

Петровська Оксана Михайлівна, кандидат політичних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, 65000, Україна, місто Одеса, вулиця Преображенська, будинок 8, тел.: (098) 494-08-31, e-mail: oksanapetrovskaya80@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>

Збрицька Тетяна Петрівна, к.е.н, доцент кафедри Управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, тел.: (067) 9373605, e-mail: s.t.p._@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3558-1795>

Сорока Олександра Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, тел.: (063) 361-81-92, e-mail: aleksandra.80@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: РОЛЬ АДАПТИВНИХ HR-СТРАТЕГІЙ

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена нескінченими соціально-економічними кризовими викликами, які постали перед Україною за останнє десятиріччя. Економічна нестабільність впливає на систему управління персоналом та соціально-трудові відносини в Україні. Повномасштабна війна, масова міграція економічно активного населення, мобілізаційні процеси, кадровий дефіцит, загальна економічна нестабільність посилили проблеми збереження трудового потенціалу українського бізнесу та забезпечення соціальних гарантій працівникам. Сучасні умови функціонування бізнесу потребують формування адаптивних HR-стратегій, здатних забезпечити підтримку операційної ефективності, кадрової стабільності та збереження ключових компетенцій персоналу за таких умов тривалої нестабільності. Особливої актуальності набувають питання утримання кваліфікованих працівників, розвитку програм перекваліфікації, використання гнучких форм зайнятості та цифровізації систем мотивації. Важливою проблемою залишається втрата кваліфікованих спеціалістів, зниження продуктивності праці та посилення психологічного навантаження на персонал, що негативно впливає на ефективність діяльності, стійкості бізнес-процесів. Недостатня адаптивність традиційних систем управління персоналом та соціального захисту ускладнює процес збереження кадрового потенціалу.

Досліджено теоретичні засади, сучасні тенденції розвитку системи соціального захисту персоналу в Україні. Розкрито сутність поняття «соціальний захист персоналу», як комплексної системи економічних, правових, організаційних та соціальних заходів, спрямованих на запобігання соціальним ризикам, підтримку належного рівня життя працівників,

забезпечення соціальних гарантій. Проаналізовано сучасні підходи до трактування категорій «соціальний захист», «HR-стратегій» та «соціальна безпека», а також визначено взаємозв'язок наведених заходів у системі управління персоналом.

Ключові слова: соціальний захист персоналу, HR-стратегії, ринок праці, кадрові ризики, трудовий потенціал, соціальні гарантії, корпоративна соціальна відповідальність, кризові виклики, управління персоналом, мобілізаційні процеси, трудова міграція, адаптивність підприємств.

Oksana Mykhailivna Petrovska, Ph.D. candidate of political sciences, associate professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National University of Economics, 65000, Ukraine, Odesa city, Preobrazhenska street, building 8, tel.: (098) 494-08-31, e-mail: oksanapetrovskaya80@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>

Tetiana Petrivna Zbrytska, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, 8 Preobrazhenska St., Odesa, tel.: +38 (067) 937 36 05, e-mail: s.t.p._@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3558-1795>

Oleksandra Volodymyrivna Soroka, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, 8 Preobrazhenska St., Odesa, tel.: +38 (063) 361-81-92, e-mail: aleksandra.80@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

SOCIAL PROTECTION OF PERSONNEL IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THE ROLE OF ADAPTIVE HR-STRATEGIES

Abstract. The relevance of the study is determined by contemporary crisis challenges that significantly affect the personnel management system and social and labor relations in Ukraine. The full-scale war, mass migration of the economically active population, mobilization processes, labor shortages, and overall economic instability have intensified the problems of preserving the labor potential of enterprises and ensuring social guarantees for employees. Current conditions of enterprise functioning require the development of adaptive HR strategies capable of maintaining operational efficiency, personnel stability, and the preservation of key employee competencies under prolonged instability. Particular importance is attached to the retention of qualified personnel, the development of retraining programs, the implementation of flexible forms of employment, and the digitalization of motivation systems.

A significant problem remains the loss of qualified specialists, declining labor productivity, and increasing psychological pressure on employees, which negatively affects enterprise performance and the sustainability of business processes. The

insufficient adaptability of traditional personnel management and social protection systems complicates the preservation of labor potential under crisis conditions.

The article examines the theoretical foundations and current development trends of the personnel social protection system in Ukraine. The essence of the concept of «personnel social protection» is revealed as a comprehensive system of economic, legal, organizational, and social measures aimed at preventing social risks, maintaining an adequate standard of living for employees, and ensuring social security. Modern approaches to the interpretation of the categories «social protection», «HR strategies», and «social security» are analyzed, and their interrelation within the personnel management system is determined.

