

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENSURING BUSINESS PROCESSES CONTINUITY

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування системи антикризового управління персоналом як стратегічного інструменту забезпечення життєздатності організації в умовах високої невизначеності. Особливу увагу приділено методам предиктивної діагностики ризиків, зокрема ідентифікації симптомів професійного вигорання та плинності кадрів через систему порогових індикаторів кадрової безпеки. Досліджено стратегічні напрями збереження людського капіталу, що інтегрують економічну доцільність та етичні аспекти оптимізації структури колективу. Деталізовано роль інноваційних інструментів і цифровізації, зокрема HR-аналітики та моделей дистанційної зайнятості, у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Доведено, що впровадження програм психологічної підтримки (well-being) та стратегій безперервного навчання (upskilling, reskilling) є критичним фактором адаптації до нових ринкових викликів. Окреслено значення емоційного інтелекту керівника та прозорості комунікаційної політики у нівелюванні панічних настроїв та формуванні стійкої корпоративної культури взаємодопомоги. Сформовано практичну дорожню карту для HR-департаментів щодо впровадження антикризових заходів.

Ключові слова: антикризове управління персоналом, кадрова безпека, резистентність трудових ресурсів, HR-аналітика, цифровізація кадрових процесів, психологічне благополуччя, стратегічний менеджмент, адаптивність організації, бізнес-процеси, людський капітал.

The article provides a comprehensive theoretical generalization and develops a practical toolkit for the formation of an anti-crisis personnel management system as a strategic determinant of ensuring the organization's resistance in conditions of permanent turbulence in the external environment. The relevance of the study is due to the need to transform traditional personnel models that are losing their effectiveness under the pressure of global geopolitical shocks, digital transformation and socio-economic instability. The conceptualization of anti-crisis management is carried out through the prism of a strategic approach, where personnel is considered not only as a resource, but as a key factor in maintaining the viability of the system, which requires specific methods of regulation in the phases of prevention, localization and overcoming the consequences of the crisis. The author details the methodological principles of diagnosing personnel security, which are based on the identification of latent threats, such as professional burnout, erosion of loyalty and hidden fluidity of intellectual capital. The use of a system of threshold indicators is proposed, which allows for a mathematically substantiated assessment of the state of the management system and timely activation of anti-crisis protocols. Special attention is paid to strategic areas of team preservation, where the ethical aspects of staff optimization are harmonized with economic feasibility. The need to reform motivation systems in conditions of financial constraints is substantiated through the introduction of flexible payment models and mental well-being programs, which act as tools for supporting the psycho-emotional resource of employees. It is proven that the digitalization of personnel processes, in particular the use of HR analytics and the introduction of flexible remote forms of employment, is a fundamental condition for ensuring the continuity of business processes. The role of continuous learning mechanisms (upskilling and reskilling) is revealed as the main way to adapt labor potential to dynamic market requirements. Special emphasis is placed on the communication policy and emotional intelligence of the leader, which together allow to level panic moods and form a corporate culture of mutual assistance. The result of the study is the development of a roadmap for anti-crisis measures, which allows HR departments to systematically manage personnel risks, ensuring the organization's transition from a state of survival to a phase of restorative growth and long-term sustainability.

Key words: anti-crisis personnel management, personnel security, workforce resilience, HR analytics, digitalization of personnel processes, psychological well-being, strategic management, organizational adaptability, business processes, human capital.

УДК 005.95/96:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-40>

Шульга О.А.¹

д.е.н., професор,
Київський столичний університет
імені Бориса Грінченка

Shulha OIha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan
University

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної турбулентності, що супроводжується геополітичною нестабільністю, стрімкими технологічними змінами та соціально-економічними шоками, традиційні моделі менеджменту персоналу втрачають свою ефективність. Людський капітал трансформується у найбільш вразливий і водночас найбільш цінний актив будь-якої організації. Актуальність формування дієвої системи антикризового управління персоналом зумовлена необхідністю збереження функціональної

спроможності колективів у критичних ситуаціях, де звичайна кадрова політика не здатна нівелювати ризики професійного вигорання, масової міграції чи втрати лояльності працівників.

