

УДК 331.45:005  
JEL: J01; J81; J88  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113>

## БЕЗПЕКА ПРАЦІ ТА ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЗРОБКА HR ПРОЄКТУ

©2022 ЖУКОВСЬКА В. М.

УДК 331.45:005  
JEL: J01; J81; J88

### Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту

У статті проаналізовано сутність та фактори впливу на безпеку праці та здоров'я персоналу у процесі роботи. Визначено фактори небезпеки для здоров'я працівників в умовах війни. Метою статті є теоретичне узагальнення підходів до використання аналітичних інструментів у формуванні ключових завдань HR на етапах управління проєктом у сфері безпеки праці персоналу на підприємстві. Сформовано методичне підґрунтя у процесі реалізації HR проєкту; акцентовано увагу на оновлення компаніями обов'язкових нормативно-правових регламентів у сфері охорони праці й облаштування робочих місць. Наведено характеристику факторів впливу на здоров'я у процесі професійної діяльності працівників в умовах війни. Запропоновано чек-лист у контексті функціональних завдань HR менеджерів на етапах управління проєктом безпеки та здоров'я працівників на робочих місцях. Серед ключових завдань HR менеджера щодо управління проєктом окреслено такі складові: сформовано цілі та індикатори ефективності та реалізації проєкту; ідентифіковано основні ризики при настанні небезпек для персоналу; ідентифіковано ймовірні ризики та сформульовано заходи нівелювання ризиків HR проєкту; наведено оцінні показники. Акцентовано увагу на комунікаційній взаємодії персоналу та наявності в підприємства, перш за все: засобів оперативного, дистанційного й екстреного зв'язку; організаційних регламентів з охорони праці як нормативно-правової бази проєкту. Конкретизовано показники та критерії оцінювання результативної діяльності персоналу у сфері охорони праці та пожежної безпеки при впровадженні проєкту. Обґрунтовано потребу в подальших дослідженнях ідентифікації причин професійної та екологічної безпеки персоналу компанії.

**Ключові слова:** безпека праці та здоров'я персоналу, ризик безпеки праці, HR проєкт, охорона праці, комунікація, індикатори ефективності.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

**Жуковська Валентина Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [valentyna2015@ukr.net](mailto:valentyna2015@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5033-711X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1678889>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57015495800>

UDC 331.45:005  
JEL: J01; J81; J88

### Zhukovska V. M. The Labor and Health Security of Staff During the Wartime: Developing a HR Project

The article analyzes the essence and factors influencing the labor security and health of staff in the process of work. The factors of danger to the health of workers in conditions of war are determined. The purpose of the article is a theoretical generalization of approaches to the use of analytical instruments in the formation of key HR tasks at the stages of project management in the field of labor security of staff in the enterprise. The methodological basis for the implementation of a HR project are formulated; attention is paid to the upgrade by companies of mandatory regulatory and legal regulations in the field of labor protection and arrangement of workplaces. A characterization of factors influencing health in the process of professional activity of workers in the wartime is presented. A checklist is proposed in the context of the functional tasks of HR managers at the stages of project management for the security and health of employees in the workplace. Among the key tasks of a HR manager in project management, the following components are outlined: goals and indicators of efficiency and implementation of the project are formed; the main risks in the event of hazards to staff are identified; probable risks are identified and measures to level the risks of the HR project are formulated; estimated indicators are provided. Emphasis is placed on the communication interaction of staff and the capabilities of the enterprise, which in the first line include: means of operational, remote and emergency communication; organizational regulations on labor protection as the regulatory framework of the project. The indicators and criteria for evaluating the performance of staff in the field of labor protection and fire safety during the implementation of the project are specified. The need for further research to identify the causes of professional and ecological security of personnel of companies is substantiated.

**Keywords:** labor and health security of staff, labor security risk, HR project, occupational safety, communication, performance indicators.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Zhukovska Valentyna M.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** [valentyna2015@ukr.net](mailto:valentyna2015@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5033-711X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1678889>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57015495800>

Внаслідок недосконалої організації робочих місць суттєво знижується продуктивність праці, психологічний, емоційний і фізіологічний стан здоров'я співробітників підприємства. У мирний час базові питання управління безпекою праців-

ників на робочому місці в Україні пов'язані з наявністю документів регламентного та правового характеру у сфері охорони та гігієни праці, оцінними показниками безпеки виконуваних робіт. Наразі це питання є злободенним – під час війни життя людини понад

усе, тож і питання відповідальності посадових осіб надзвичайно важливе в разі настання нещасного випадку: як діяти під час повітряної тривоги і хто несе відповідальність за укриття персоналу, які попереджувальні заходи та навчання мають бути проведені, як налагодити моніторинг і управління ризиковими подіями тощо.