Keywords: social protection of personnel, HR strategies, labor market, кадрові risks, labor potential, social guarantees, corporate social responsibility, crisis challenges, personnel management, mobilization processes, labor migration, enterprise adaptability.

Постановка проблеми. Соціально-економічна ситуація в Україні, спричинена повномасштабною війною, трудовою міграцією та мобілізаційними процесами, посилила проблеми дефіциту кадрів і нестабільності на ринку праці. У таких умовах соціальний захист працівників набуває особливого значення та охоплює не лише матеріальне забезпечення, а й питання безпеки праці, психологічної підтримки, професійної адаптації та збереження соціальних гарантій, що зумовлює необхідність удосконалення системи соціального захисту персоналу та формування ефективних HR-стратегій для збереження трудового потенціалу підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми соціального захисту персоналу досліджуються багатьма українськими та зарубіжними науковцями. У працях розглядаються питання соціально-трудоких відносин, кадрової безпеки, соціальних гарантій, мотивації персоналу та адаптації системи управління персоналом до кризових змін. Значний внесок у дослідження цих питань зробили А. М. Колот, Л. О. Балабанова, О. М. Петровська, Т. П. Збрицька та інші науковці. Реалії функціонування українського бізнесу, пов'язані з війною, міграцією та дефіцитом кадрів, посилюють потребу в удосконаленні системи соціального захисту персоналу та адаптації HR-стратегій до нових соціально-економічних викликів.

Мета статті - дослідження теоретичних засад та сучасних тенденцій розвитку системи соціального захисту персоналу в Україні, а також визначення основних напрямів адаптації HR-стратегій до кризових викликів.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна асоціація соціального забезпечення визначає соціальний захист як систему підтримки населення, яка включає соціальне страхування, соціальну допомогу та інші механізми забезпечення соціальних гарантій [1].

Широке трактування соціального захисту персоналу являє собою систему економічних, правових та організаційних заходів, спрямованих на підтримку належного рівня життя працівників, захист від соціальних ризиків та забезпечення соціальної стабільності. У наукових дослідженнях поряд із поняттям «соціальний захист» також використовуються терміни «соціальне

забезпечення» та «соціальна безпека», проте соціальний захист є більш широкою категорією.

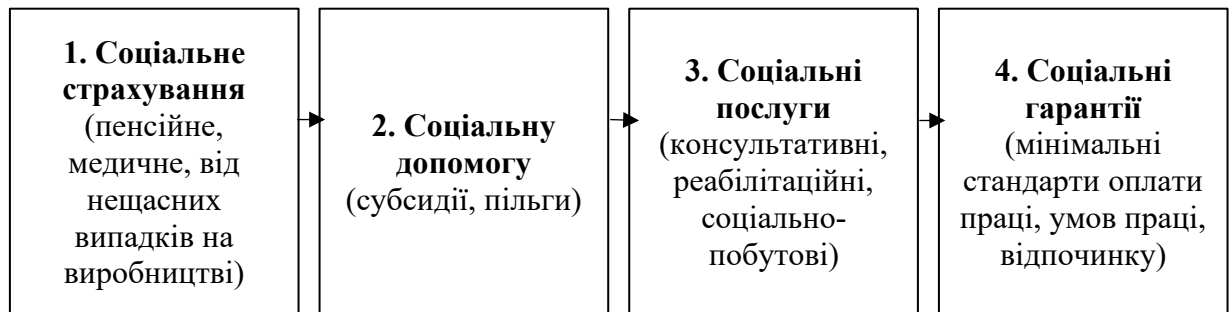


Рис. 1. Основні складові системи соціального захисту персоналу
Джерело: складено за [1;8]

Рівень соціального захисту працівників виступає одним з найголовніших показників соціально-економічного розвитку держави. Ефективна система соціального захисту сприяє підвищенню добробуту населення, підтримці зайнятості, зменшенню соціальної нерівності та зміцненню соціальної стабільності. Забезпечення стабільного рівня доходів населення також позитивно впливає на економіку держави, підтримуючи платоспроможність громадян і стабільність економічних процесів [2].