Для вітчизняних підприємств питання набуває стратегічного значення у зв'язку з необхідністю адаптації до умов воєнного стану, дефіцитом кваліфікованих кадрів та потребою у швидкому пере-навчанні персоналу. Створення системи, яка поєднує методи предиктивної аналітики, психологічної

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

підтримки та гнучких форм зайнятості, є фундаментальною умовою забезпечення системної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління персоналом присвячені праці таких вчених, як: О. Адлер [1], О. Бовкун [2], С. Єлецьких [5], О. Ковальського [6], С. Сердюк [7], О. Шаповал [9; 10] та ін. Незважаючи на наявність ґрунтовних напрацювань, залишаються дискусійними та недостатньо висвітленими питання інтеграції цифрових інструментів (HR-Tech) в антикризові стратегії, особливо в частині віддаленого управління та підтримки залученості працівників. Потребують глибшого вивчення механізми формування когнітивної стійкості персоналу в умовах пролонгованих криз, а також розробка методичного інструментарію оцінки ефективності витрат на ментальне здоров'я та "well-being" програми як складові антикризового менеджменту. Також бракує прикладних моделей, які б дозволяли балансувати між жорсткою оптимізацією витрат на персонал та збереженням унікальних компетенцій трудового колективу.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування структури системи антикризового управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів збереження і розвитку людського капіталу в умовах високої невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В академічному дискурсі антикризове управління персоналом розглядається як спеціалізована функція менеджменту, спрямована на запобігання, нейтралізацію або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ для кадрового потенціалу організації. Як підсистема стратегічного менеджменту, воно не обмежується лише періодом активної фази кризи, а охоплює весь життєвий цикл організації через призму кадрової безпеки [9].

Концептуальна сутність цього поняття базується на трьох векторах [7]:

- превентивність – створення механізмів раннього виявлення кадрових ризиків (зниження лояльності, інтелектуальний відтік);
- оперативність – здатність системи управління швидко трансформувати кадрові процеси (оплату, графік, функціонал) у відповідь на шоковий вплив;
- відновлення – формування стратегії реабілітації кадрового потенціалу та збереження організаційної пам'яті після проходження піку кризи.

Таким чином, антикризове управління – це інтегрований процес, який забезпечує узгодженість між стратегічними цілями бізнесу та спроможністю колективу їх реалізувати в умовах дефіциту ресурсів або зовнішньої загрози.

Розуміння специфіки антикризового підходу найкраще розкривається через його порівняння з традиційним (регулярним) менеджментом. Основна відмінність полягає у зміні пріоритетів та горизонтів планування (табл. 1).

Антикризовий менеджмент персоналу характеризується високою інтенсивністю управлінських циклів: час між аналізом ситуації та реалізацією рішення скорочується до мінімуму.

Сучасна парадигма антикризового управління базується на двох фундаментальних принципах, що замінили застарілу концепцію жорсткої стабільності:

1. Принцип гнучкості (Agility). Agility в кадровій політиці передбачає здатність організації до миттєвої адаптації структури та функцій персоналу без втрати керованості. Це реалізується через крос-функціональність (розвиток у працівників суміжних компетенцій, що дозволяє заміщувати критичні позиції у разі вибуття персоналу), мобільність форм зайнятості (легітимізація дистанційної роботи, гнучких графіків та аутсорсингу, що дозволяє системі залишатися робочою незалежно від фізичного доступу до офісу чи підприємства).

Таблиця 1

Відмінність традиційного управління персоналом від антикризового управління персоналом

Параметр для порівняння	Традиційне управління персоналом	Антикризове управління персоналом
Головна мета	Оптимізація продуктивності та стабільний розвиток кадрового потенціалу.	Збереження ядра колективу та підтримання функціональної спроможності.
Стиль керівництва	Демократичний, орієнтований на делегування та тривалі процедури.	Переважно директивний (ситуативний), висока швидкість прийняття рішень.
Комунікації	Планові, багаторівневі, регламентовані.	Прямі, інтенсивні, спрямовані на нівелювання паніки та дезінформації.
Мотивація	Орієнтація на кар'єрне зростання та довгострокові бонуси.	Фокус на безпеці, психологічній підтримці та солідарній відповідальності.
Навчання	Плановий розвиток компетенцій згідно зі стратегією.	Екстрене перенавчання (reskilling) для виконання нових, критичних завдань.