Питання сутності безпеки персоналу та елементи процесу управління ризиками персоналу, організації безпечної професійної діяльності на робочих місцях і заходів з охорони праці розглянуто у працях Воржачкової Ю., Марченко О., Новак І., Котової Н. [1; 2; 4]; Жуковської В. і Миколайчук І., які сфокусували увагу на вивченні основ безпеки працівників та дій менеджера з персоналу при наймі та адаптації персоналу [4]; у монографії [5, с. 161–189] (колектив авторів: Бушуев С., Бушуева Н., Бабаєв І. та ін.), де визначено покрокове формування завдань на етапах управління проектом та описано ситуаційні моделі при впровадженні змін у процесі реалізації проектів, підходи до побудови сітрової діаграми, ресурсних можливостей тощо. П'ятницька Г. і Федулова І., а також Мирний М., Шевчик О. та Дідок О. ідентифікували фактори здатності організації до збереження, розвитку та досягнення цілей при мінімізації ризиків підприємства, економічних втрат при настанні безпеки [6–8].

У праксеологічних дослідженнях поведінкових ризиків працівників на підприємствах сфери торгівлі авторів П'ятницької Г. [9, с. 6–7] та Жуковської В. [10, с. 368–371] зроблено висновок про наслідки впливу факторів на здоров'я працівників у досягненні цільових результатів підприємства, зокрема: незадоволеність виснажливими умовами праці, графіком роботи, облаштованістю робочого місця тощо. Вимоги працівників служби інформаційної безпеки підприємства, завдання та функції посадових осіб висвітлено у статті О. Носікова [11].

З метою імплементації положень Директиви Ради 89/391/ЄЕС від 12.06.1989 р. підготовлено новий (по суті на заміну старого ЗУ [12]) законопроект України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі» в якому визначається «правові, організаційні, економічні та соціальні засади безпеки та здоров'я працівників на роботі в Україні, збереження життя та здоров'я працівників і встановлюється єдиний порядок організації функціонування системи управління у цій сфері» [13]. Втім, поза увагою наразі залишається питання щодо того, що в силу різних обставин війни (обстріли, окупація, втрата майна) частина компаній звільнила працівників або перевела бізнес на військові «рейки», дистанційну форму роботи чи релокувала бізнес. Усі ці причини актуалізували проблеми ризиків безпеки праці та здоров'я працівників підприємства, у тому числі під час війни.

Метою роботи є визначення особливостей та розроблення рекомендацій управління HR проектом

щодо безпеки праці та здоров'я персоналу на підприємстві.

При вирішенні поставлених завдань застосовано загальнонаукові та спеціальні *методи пізнання*: системного аналізу та синтезу; абстрагування, ототожнення й узагальнення. *Інформаційною основою* служили основні положення теорії управління проектами в HR менеджменті, поведінковими та кадровими ризиками, законодавчі та нормативні акти України у сфері безпеки та охорони праці персоналу.

У нинішніх умовах війни ризики персоналу в компаніях під час війни в Україні стають питанням виживання та захисту життя працівників цілого підприємства або міста, села, селищної громади. При цьому організаціям необхідно віддати належне працівникам компаній, які живуть або працюють в Україні чи сусідніх регіонах і стикаються з фізичною загрозою для життя. Але, на жаль, в окремих компаніях виникають проблеми не тільки із забезпеченням своїх працівників, але і з відповідальністю за них. Мається на увазі поведінкові ризики керівників чи власників бізнесу під час війни. Як правило, керівники на початку війни (характерно для малого бізнесу, мікропідприємств) вдавалися до негайного звільнення без виплат за останній місяць заробітної плати, без допомоги або ставили умову про відпустку за власний рахунок до закінчення воєнного стану, в деяких випадках без виплати.

Варто зазначити, що більшість працівників компаній виконують свої функції під час обстрілів та ризикують власним життям, допомагаючи іншим. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення безпечної роботи персоналу, що проявляється в недопущенні або скороченні ймовірності небажаного перебігу (настання) подій або у збільшенні величини збитків для працівників чи підприємства від цих подій. Наразі такий підхід вимагає стратегічного мислення в передбаченні ризикових для безпеки персоналу подій. Це скоріше процес визначення того, що може статися, і одночасно – забезпечення стану готовності до цього, а не реакційне управління діяльністю, що має місце на підприємствах різних секторів економіки. Формалізована система менеджменту безпеки праці персоналу повинна діяти на випередження та попередження можливих проблем.