Система соціального захисту персоналу виконує низку важливих функцій. Превентивна функція спрямована на запобігання соціальним ризикам у трудовій сфері. Компенсаційна забезпечує відшкодування втрат працівників у разі виникнення несприятливих обставин. Відтворювальна функція пов'язана з підтримкою працездатності та відновленням здоров'я персоналу. Регулятивна функція впливає на розвиток трудових відносин і функціонування ринку праці, тоді як стимулююча сприяє підвищенню трудової активності та продуктивності праці. Соціально-інтеграційна функція забезпечує підтримку соціальної стабільності та згуртованості суспільства.

Підходи до формування системи соціального захисту працівників змінюються під час глобальних політичних та економічних перетворень. Раніше переважали компенсаційні механізми підтримки працівників, то нині більша превентивна увага приділяється запобіганню соціальним ризикам, збереженню кадрового потенціалу та підтримці професійної адаптації персоналу [1].

До основних суб'єктів системи соціального захисту належать держава, роботодавці, профспілки, благодійні та міжнародні організації. Саме ці актори беруть участь у реалізації механізмів соціальної підтримки населення. Об'єктами соціального захисту виступають зайняте та незайняте населення, особи, які втратили працездатність, пенсіонери та члени сімей працівників у випадках, передбачених законодавством України.

Важливого значення набуває ефективна взаємодія між усіма учасниками системи соціального захисту. Співпраця держави, роботодавців та

соціальних інституцій сприяє узгодженню інтересів працівників та бізнесу, підтримці соціальної стабільності, забезпеченню належного рівня соціальних гарантій для перерахованих категорій. Розвиток соціального діалогу та партнерських взаємовідносин особливо важливий, за умов кадрових коливань, економічних втрат та зростання соціальних викликів.

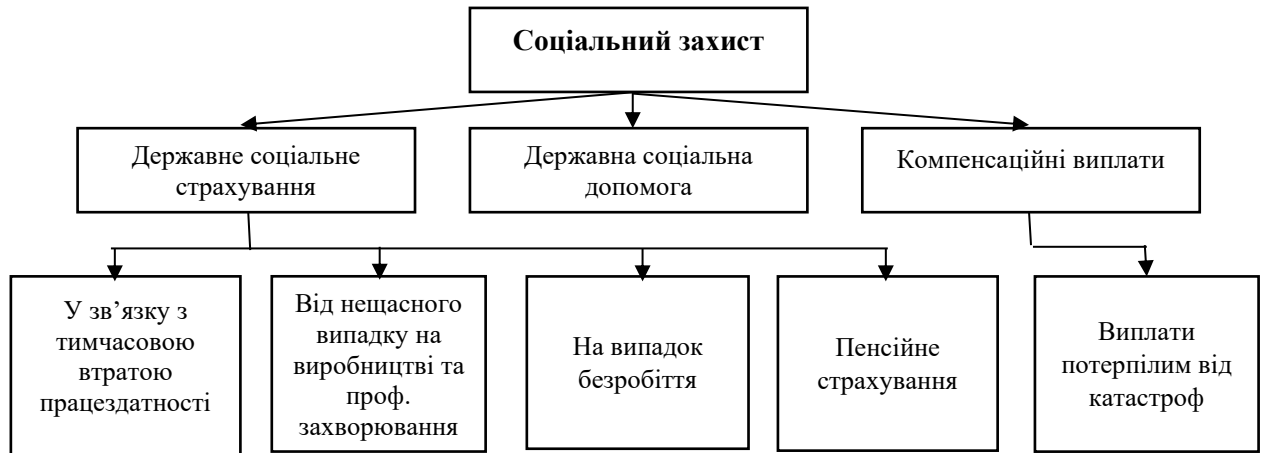


Рис. 2. Структура системи соціального захисту персоналу в Україні

Джерело: складено автором [1]

Розвиток системи соціального захисту в Україні відбувався поетапно відповідно до економіко-соціальних змін. Після оголошення незалежності України у 1991 р., у розбудові соціально-економічного розвитку держави недостатньо уваги приділялось формуванню національної системи соціального захисту, але було прийнято базові законодавчі акти та постанови у сфері пенсійного забезпечення, зайнятості населення, а також створенню системи соціального страхування економічно активного населення.

Подальші етапи розбудови економіки були пов'язані з реформуванням механізмів загальнообов'язкового державного соціального страхування та модернізацією пенсійної системи України. Період активізації євроінтеграційних процесів характеризувався намаганнями адаптації українського законодавства до європейських стандартів, розвитку соціальних послуг та недержавного пенсійного забезпечення.

Після 2014 року важливими напрямками стали децентралізація соціальних послуг, реформування системи субсидій, цифровізація соціальної сфери та впровадження електронних сервісів. За останні роки система соціального захисту населення зазнає подальших змін під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та намагань інтеграції до європейського соціального простору.