Джерело: розробка автора

2. Принцип резистентності (Resilience). Резистентність (системна стійкість) – це здатність колективу витримувати тиск та відновлюватися після дестабілізуючого впливу. У кадровій політиці цей принцип втілюється через психологічний капітал (інвестиції в ментальне здоров'я працівників та формування стресостійкої корпоративної культури), резервування компетенцій (створення кадрового резерву та системи збереження знань (knowledge management), щоб втрата окремих фахівців не стала катастрофічною для системи), довіра та лояльності (високий рівень соціального капіталу в колективі, який у кризу стає сполучною тканиною, що утримує структуру від розпаду під дією зовнішнього стресу).

Поєднання цих принципів дозволяє перетворити систему управління персоналом на динамічний механізм, який не просто витримує кризу, а використовує її як можливість для позбавлення від неефективних процесів та переходу на новий рівень організаційного розвитку.

Розгляд кадрової безпеки як фундаменту організаційної стійкості вимагає переходу від констатації наслідків до предиктивного аналізу. У цьому контексті діагностика та ідентифікація ризиків постає як безперервний процес виявлення деструктивних факторів, що здатні підірвати цілісність трудового потенціалу та заблокувати стратегічний розвиток підприємства.

Рання діагностика кадрової кризи базується на детекції латентних процесів, які передують відкритій фазі організаційної деградації. Ключовим симптомом є не просто кількісна плінність кадрів, а її якісна структура (відтік ключових фахівців, «витік мізків»). Методи аналізу включають вихідні інтерв'ю (exit-interviews) та аналіз динаміки звільнень за стажем роботи, що дозволяє визначити критичні точки розриву зв'язків працівника з організацією.

Не менш важливим є моніторинг зниження лояльності, який діагностується через методи анонімного анкетування (eNPS – employee Net Promoter Score), соціометричні дослідження та аналіз рівня абсентеїзму (невиходів на роботу без поважних причин). Проте найбільш складним для виявлення є професійне вигорання, яке в академічному сенсі розглядається як ерозія людського капіталу. Для його детекції застосовуються психодіагностичні тести (наприклад, опитувальник Маслач) та аналіз продуктивності праці. Різне зниження когнітивної ефективності та ініціативності працівників є сигналом про вичерпання психоемоційного ресурсу колективу, що потребує негайного антикризового втручання.

Системний підхід до ідентифікації ризиків передбачає розмежування сфер впливу на кадрову безпеку. Внутрішні загрози переважно детерміновані недоліками управлінської системи, зокрема:

неефективною системою мотивації, конфліктністю корпоративної культури, низькою якістю умов праці або відсутністю можливостей для професійного розвитку. Моніторинг цих загроз здійснюється через аудит системи внутрішніх комунікацій та регулярну оцінку психологічного клімату в підрозділах.

Зовнішні загрози мають макроекономічну та соціальну природу. До них відносять дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку, агресивний хантинг з боку конкурентів, зміну трудового законодавства, а також глобальні шоки (міграційні процеси, воєнні дії). Ефективний моніторинг зовнішнього середовища включає бенчмаркінг рівня заробітних плат та аналіз репутації бренду роботодавця у зовнішньому просторі, що дозволяє підприємству вчасно коригувати свою стратегію утримання талантів.

Для переведення діагностики у площину об'єктивного аналізу використовується методологія порогових індикаторів. Це кількісні та якісні параметри, вихід за межі яких сигналізує про перехід системи управління персоналом у зону небезпеки. В академічній практиці виокремлюють три основні зони: нормальна (безпечна), передкрізова та критична.