Управління HR проектом протипожежної та екологічної безпеки вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень, необхідних для взаємодії та прийняття управлінських рішень. Вище керівництво несе відповідальність за безпеку життя людей, розподіл функцій між відповідними уповноваженими особами, відповідальними за охорону праці персоналу. Рішення, які приймаються щодо організації професійної безпеки роботи, імовірних ризиків для здоров'я працівників, мають бути в рамках за-

конодавчих вимог і відповідати корпоративним цінностям самої компанії. Скористаємось підходом до управління проектами [5], однак, з огляду на особливості видів економічної діяльності, окреслимо для нашого дослідження загальні чотири блоки завдань (рис. 1), що переважно є типовими для HR проекту та наявні в роботі менеджерів з персоналу (HR).



Рис. 1. Завдання HR менеджерів на етапах управління проектом безпеки та здоров'я працівників на роботі

Джерело: авторська розробка.

Відповідно до цільового завдання статті виділимо конкретні дії менеджера з персоналу щодо управління безпекою праці персоналу на робочому місці, з огляду на вимоги законодавства у сфері охорону праці, пожежної та екологічної безпеки тощо. Закон України «Про охорону праці», (редакція від 21.11.2002 р. № 229-IV) [12] наразі є основоположним документом у галузі охорони праці та відповідає діючим конвенціям і рекомендаціям Міжнародної організації праці, іншим міжнародним правовим нормам у цій галузі. У Міжнародному правовому полі у сфері безпеки праці діє міжнародний стандарт OHSAS 18001:2007, що забезпечує систему управління охороною здоров'я та безпекою праці персоналу на підприємстві. Рекомендації щодо формування діяльності підприємства у сфері інформаційної та кадрової безпеки організації зазначаються в міжнародному стандарті інформаційної безпеки ISO/IEC 27002:2013, де описано послідовні кроки безпекового процесу, починаючи з прийняття працівника на роботу та закінчуючи припиненням трудового договору [2]. Основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя та здоров'я у процесі трудової діяльності між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища встановлює Єдиний порядок організації охорони праці в Україні [11].

Управління HR проектом у кризових умовах війни – це управління по суті ризиками, кризовими ситуаціями, які не завжди можна передбачити та прорахувати, але керувати і приймати рішення потрібно. У кожного підприємства своя бізнес-модель, і щоби співробітники компанії були в безпеці в умовах війни (у тому числі під час стихійного лиха, настання різних

страхових випадків), керівники, менеджери підрозділів та менеджери з персоналу й охорони праці як єдина команда мають швидко й оперативно діяти задля уникнення трагедій і матеріальних збитків компанії.

Узагальнення факторів впливу на стан безпеки (охорони) праці з боку персоналу в публікаціях і безпосереднє опитування керівників компаній [2; 5; 7; 9; 10] сформулювало мету й орієнтовні ключові завдання на етапах HR проекту (табл. 1) та конкретизувало ключові положення в практиці управління кадровими змінами. При визначенні блоку завдань щодо запобігання ризиків небезпеки та комунікацій було узагальнено опитування працівників університетів, які потрапили під обстріли під час війни, а також у публікаціях [12; 15].

У процесі планування HR проекту особлива увага керівниками підрозділів має бути приділена списку організацій, які здійснюють нагляд за станом охорони праці та трудовими відносинами на підприємстві, оскільки недооцінка стейкхолдерів може призвести до затягування окремих процесів, судових спорів, штрафів тощо. Під час війни керівники та HR менеджери приймали рішення щодо організації трудових відносин з працівниками, екстреної допомоги їх сім'ям, пов'язаної з переїздом з окупованих територій. Більшість працівників на сході та півдні України опинились у важких життєвих обставинах: без житла, зв'язку, предметів першої необхідності, медичної допомоги тощо [15].