Кожен етап розвитку системи соціального захисту працівників в Україні відображав особливості соціально-економічного розвитку країни та підходи до забезпечення соціальних гарантій працівників. Правову основу соціального захисту в Україні становлять Конституція України, закони,

міжнародні нормативні акти та інші документи, що регулюють трудові відносини, охорону праці та соціальне страхування.

Правову основу соціального захисту працівників в Україні становлять Конституція України, міжнародні конвенції, Кодекс законів про працю України, а також закони у сфері охорони праці, соціального страхування та інших соціально-трудова гарантій.

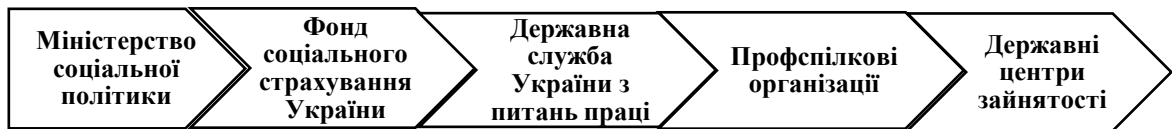


Рис. 3. Інституційна система соціального захисту працівників в Україні
Джерело: складено автором [1;8]

Ключову роль у системі соціального захисту працівників в Україні відіграє Міністерство соціальної політики України, яке формує державну політику у сфері праці, зайнятості та соціального страхування. Важливими елементами системи також є Фонд соціального страхування України, що забезпечує страхові виплати у разі тимчасової втрати працездатності, виробничих травм чи інших соціальних ризиків, та Державна служба України з питань праці, яка контролює дотримання трудового законодавства й охорони праці.

Значний внесок, але недостатній у захист трудових прав та гарантій захисту працівників здійснюють профспілкові організації, які представляють інтереси економічно-активного населення, беруть участь у колективних переговорах та контролі за дотриманням соціальних гарантій. Важливу роль у підтримці безробітних, сприянні зайнятості населення виконує Державний центр зайнятості.

Окреме значення мають міжнародні організації та благодійні фонди, які підтримують розвиток соціальної політики та адаптацію трудового законодавства України до європейських стандартів. Загалом ефективність взаємодії інституцій впливає на рівень соціального захисту працівників, стабільність ринку праці та збереження трудового потенціалу держави [1; 2].

Економічні труднощі та тривала нестабільність суттєво впливають на ринок праці та систему соціального захисту працівників в Україні. Повномасштабна війна, міграція населення, мобілізаційні процеси та скорочення трудових ресурсів посилюють проблему дефіциту кадрів, особливо у сферах, де потрібні кваліфіковані фахівці. Результат - дедалі помітний дисбаланс між потребами роботодавців та реальними можливостями ринку праці.

Погіршення економічної ситуації супроводжується спадом ділової активності, скороченням виробництва та зменшенням інвестиційної активності бізнесу. Частина компаній змушена переглядати витрати на персонал, оптимізувати чисельність працівників або переходити до більш гнучких форматів організації праці.