Ключовими індикаторами в цій моделі виступають:

- коефіцієнт плінності кадрів (порогове значення зазвичай коливається в межах 5–10% (залежно від галузі), перевищення цієї норми свідчить про системну дестабілізацію);
- рівень витрат на персонал у виручці (перевищення встановленого порогу при падінні продуктивності вказує на економічну неефективність кадрової політики);
- індекс кадрової вразливості (частка унікальних фахівців, чиє звільнення може призвести до зупинки бізнес-процесів);
- рівень інвестицій у навчання (зниження цього показника нижче порогового значення вказує на ризик інтелектуального старіння персоналу в довгостроковій перспективі).

Використання такої системи індикаторів дозволяє управлінському апарату відійти від інтуїтивних рішень і побудувати математично обґрунтовану модель раннього попередження, яка забезпечує резистентність організації до будь-яких кризових збурень.

Розгляд стратегічних напрямів збереження персоналу в кризовий період вимагає від менеджменту гнучкого балансування між фінансовою виваженістю та збереженням лояльності колективу. У науковому дискурсі ці заходи розглядаються як інвестиції в резистентність організації.

В умовах кризи оптимізація часто помилково отожднюється з масовими скороченнями. Проте академічний підхід розглядає цей процес як стратегічну реконфігурацію трудового потенціалу.

Економічний аспект полягає у проведенні ревізії функціональних обов'язків та виокремленні «стратегічного ядра» працівників – фахівців з унікальними компетенціями, втрата яких загрожує зупинкою бізнес-процесів. Замість звільнень економічно доцільним є використання інструментів внутрішнього переміщення, горизонтальної ротації або скорочення робочого часу, що дозволяє знизити навантаження на фонд оплати праці без неповоротної втрати кадрового капіталу.

Етичний аспект виступає гарантом збереження бренду роботодавця. У разі неминучих скорочень підприємство має застосовувати принципи соціальної відповідальності: проведення аутплейсменту (консультативної допомоги у працевлаштуванні), надання справедливих компенсаційних пакетів та збереження прозорої комунікації щодо причин прийнятих рішень. Етичне ставлення до тих, хто йде, є ключовим фактором утримання мотивації у тих, хто залишається.

Кризовий стан фінансів вимагає переходу від статичних до динамічних моделей винагороди. Основний акцент зміщується на варіативність та цільову орієнтацію:

- гнучкі форми оплати (збільшення частки змінної частини заробітної плати, яка безпосередньо корелює з індивідуальною ефективністю та фінансовим результатом підприємства);
- нематеріальна стимуляція. Це включає публічне визнання досягнень, надання більшої автономії у прийнятті рішень, залучення працівників до стратегічного планування та розширення соціальних преференцій, які не мають прямого грошового вираження (наприклад, пріоритет у виборі графіка роботи).

Реформування має базуватися на принципі справедливості, тобто топ менеджмент повинен першим демонструвати готовність до обмежень, що легітимізує режим економії в очах усього колективу.

У сучасній парадигмі антикризового управління концепція Well-being трансформується з корпоративного бонусу на критичну умову кадрової безпеки. Тривалий стрес веде до ерозії людського капіталу через вигорання та апатію.

Впровадження програм психологічної підтримки включає:

- інституціоналізацію підтримки (створення гаччих ліній психологічної допомоги, проведення тренінгів з управління стресом та розвиток навичок «психологічної першої допомоги» у лінійних керівників);
- ментальна гігієна (впровадження культури «право на відключення» (відсутність робочих комунікацій у позаробочий час), організація коротких перерв для розвантаження та моніторинг психоемоційного стану колективу).

Такі заходи дозволяють зберегти когнітивний ресурс працівників, що в кінцевому підсумку

визначає здатність організації до генерації інноваційних ідей та швидкого подолання кризових перешкод.

Перехід від соціально-психологічних методів до технологічного інструментарію є логічним кроком у розбудові цілісної системи антикризового менеджменту. Якщо мотивація та підтримка створюють вольовий ресурс колективу, то цифровізація забезпечує технічну платформу для реалізації цього ресурсу, перетворюючи кадрову політику на гнучку та високоточну систему управління в умовах невизначеності. У цьому контексті цифрова трансформація постає не просто як модернізація ІТ-інфраструктури, а як фундаментальний перехід до адаптивного управління, де дані та технології заміщують застарілі бюрократичні механізми.