## Основні характеристики формування проєкту у сфері безпеки та здоров'я працівників на роботі

Елементи проєкту	Характеристика орієнтовних завдань і заходів з безпеки праці
1	2
1. Мета проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечити безпеку роботи працівників та підвищити набуття компетенцій працівників у сфері охорони праці, пожежної безпеки та екологічного менеджменту відповідно до норм законодавства, у тому числі при вступі на управлінську посаду;</li> <li>– підвищити професійну компетентність керівного складу у сфері охорони та безпеки підприємства;</li> <li>– розробити Положення про службу охорони праці</li> </ul>
2. Вирішувані проблеми проєкту: ризики при настанні порушень і небезпек для персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Керівники підрозділів не володіють достатніми компетенціями у сфері безпеки й охорони праці персоналу та компанії в цілому;</li> <li>– неналежний моніторинг законодавства у сфері екологічної (за видом діяльності) та пожежної безпеки для підприємства;</li> <li>– настання пожежі або екологічної небезпеки (витік речовин, що можуть спричинити захворювання та смерть людини);</li> <li>– відсутність керівника на робочому місці під час настання нещасного випадку (вибуху, пожежі, стихійного лиха тощо)</li> </ul>
3. Управління термінами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення опрацювання завдань, пов'язаних з кадровими аудитом(звіт);</li> <li>– розробка узгодженого з відповідальними виконавцями графіка виконання робіт (діаграма Ганта), матриця за виконавцями завдань</li> </ul>
4. Стейкхолдери проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планування взаємодії відповідальних осіб: керівників і уповноважених працівників різних підрозділів (персоналу, охорони праці та безпеки персоналу);</li> <li>– органи влади, що здійснюють нагляд і контроль у сфері безпеки та здоров'я працівників;</li> <li>– зацікавлені особи у продуктах і послугах, репутації підприємства, де є вимоги за видом діяльності (наприклад, водій, електрик, будівельник тощо)</li> </ul>
5. Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поширення і доведення відповідальними особами інформації щодо встановлених правил безпеки праці, наказів, інструкцій та інших регламентів до відома працівників;</li> <li>– визначення форм і засобів комунікації, оперативного, дистанційного та екстреного зв'язку</li> </ul>
6. Імовірні заходи запобігання ризикам небезпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка та систематичне оновлення регламентів у сфері екологічної та пожежної безпеки відповідно до оновлених норм законодавства;</li> <li>– моніторинг HR менеджером професійного навчання й атестації працівників відповідних професій та керівників;</li> <li>– стажування керівників щодо набуття компетенцій управління безпекою підприємства в умовах війни та кризових ситуацій;</li> <li>– професійне навчання працівників щодо надання первинної допомоги при настанні нещасного випадку та осколкових травм під час бомбардування;</li> <li>– наявність попередньої фахової підготовки та спеціальних знань кандидатів при призначенні на посади, що вимагає відповідальності за трудові та матеріально-технічні ресурси підприємства (ст. 42 Закону України «Про охорону праці», Положення про діяльність уповноважених найманими робітниками осіб з питань охорони праці)</li> </ul>
7. Індикатори результативності та ефективності реалізації проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність прострочених документів/журналів у фахівців, що несуть персональну відповідальність, а також кількість недопусків працівників до робіт відповідно до вимог професії, що спричинили матеріальні, репутаційні та інші втрати для підприємства;</li> <li>– відсутність зауважень внутрішнього контролю та органів зовнішнього нагляду (наприклад, пожежної інспекції) щодо невідповідної підготовки та атестації персоналу;</li> <li>– кількість зафіксованих випадків (або їх відсутність) щодо недопуску працівників до роботи без належної підготовки за видами екологічної небезпеки.</li> </ul> <p><i>Критерії оцінювання випадків:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кількість нещасних випадків на виробництві, безпосередньо на робочому місці;</li> <li>– сума збитків (у тому числі штрафів) підприємства (тис. грн), що заподіяна в результаті порушення пожежної та екологічної безпеки;</li> <li>– коефіцієнт навчання з екологічної та пожежної безпеки (проходження обов'язкових базових тренінгів/вебінарів, підвищення кваліфікації тощо): розраховується як відношення кількості працівників, які фактично пройшли навчання, до кількості працівників за планом (бажане значення критерію – 1);</li> <li>– зростання значення індексу задоволеності працівників умовами праці та трудовими відносинами в розрізі категорій персоналу (регулярні опитування про задоволеність роботою);</li> <li>– екологічні індикатори/показники, що залежать від виду економічної діяльності (норми шкідливих викидів виробництва, контроль показників стічних вод та ін.)</li> </ul>



1	2
8. Регламентация діяльності (у процесі аудиту/оновлення документів)	Підлягає аналізу на наявність такі види документів у сфері охорони та безпеки праці персоналу: дозвільні документи; положення; накази; інструктажі; атестація робочих місць; матеріали нещасних випадків; інструкції з охорони праці та технологічних процесів; навчання відповідальних осіб та робітників; матеріали медоглядів при потребі; документи, характерні для виду економічної діяльності підприємства