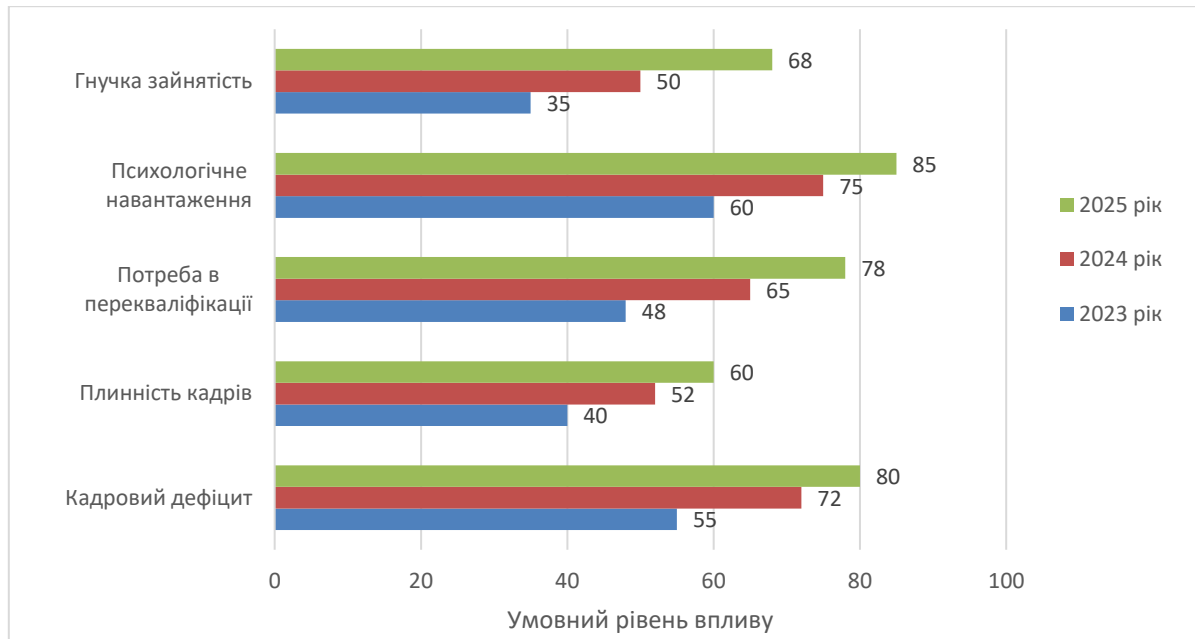


Рис. 4. Динаміка впливу кризових факторів на систему управління персоналом в Україні

Джерело: складено автором за даними [3; 4; 5]

Показники на рисунку мають узагальнений характер і відображають основні тенденції розвитку сфери управління персоналом в умовах тривалої нестабільності.

Відбувається суттєва зміна вимог до персоналу. Роботодавці дедалі більше потребують фахівців, здатних швидко адаптуватися до нових умов роботи, опановувати цифрові інструменти та виконувати ширший спектр професійних завдань при незначному підвищенні рівня заробітної плати. Саме тому зростає роль професійної перекваліфікації, внутрішнього навчання та адаптації персоналу до нових потреб ринку праці [6].

Наведені на рисунку дані демонструють посилення впливу кризових чинників на систему управління персоналом упродовж 2023-2025 рр. Найбільш помітними залишаються зростання кадрового дефіциту, підвищення психологічного навантаження на працівників, збільшення потреби у професійній перекваліфікації. Паралельно підприємства дедалі частіше переходять до гнучких форматів зайнятості, що пов'язано з необхідністю швидше адаптуватися до нестабільної економічної ситуації та нестачі трудових ресурсів.

Динаміка наведених показників свідчить про негайну потребу перегляду підходів до соціального захисту найманих працівників та самої системи управління персоналом у масштабі державних перетворень загалом. Для компаній дедалі важливішими стають адаптивні HR-рішення, спрямовані на утримання фахівців, підтримку професійної стійкості персоналу та збереження кадрового потенціалу. Досить суттєво впливає нестабільна економічна ситуація має на структуру зайнятості населення та функціонування ринку праці в Україні. Найбільших втрат зазнають галузі, які

безпосередньо залежать від інвестиційної активності та загального стану економіки, зокрема промисловість, торгівля та сфера послуг. Відмітимо, що офіційні показники безробіття не завжди відображають реальний масштаб проблеми, оскільки поширюються приховане безробіття, вимушене скорочення робочого часу та неповна зайнятість.