В академічному розумінні впровадження дистанційних та гібридних моделей зайнятості трансформувалося з вимушеного заходу на стратегічний інструмент планування безперервності бізнес-процесів. Гнучкість локації та робочого часу дозволяє організації ефективно нівелювати ризики фізичної дестабілізації, спричинені інфраструктурними обмеженнями або міграційними процесами. Дистанційний формат гарантує стабільність функціонування ключових підрозділів навіть за умови значної географічної розрізненості команди. Водночас гнучкі графіки дозволяють працівникам успішніше балансувати між професійними обов'язками та особистою безпекою, що безпосередньо позначається на рівні їхньої продуктивності та лояльності в періоди найвищої напруги.

Важливим вектором цифровізації є використання HR-аналітики та автоматизованих систем, що дозволяє керівництву повністю відійти від інтуїтивного менеджменту на користь науково обґрунтованого підходу. Впровадження спеціалізованих систем управління даними забезпечує збір та обробку масивів інформації у режимі реального часу. Це дає змогу здійснювати предиктивну діагностику ризиків звільнення ключових співробітників, оцінювати ефективність використання фонду оплати праці та оперативно визначати рівень залученості колективу через автоматизовані опитування. Застосування алгоритмів штучного інтелекту в антикризовому управлінні дозволяє моделювати варіативні сценарії розвитку подій, гарантуючи швидкість та об'єктивність прийняття складних кадрових рішень.

Паралельно з аналітикою особливого значення набуває розвиток людського капіталу через механізми безперервного навчання, оскільки в період системних криз швидкість старіння компетенцій критично зростає. У цьому розрізі перекваліфікація, або reskilling, спрямована на швидке оволодіння працівниками новими спеціальностями в межах організації для їх оперативного переведення

з напрямів, що втратили актуальність, на найбільш критичні ділянки. Водночас підвищення кваліфікації, відоме як upskilling, передбачає поглиблення існуючих навичок, зокрема цифрової грамотності та адаптивних м'яких навичок. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству зберігати внутрішній кадровий резерв, суттєво знижувати витрати на зовнішній рекрутинг та забезпечувати високу резистентність людського капіталу до вимог нових, динамічно змінюваних ринків.

Розгляд комунікаційних аспектів та ролі керівництва замикає контур системи антикризового управління, перетворюючи формальні інструменти на життєздатну стратегію. В академічному розумінні цей блок відповідає за формування соціальної сполучної тканини організації, який забезпечує єдність дій та збереження організаційної цілісності у моменти найвищої невизначеності.

Ефективність антикризового менеджменту значною мірою детермінована якістю комунікаційної політики, де вертикальні та горизонтальні інформаційні потоки трансформуються у стратегічний інструмент нівелювання панічних настроїв. У періоди турбулентності інформаційний вакуум миттєво заповнюється деструктивними чутками, що здатні паралізувати роботу підрозділів. Тому встановлення прозорого, регулярного та достовірного зв'язку між керівництвом та персоналом стає запобіжником дезорієнтації колективу. Вертикальні комунікації у такому контексті забезпечують чітке транслювання антикризових рішень, тоді як розвинені горизонтальні зв'язки сприяють оперативному обміну досвідом подолання труднощів на рівні лінійних виконавців, створюючи атмосферу інформованості та контрольованості ситуації.

Особливе значення у процесі впровадження організаційних змін посідає роль емоційного інтелекту керівника [10]. В умовах кризи лідерство зміщується від суто адміністративного контролю до емпатичного управління, де здатність розпізнавати психоемоційний стан підлеглих стає критичною компетенцією. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру не лише ефективно транслювати впевненість, а й своєчасно ідентифікувати симптоми вигорання чи стресу в команді, адаптуючи управлінський вплив до актуальних потреб колективу. Керівник, який володіє навичками емпатії та саморегуляції, здатний перетворити опір змінам на конструктивну співпрацю, виступаючи стабілізуючим фактором для всієї системи управління персоналом.