**Джерело:** складено на основі досліджень та вимог законодавства [12–14; 16].

Регламентация діяльності у сфері безпеки праці та здоров'я працівників є важливою частиною проекту. В Україні діє ст.18 ЗУ «Про охорону праці» щодо організації та порядку проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці та «забороняється укладення трудового договору про дистанційну роботу за наявності небезпечних і шкідливих виробничих факторів згідно з ч. 3 ст. 60-2 КЗпП» [12]. Згідно зі ст. 27 Закону «Про охорону праці» до основних нормативно-правових актів з охорони праці віднесені правила, норми, регламенти, положення, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання [13].

Безперечно, сьогодні менеджер з персоналу разом із інженером з охорони праці відповідальні за проходження працівниками інструктажів з охорони праці. Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці прописуються у Положенні про порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці, яке рекомендується складати на основі діючого типового положення НПАОП 0.000-4.12-05 [14]. Нині діють такі види інструктажів на підприємствах з обов'язковою фіксацією у відповідних журналах реєстрації: а) *вступний інструктаж* з охорони праці проводиться за програмою вступного інструктажу; б) *первинний і повторний інструктажі на робочому місці* згідно з чинними на підприємстві інструкціями з охорони праці; в) *позаплановий інструктаж* також реєструється, причина/розпорядчий документ проведення вказується в журналі; г) *цільовий інструктаж* [12; 14]. Як правило, ці заходи забезпечують попередження адміністративної відповідальності керівників та посадових осіб за неналежне виконання функцій з охорони праці.

Комунікаційно-інформаційна складова є особливістю таких HR проектів, оскільки є важливою складовою ефективного функціонування підприємства під час воєнного стану. Це становить важливу частину роботи роботодавців щодо психологічної підтримки й емоційної адаптації співробітників компанії в умовах війни: обговорення складних ситуацій, психологічна, матеріальна та фінансова допомога [15, с. 161–162]. Під час війни принцип людяності став базовою потребою моральної підтримки співробітників підприємства. Бути коректними та чесними з працівниками у важкий для бізнесу період часу є запорукою довіри та лояльності працівників.

Слід зазначити, що в перебігу формування рекомендацій щодо проекту основну увагу у статті зосереджено лише на ключових засадах і завданнях проекту для менеджерів з персоналу: це пов'язано з розміром, організаційною структурою, принципами розподілу повноважень і відповідальності щодо охорони та безпеки праці між основними посадовими особами, специфікою діяльності. Також в умовах конкретного підприємства впливає наявна інформаційна, енергетична інфраструктура комунікацій бізнесу, місцеві органи влади, узгодження інших зацікавлених сторін у практичній реалізації ведення безпечної діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Безпека працівників стала невід'ємною першою та найважливішою проблемою збереження життя. Розробка питань, пов'язаних з охороною праці та здоров'я персоналу, для підприємства є актуальною та важливою темою. У статті обґрунтовано основні положення управління проектом у сфері безпеки праці та здоров'я персоналу в компанії з урахуванням чинників війни; сформульовано цілі, документарне забезпечення, індикатори та критерії результативності, заходи запобігання ризикам за даним напрямом проекту тощо. Виважена кадрова політика компанії у сфері пожежної та екологічної безпеки сприятиме мінімізації кадрових ризиків при нещасних випадках, а також репутаційних і матеріальних втрат підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані як чек-лист для вдосконалення чи адаптування системи управління охороною праці та безпеки на підприємстві. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 33. С. 89–92.  
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17>
2. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337–344.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344>
3. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2008. 239 с.