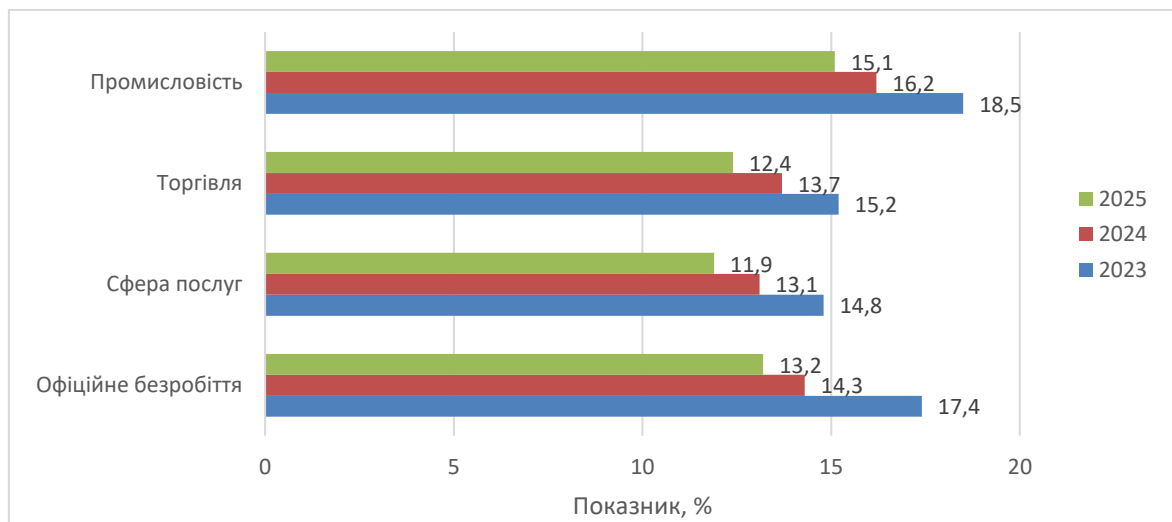


Рис. 5. Вплив кризових процесів на ринок праці України у 2023-2025 рр.
Джерело: складено за даними [3;4]

Показники сформовано на основі узагальнених аналітичних даних і тенденцій розвитку ринку праці України у 2023-2025 рр. За досліджуваний період помітно, що змінилася демографічна структура робочої сили. Повномасштабна війна, трудова міграція та економічна нестабільність спричинили відтік частини кваліфікованих працівників за кордон, суттєво скоротили частку молоді серед економічно активного населення. У результаті посилилися проблеми кадрового дефіциту та дисбалансу між потребами роботодавців, наявними трудовими ресурсами. Наведені процеси негативно впливають на відтворення людського капіталу та ускладнюють забезпечення стабільного розвитку ринку праці в Україні, а це в свою чергу, підсилює потребу в оновленні державної політики зайнятості, удосконаленні системи соціального захисту населення та адаптації HR-стратегій до нових економічно- соціальних умов.

Моделі HR-менеджменту, які формувалися для відносно стабільних умов роботи економіки, виявляються менш ефективними в ситуації постійних змін, кадрових втрат, високого рівня невизначеності, таким чином, змушує перегляд українським бізнесом підходів до управління персоналом. Традиційні підходи до управління персоналом здебільшого формувалися в умовах відносно стабільного економічного середовища та були орієнтовані на чітку організаційну структуру, контроль трудових процесів і сталість кадрової системи. Проте для українські компанії такі моделі виявилися недостатньо гнучкими. Надмірна формалізація управлінських процесів ускладнює швидке

реагування на зовнішні виклики та адаптацію підприємств до нових умов діяльності. Компанії дедалі частіше переходять до адаптивних HR-стратегій, спрямованих на збереження кадрового потенціалу, підтримку працівників і розвиток професійної гнучкості персоналу. Для бізнесу важливими стають швидка адаптація працівників до змін, підтримка внутрішнього навчання та використання більш гнучких форматів організації праці.

Більшість українських компаній були змушені переглядати власні HR-підходи, зберігаючи співпрацю з працівниками, які виїхали за межі України. Поширились гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота та внутрішній перерозподіл функціональних обов'язків між персоналом. Зросла роль програм професійної адаптації та перекваліфікації персоналу, що дозволило частково компенсувати нестачу кадрів та підтримати стабільність роботи підприємств. Практика показала, що компанії, які швидше адаптували систему управління персоналом до нових умов, змогли ефективніше зберегти кадровий потенціал і забезпечити безперервність основних бізнес-процесів.

Дефіцит кадрів, міграція та значне скорочення наявних трудових ресурсів для українських компаній актуалізує забезпечення збереження професійних компетенцій персоналу. Важливим завданням є не лише утримання кваліфікованого персоналу, а ще й створення умов для його професійного розвитку та адаптації до нових вимог ринку праці.

Розвиток системи управління знаннями, внутрішнього навчання та обміну практичним досвідом стає необхідною умовою для роботи підприємств навіть за обмежених фінансових можливостей. Щоб зберегти кадровий потенціал, компанії все частіше використовують цифрові освітні платформи, наставництво, дистанційне навчання та програми професійної перекваліфікації працівників [7].

На стабільність роботи компаній впливають не лише управлінські рішення, а й психологічний стан персоналу. Наскільки швидко керівництво може перебудувати HR-процеси, підтримати професійний розвиток персоналу та зберегти позитивний психологічний клімат у колективі, настільки ефективно компанія здатне працювати в кризових умовах. Самі працівники також змушені швидко адаптуватися до змін, опановувати нові навички та працювати в умовах постійної невизначеності.

Результативність кадрових стратегій багато в чому залежить від того, наскільки підприємство поєднує організаційні зміни з підтримкою матеріальної та нематеріальної мотивації працівників та їх професійної стійкості. Через обмежені ресурси компанії більше уваги приділяють внутрішньому навчанню, обміну досвідом між працівниками, наставництву та створенню міжфункціональних команд. Дистанційне навчання, цифрові освітні ресурси та внутрішня ротація персоналу допомагають зберігати професійні знання, підтримувати необхідний рівень компетентності навіть за скорочення штату та фінансових обмежень [9].

