено автором

Показником, який, на думку респондентів, найменше впливає на лояльність працівників до підприємства під час війни є можливості для професійного розвитку та навчання (57,8%). Водночас, серед інших факторів, які відзначили респонденти під час опитування, була відзначена можливість бронювання від мобілізації (57,8%).

Відповіді респондентів на запитання «Чи відчували ви достатню підтримку з боку керівництва підприємства під час війни?» вказали, що переважна більшість респондентів отримують підтримку «здебільшого так» (48,3%) та «так, завжди» (34,8%), що позитивно впливає на лояльність персоналу.

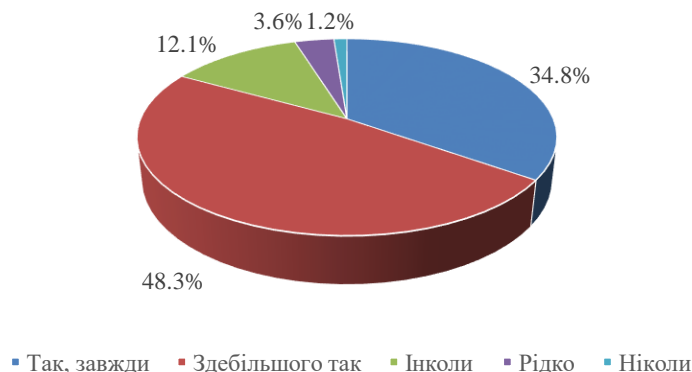


Рис. 6. Відповіді респондентів на запитання «Чи відчували ви достатню підтримку з боку керівництва підприємства під час війни?»

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Чи задоволені ви рівнем комунікації та інформаційної підтримки, що надається підприємством у період війни?» вказують на нейтральне ставлення респондентів до комунікацій між керівництвом та працівниками (45,3%), задоволенні (12,5%)

та високому рівні задоволенні (14,8%), що становить 72,6%. Вважаємо, що такий рівень комунікацій свідчить про достатній рівень ефективності інформаційної політики на підприємствах, чії працівники брали участь в опитуванні.

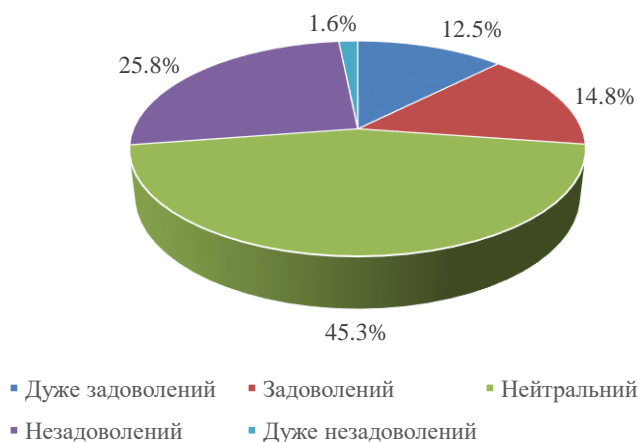


Рис. 7. Відповіді респондентів на запитання «Чи задоволені ви рівнем комунікації та інформаційної підтримки, що надається підприємством у період війни?»

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Як часто ваше підприємство організовувало заходи з підтримки співробітників під час війни (психологічні тренінги, фінансова допомога, тощо)?» вказує на те, що на більшості підприємств

проводяться відповідні заходи. Так «часто» проводиться такі заходи на 27,1% підприємствах, «дуже часто» - на 10,2% та «іноді» - 31,4%. Це свідчить про надання роботодавцями прямої підтримці своїм співробітникам.