4. Новак І. М., Котова Н. І. Формування сучасної системи професійної безпеки та охорони праці в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. № 1. С. 110–117. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/15/11.pdf>
5. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А. и др. Киев : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
6. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризику забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.14
7. Мирний М., Шевчик О. Втрати серед цивільних громадян та об'єктів від вторгнення Росії. URL: <https://zmina.info/articles/vtraty-sered-zyvilnyh-gromadyan-ta-obyektiv-vid-vtorgnennya-rosiyi-onovlyuyetsya/>
8. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду // *Forbes*. 15.03.2022. URL: <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii-pid-chas-viyini-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobitnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673>
9. П'ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 114–128.
10. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366–372. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-366\\_372.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-366_372.pdf)
11. Носіков О. Вимоги працівників до служби безпеки підприємства. *Кадровик України*. 2017. № 9. С. 69–73.
12. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
13. Організація безпеки та здоров'я працівників замість охорони праці: законопроекти від Мінекономіки. URL: <https://oppb.com.ua/news/organizaciya-bezpeky-ta-zdorovya-pracivnykiv-zamist-ohorony-praci-zakonoprojekty-vid>
14. Постанова КМУ «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 01.08.1992 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-n#Text>
15. Жуковська В. М., Коваленко В. В. Ризики персоналу компаній: сучасні реалії // Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали V міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса : ОДАБА, 2022. С. 160–163.
- chasyvnyi-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobitnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673 [Legal Act of Ukraine] (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-n#Text>
- Marchenko, O. V. "Pidkhody do vyznachennia sutnosti kadrovoi bezpeky ta yii kliuchovykh oznak" [The Approaches to Defining the Essence of Security of Personnel and of Its Key Characteristics]. *Biznes Inform*, no. 7 (2019): 337-344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344>
- Myrnyi, M., and Shevchuk, O. "Vtraty sered tsyvilnykh hromadian ta ob'ektiv vid vtorgnennia Rosii" [Losses Among Civilians and Objects From the Invasion of Russia]. <https://zmina.info/articles/vtraty-sered-zyvilnyh-gromadyan-ta-obyektiv-vid-vtorgnennya-rosiyi-onovlyuyetsya/>
- Nosikov, O. "Vymohy pratsivnykiv do sluzhby bezpeky pidpriemstva" [Requirements of Employees to the Security Service of the Enterprise]. *Kadrovik Ukrainy*, no. 9 (2017): 69-73.
- Novak, I. M., and Kotova, N. I. "Formuvannia suchasnoi systemy profesiinoi bezpeky ta okhorony pratsi v Ukraini" [Formation of a Modern System of Occupational Safety and Health in Ukraine]. *Demohrafia ta sotsialna ekonomika*, no. 1 (2010): 110-117. <https://dse.org.ua/arhcrive/15/11.pdf>
- "Orhanizatsiia bezpeky ta zdorovia pratsivnykiv zamist okhorony pratsi: zakonoproiekty vid Minekonomiky" [Organization of Safety and Health of Employees Instead of Labor Protection: Draft Laws from the Ministry of Economy]. <https://oppb.com.ua/news/organizaciya-bezpeky-ta-zdorovya-pracivnykiv-zamist-ohorony-praci-zakonoprojekty-vid>
- Piatnytska, H. T. "Dualnist naslidkiv plynnosti kadriv u vnutrishnii torhivli" [The Duality of the Consequences of Staff Turnover in Domestic Trade]. *Visnyk KNTEU*, no. 4 (2016): 114-128.
- Piatnytska, H. T., and Fedulova, I. V. "Fiansova bezpeka krainy ta pidpriemstva: vyznachennia, vzaiemozviazok i ryzyky zabezpechennia" [Financial Safety of a Country and an Enterprise: Definitions, Interrelation and Risks of Providing]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.14
- Vorzhakova, Yu. P. "Metody minimizatsii kadrovikh ryzykiv" [Methods of Minimization of Personal Risks]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 33 (2019): 89-92. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17>
- Zhukovska, V. M. "Poperedzhennia sotsialno-povedinkovykh ryzykiv personalu na pidpriemstvi torhivli" [Preventing the Socio-behavioral Risks for Staff in a Trade Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2014): 366-372. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-366\\_372.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-366_372.pdf)
- Zhukovska, V. M., and Kovalenko, V. V. "Ryzyky personalu kompanii: suchasni realii" [Company Personnel Risks: Modern Realities]. *Suchasni tendentsii ekonomichnoho rozvytku rehioniv: teoretychni ta przykladni aspekty*. Odesa: ODABA, 2022. 160-163.
- Zhukovska, V. M., and Mykolaichuk, I. P. *Upravlinnia personalom. Praktykum* [HR. Practicum]. Kyiv: KNTEU, 2008.

## REFERENCES

- Bushuyev, S. D. et al. *Kreativnyye tekhnologii upravleniya proektami i programmami* [Creative Technologies for Project and Program Management]. Kyiv: Sammit-Kniga, 2010.
- Didok, O. "Komunikatsii pid chas viyni. Yak lideru hovoryty zi spivrobitnykamy, shchob pidtrymaty komandu" [Communications during the War. As a Leader, Talk to Employees to Support the Team]. *Forbes*. March 15, 2022. <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii-pid>