Трансформація системи управління персоналом обумовлює нематеріальні методи мотивації персоналу. Нормальна комунікація між керівництвом і трудовим колективом, підтримка працівників, командна робота та визнання професійних результатів допомагають суттєво знизити напруження в колективі та підтримати зацікавленість людей у роботі.

Дефіцит кадрів на ринку праці теж змушує компанії змінювати підходи до управління персоналом, реально оцінювати свій кадровий потенціал, тобто більш ретельно заздалегідь займатися формуванням кадрового резерву. Більше уваги приділяти внутрішньому навчанню, професійній адаптації та перекваліфікації персоналу. Для компаній набувають важливого значення: цифрові навички персоналу, здатність працівників швидко навчатися та виконувати різні робочі завдання. Поширюються також гнучкі формати роботи, дистанційна зайнятість, внутрішня ротація працівників і цифрові інструменти мотивації. Такий підхід допомагає компаніям підтримувати стабільну роботу навіть в умовах нестачі кадрів [9].

Таблиця 2

Основні напрями адаптивних HR-стратегій в умовах кризових викликів

Напрямок HR-стратегії	Основні пропозиції	Очікуваний результат
Збереження кадрового потенціалу	Впровадження гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи	Зниження плинності кадрів і збереження ключових працівників
Розвиток професійних компетенцій	Організація внутрішнього навчання, перекваліфікації та наставництва	Підвищення професійної адаптивності персоналу
Цифровізація HR-процесів	Використання цифрових платформ для навчання, комунікації та мотивації	Оптимізація управління персоналом та збереження організаційних знань
Психологічна підтримка працівників	Розвиток програм психологічної допомоги та підтримки командної взаємодії	Зниження рівня професійного вигорання та стресу
Посилення соціального захисту	Забезпечення соціальних гарантій і безпечних умов праці	Підвищення соціальної стабільності та лояльності персоналу
Адаптація HR-стратегій	Моніторинг кадрових ризиків та оцінка потреб підприємства	Підвищення стійкості підприємств до кризових змін
Збереження організаційних знань	Внутрішня кадрова ротація та обмін досвідом між працівниками	Підтримка безперервності бізнес-процесів
Розвиток мотивації персоналу	Використання нематеріальних стимулів і програм визнання досягнень	Підвищення залученості та продуктивності працівників

Джерело: складено автором [7;9]

Досвід українського бізнесу демонструє, що тим компаніям, які швидко адаптували свою систему управління персоналом до кризових умов, вдалося ефективніше утримати співробітників із ключовими компетенціями, забезпечити безперебійну роботу та пом'якшити негативні наслідки дефіциту

робочої сили. Таким чином, людський потенціал поступово стає одним із ключових факторів стійкості та конкурентоспроможності компаній.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Система соціального захисту персоналу в Україні функціонує в складних умовах через війну, міграцію населення, нестачу кадрів, значними негативними коливаннями ринку праці. Наведені процеси впливають не лише на працівників, а й на роботу компаній загалом. Саме тому соціальний захист персоналу стає важливою умовою збереження трудового потенціалу країни та стабільної роботи бізнесу. Політичні та соціально-економічні українські реалії змушують компанії переглядати підходи до управління персоналом. Більше уваги приділяється гнучким форматам роботи, зокрема, дистанційній роботі, професійній перекваліфікації, цифровим HR-рішенням, внутрішньому навчанню працівників, підтримці психологічного стану персоналу.

Збереження професійних навичок працівників, підтримка мотивації та належний рівень соціального захисту допомагають компаніям краще працювати в кризових умовах. Кадровий потенціал стає однією із головних переваг розвитку та конкурентоспроможності українських компаній. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності адаптивних HR-стратегій у різних сферах економіки та аналізу впливу цифровізації на розвиток соціально-трудових відносин.