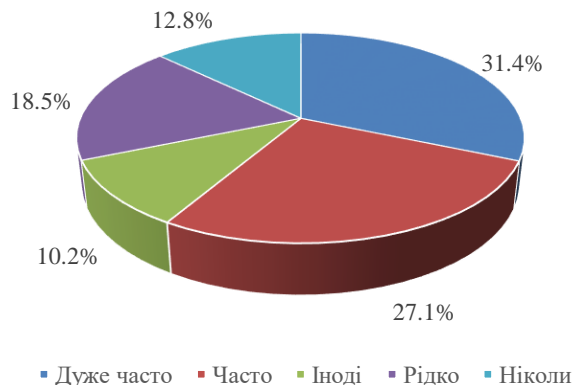


Рис. 8. Відповіді респондентів на запитання «Як часто ваше підприємство організувало заходи з підтримки співробітників під час війни (психологічні тренінги, фінансова допомога, тощо)?»

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Чи вплинула можливість працювати дистанційно на вашу лояльність до підприємства під час війни?» тісно пов'язані з попереднім питанням щодо терміну роботи, оскільки більшість підприємств змогло ефективно

організувати свою діяльність під час пандемії COVID-19, що стало позитивним досвідом для організації роботи під час війни. Певні складнощі в цьому, на нашу думку, могли мати лише ті працівники, які змінили своє місце роботи та/або не мають достатніх цифрових навичок.

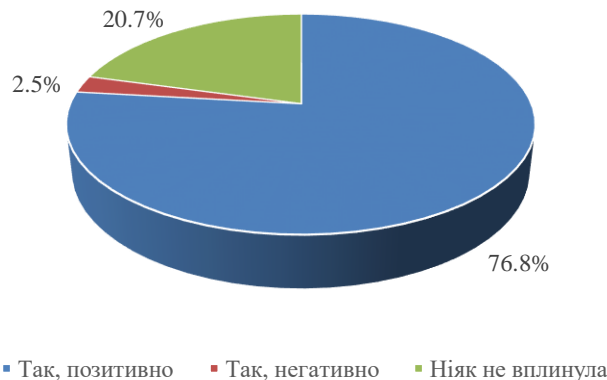


Рис. 9. Відповіді респондентів на запитання «Чи вплинула можливість працювати дистанційно на вашу лояльність до підприємства під час війни?»

Джерело: розроблено автором

Досить важливими в опитуванні стали відповіді респондентів на запитання «Чи змінилися ваші відчуття лояльності до підприємства з початком війни? Якщо так, то як саме?». Так, у переважної більшості респондентів рівень лояльності залишився

незмінним (68,8%), але також водночас наявні випадки зростання (16,4%) та зменшення (14,8%) лояльності, що підтверджують відповіді на попередні питання.

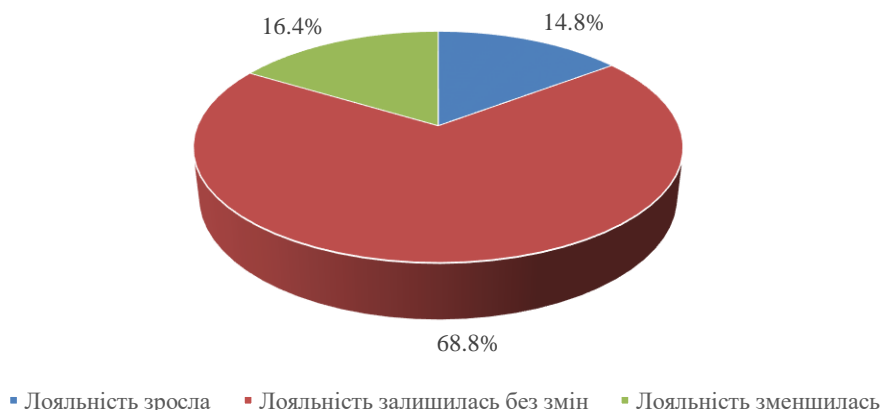


Рис. 10. Відповіді респондентів на запитання «Чи змінилися ваші відчуття лояльності до підприємства з початком війни? Якщо так, то як саме?»

Джерело: розроблено автором

Не менш важливими є відповіді респондентів на запитання «Чи плануєте ви продовжувати працювати в цьому підприємстві після завершення війни?», оскільки саме вони на пряму характеризують лояльність працівників до роботодавців. Результати свідчать, що переважна більшість респондентів не

планує змінювати місце роботи (56,4%) і лише 27,8% - планують. Основними причинами такої ситуації, зрозуміло, стала війна, яка триває вже третій рік поспіль, а також зміни в умовах праці для тих, хто працює з-за кордону, посилення мобілізації, скорочення бізнесу та ін.