Література:

1. Петровська О. М., Збрицька Т. П., Сорока О. В. Актуальність соціального захисту населення в умовах невизначеності. *Наука і техніка сьогодні*. №2 (43) 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/20580>
2. Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. Чернігів. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02>
3. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/491d1176-5300-45c1-a9bb-0b207528e04e> (дата звернення 7.05.2026).
4. World Customs Organization Trade. Harmonized System.. Tools. URL: <https://www.wcotradetools.org/en/harmonized-system?> (дата звернення 28.04.2026).
5. Ukraine open for business. Business news from Ukraine. URL: <https://open4business.com.ua/ru/lesnaya-otrasl-ukrainy-poluchila-pochti-24-mlrd-grn-chistogo-dohoda-v-2024-godu/>
6. Петровська О. М., Нечаєв А. Ю. «Зелені» робочі місця: перспективи та вплив на сталий розвиток економіки. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. Чернігів. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-01>
7. Збрицька Т.П., Косяк І.А. Управління системою мотивації персоналу сучасного підприємства в умовах невизначеності: проблеми та перспективи. *Національні інтереси України: науково-практичний журнал* №5(5) 2024. С.333-340. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-5\(5\)-333-340](https://doi.org/10.52058/3041-1793-5(5)-333-340)
8. Збрицька Т.П., Задзік А. Менеджмент соціально-трудових відносин в кризових умовах: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. “Успіхи і досягнення у науці”:

журнал. 2025. № 4(14) 2025. С. 1139. (С. 998-1008). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14))

9. Петровська, О.М., Кухаренко О.О. Формування успішних команд: як організаційна культура впливає на професійний розвиток співробітників. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14343178>

References:

1. Petrovska O. M., Zbrytska T. P., Soroka O. V. (2025) “Aktualnist sotsialnoho zakhystu naselennia v umovakh nevyznachenosti” [Relevance of social protection of the population under conditions of uncertainty]. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and Technology Today*. No. 2 (43). Retrieved from: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/20580> (Accessed 8 May 2026).
2. Petrovska O. M., Hrytsaienko Yu. V. (2024) “Filosofiiia innovatsii v systemi upravlinnia personalom yak rushiina syly staloho rozvytku” [Philosophy of innovations in the personnel management system as a driving force of sustainable development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia - Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. Chernihiv. Scientific and Educational Innovation Center of Social Transformations. No. 14. Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02> (Accessed 4 May 2026).
3. State Statistics Service of Ukraine (2026) “Zovnishnia torhivlia tovaramy Ukrainy” [Ukraine’s foreign trade in goods]. Retrieved from <https://data.gov.ua/dataset/491d1176-5300-45c1-a9bb-0b207528e04e> (Accessed 8 May 2026).
4. World Customs Organization Trade Tools (2026) “Harmonized System” [Harmonized System]. Retrieved from <https://www.wcotradetools.org/en/harmonized-system/https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42499.pdf>. (Accessed 28 April 2026).
5. Ukraine open for business. Business news from Ukraine. Retrieved from <https://open4business.com.ua/ru/lesnaya-otrasl-ukrainy-poluchila-pochti-24-mlrd-grn-chistogo-dohoda-v-2024-godu/> (Accessed 5 May 2026).
6. Petrovska O. M., Nechaiev A. Yu. (2024) “Zeleni robochi mistsia: perspektyvy ta vplyv na stalyi rozvytok ekonomiky” [“Green” jobs: prospects and impact on sustainable economic development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia - Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. Chernihiv. Scientific and Educational Innovation Center of Social Transformations. No 14. Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-01> (Accessed 4 May 2026).
7. Zbrytska T. P., Kosiak I. A. (2024) “Upravlinnia systemoiu motyvatsii personalu suchasnoho pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti: problemy ta perspektyvy” [Management of the personnel motivation system of a modern enterprise under conditions of uncertainty: problems and prospects]. *Natsionalni interesy Ukrainy - National Interests of Ukraine*. Scientific and Practical Journal. No. 5 (5). Pp. 333–340. Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-5\(5\)-333-340](https://doi.org/10.52058/3041-1793-5(5)-333-340) (Accessed 4 May 2026).
8. Zbrytska T. P., Zadzik A. (2025) “Menedzhment sotsialno-trudovykh vidnosyn v kryzovykh umovakh: tendentsii, problemy, mozhlyvosti stiikoho rozvytku” [Management of social and labor relations in crisis conditions: trends, problems, and opportunities for sustainable development]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi - Achievements and Successes in Science*. No. 4 (14). Pp. 998–1008. Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)) (Accessed 4 May 2026).
9. Petrovska O. M., Kukharenko O. O. (2024) “Formuvannia uspishnykh komand: yak orhanizatsiina kultura vplyvaie na profesiinyi rozvytok spivrobitnykiv” [Formation of successful teams: how organizational culture influences employees’ professional development]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii - Achievements of Economy: Prospects and Innovations*. No. 12. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14343178> (Accessed 7 May 2026).