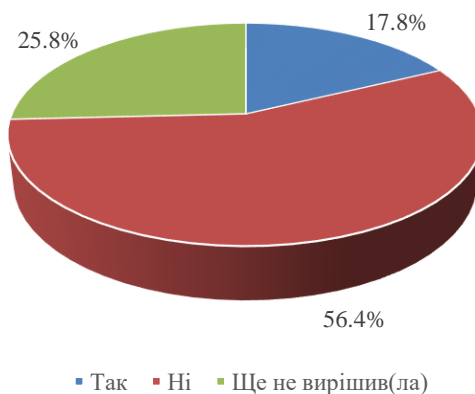


Рис. 11. Відповіді респондентів на запитання «Чи плануєте ви продовжувати працювати в цьому підприємстві після завершення війни?»

Джерело: розроблено автором

Відповіді респондентів на запитання «Які додаткові заходи, на вашу думку, могли б зміцнити вашу лояльність до підприємства в умовах війни?» показали, що найвагоміше значення має своєчасність

виплати заробітної плати в кризових умовах (98,2%), забезпечення безпечних та комфортних умов праці (85,%) та забезпечення можливості працювати з дому або за гнучким графіком (82,5%).



Рис. 12. Відповіді респондентів на запитання «Які додаткові заходи, на вашу думку, могли б зміцнити вашу лояльність до підприємства в умовах війни?»

Джерело: розроблено автором

Найменш важливими заходами, на думку респондентів, є надання необхідних засобів індивідуального захисту та обладнання (37,6%) та організація заходів та програм для дітей працівників (38,9%).

Результати проведеного дослідження дозволили систематизувати основні напрями підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні (таблиця 1).

Ці заходи допоможуть українським компаніям підвищити лояльність працівників у складних умовах війни, забезпечуючи стабільність та ефективність бізнесу.

Висновки. Лояльність персоналу є критично важливим аспектом успішного функціонування підприємств, особливо в умовах війни. Використання різних джерел інформації та інструментів дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень лояльності працівників та вжити відповідних заходів для її підвищення. Сучасні технології та аналітичні методи значно спрощують цей процес, надаючи менеджерам потужні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень.

Результати проведеного дослідження вказують на такі тенденції:

-Українські компанії змушені швидко адаптуватися до нових умов, викликаних війною. Перенесення бізнес-процесів, впровадження віддаленої роботи та забезпечення безпеки працівників стали основними пріоритетами.

- Своєчасна виплата заробітної плати та додаткові фінансові заохочення є критичними для підтримання лояльності працівників. Фінансова стабільність підприємств в умовах кризи відіграє вирішальну роль у збереженні довіри співробітників.

- Надання медичної допомоги, психологічної підтримки та допомога родинам працівників є важливими факторами, що підвищують лояльність до роботодавця. Підтримка з боку компанії у важкі часи зміцнює взаємини між працівниками та керівництвом.

- Регулярне інформування працівників про ситуацію в компанії та зворотний зв'язок через внутрішні корпоративні канали сприяють зміцненню лояльності. Прозорість та відкритість у комунікаціях допомагають зберегти довіру співробітників.

- Хоча професійний розвиток та навчання не є найважливішими факторами під час

війни, вони все ж таки залишаються значущими для частини працівників. Забезпечення можливостей для навчання та розвитку підвищує задоволеність роботою.
 - Активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень сприяє підвищенню їх лояльності. Створення робочих груп та проведення опитувань для

збору зворотного зв'язку допомагають враховувати думки та потреби працівників.
 - Участь у благодійних проектах та допомога місцевим громадам підвищують лояльність працівників до компанії, демонструючи соціальну відповідальність роботодавця.

Таблиця 1. Пропозиції щодо підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні

Напрями	Заходи	Опис
Фінансова підтримка та стабільність	Своєчасна виплата заробітної плати	Забезпечення регулярних і своєчасних виплат заробітної плати навіть у складних умовах
	Бонуси та премії	Впровадження системи додаткових фінансових заохочень для працівників, які демонструють високу відданість і продуктивність
Безпека та охорона праці	Фізична безпека	Створення та підтримка безпечних умов праці, включаючи облаштування укриттів та забезпечення засобами індивідуального захисту
	Психологічна підтримка	Організація регулярних психологічних консультацій та тренінгів для зниження рівня стресу серед працівників
Гнучкість робочого графіку та умов праці	Дистанційна робота	Надання можливості працювати з дому або за гнучким графіком, що дозволить працівникам адаптуватися до нових умов
	Додаткові вихідні дні	Впровадження додаткових днів відпочинку для зменшення стресу та підтримки здоров'я працівників
Соціальна підтримка та добробут	Медична допомога	Надання доступу до медичних послуг та страхування для працівників та їхніх родин
	Підтримка родин співробітників	Допомога родинам, які постраждали від війни, через надання житла, їжі та інших необхідних ресурсів
Комунікація та інформаційна підтримка	Прозорість та відкритість	Регулярне інформування працівників про поточну ситуацію в компанії, плани та заходи, що вживаються
	Використання внутрішніх комунікаційних платформ	Створення каналів для оперативного зв'язку з працівниками та отримання зворотного зв'язку
Професійний розвиток та навчання	Програми навчання	Запровадження курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, що допоможе їм адаптуватися до нових умов
	Кар'єрне зростання	Створення можливостей для професійного розвитку та підвищення по службі всередині компанії
Залучення працівників до прийняття рішень	Комітети та робочі групи	Формування груп для обговорення важливих питань та прийняття рішень, що стосуються умов праці
	Регулярні опитування та фокус-групи	Проведення опитувань для збору думок працівників та їх пропозицій щодо покращення умов праці
Соціальна відповідальність та благодійність	Участь у соціальних проектах	Залучення компанії до благодійних акцій та проектів, що підтримують місцеві громади та постраждалих від війни
	Підтримка волонтерських ініціатив	Заохочення працівників до участі у волонтерських проектах та підтримка їхньої діяльності
Поліпшення умов праці	Оновлення інфраструктури	Поліпшення робочого середовища та умов праці, включаючи модернізацію офісів та виробничих приміщень
	Запровадження додаткових пільг	Надання працівникам додаткових пільг, таких як оплачувані відпустки, гнучкі години роботи та інші бонуси
Репутація та брендинг	Підтримка позитивного іміджу	Активне просування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця, що дбає про своїх працівників
	Визнання та нагородження працівників	Організація заходів для визнання досягнень та заслуг працівників, що підвищує їхню мотивацію та лояльність

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного опитування були систематизовані заходи щодо підвищення лояльності персоналу українських компаній під час війни в Україні за такими напрямками як: фінансова підтримка та стабільність; безпека та охорона праці; гнучкість робочого графіку та умов праці; соціальна підтримка та добробут; комунікація та інформаційна підтримка; професійний розвиток та

навчання; залучення працівників до прийняття рішень; соціальна відповідальність та благодійність; поліпшення умов праці; репутація та брендинг. Ці заходи допоможуть українським компаніям підвищити лояльність працівників у складних умовах війни, забезпечуючи стабільність та ефективність бізнесу.

Література:

1. Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
2. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
3. Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 132-139.
4. Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.
5. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
6. Jackson, M. C., Mansingh, G., & McAuley, J. (2001). Information technology and knowledge management. *Handbook on Knowledge Management*, 1, 517-531.
7. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
8. Kuvaas, B. (2016). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 36-53.
9. Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
10. Мігус І. П. (2012). Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерями : монографія / за заг. ред. проф. Мігус І. П. Черкаси: «МАКЛАУТ». 315 с.
11. Мігус, І. П. (2018). Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (52), 213–221. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-213-221>
12. Мігус, І. П., & Черненко, С. А. (2013). Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*, (11), 24-27.