Кінцевим вектором антикризових зусиль є формування корпоративної культури, орієнтованої на взаємодопомогу та спільне подолання кризових викликів. Така культура базується на засадах солідарної відповідальності та високої довіри, де індивідуальні зусилля працівників інтегруються у спільну стратегію виживання. Через розвиток

ритуалів підтримки та відкритого визнання внеску кожного члена команди організація створює середовище з високим рівнем соціального капіталу. У результаті спільне проходження через кризові випробування не просто зберігає структуру підприємства, а якісно загартовує колектив, закладаючи фундамент для довгострокової резистентності та формування нової, більш адаптивної ідентичності бренду роботодавця.

Висновки. Таким чином, система антикризового управління персоналом у сучасній парадигмі менеджменту є не сукупністю тимчасових заходів, а динамічною, стратегічно орієнтованою підсистемою, яка базується на принципах резистентності та предиктивності. Встановлено, що ключовим фактором виживання організації в умовах шоків впливів є збереження ядра людського капіталу через інтеграцію цифрових інструментів, гнучких моделей зайнятості та програм психологічного добробуту. Результати аналізу підтверджують, що ефективність подолання кризових явищ безпосередньо залежить від здатності керівництва трансформувати комунікаційну політику та використовувати емоційний інтелект як інструмент стабілізації колективу.

Для практичної реалізації отриманих результатів запропоновано дорожню карту впровадження антикризових заходів, яка слугує алгоритмом дій для HR-департаментів. Першочерговим етапом цієї карти є розгортання системи постійного моніторингу порогових індикаторів кадрової безпеки, що дозволяє виявляти загрози на стадії їх латентного формування. Наступним кроком є інституціалізація протоколів швидкого реагування, які включають переведення процесів у дистанційний формат, запуск програм оперативного перенавчання (reskilling) та активацію каналів антикризових комунікацій. Завершальний етап дорожньої карти передбачає закріплення отриманого досвіду в оновленій корпоративній культурі, що дозволяє перетворити подолану кризу на фундамент організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших наукових пошуків у сфері резистентності трудових ресурсів пов'язані з необхідністю глибшого вивчення впливу когнітивних технологій та штучного інтелекту на процеси прийняття кадрових рішень у стані крайньої невизначеності. Важливим напрямом майбутніх розробок є формування методології оцінки віддаленого лідерства та розвиток концепції «цифрової емпатії» у географічно розподілених командах. Крім того, наукового уточнення потребують механізми управління кадровим потенціалом у поствоєнний період, зокрема в частині професійної реінтеграції та довгострокової підтримки ментального здоров'я працівників як базової умови системної життєздатності національної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адлер О., Лесько О., Кособуцька А. Управління кадровим персоналом підприємства в системі бізнес-аналізу (на прикладі ТОВ «Барлінек-інвест»). *Вісник СНАУ*. 2022. №2 (92). С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.1>

2. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 257–263.

3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

4. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124). С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>

5. Єлєцьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

6. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–93.

7. Сардак С.Е., Третьяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.

8. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

9. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №31. С. 146–149.

10. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 97–100.

REFERENCES:

1. Adler O., Lesko O., Kosobutska A. (2022) Upravlinnya kadrovym personalom pidpryyemstva v systemi biznes-analizu (na prykladі TOV "Barlinek-invest") [Management of the enterprise's personnel in the business analysis system (on the example of LLC "Barlinek-invest")]. *Visnyk SNAU*, no. 2 (92), pp. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.1>

2. Bovkun O. A. (2018) Metody zabezpechennya efektyvnoho upravlinnya personalom pidpryyemstva [Methods of ensuring effective personnel management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 16, pp. 257–263.

3. Hlushchenko L., Pilyavoz T., Koval N. (2022) Upravlinnya personalom u suchasniy strukturі upravlinnya pidpryyemstvom [Personnel management in the modern structure of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

4. Hordyeyeva-Herasymova L. (2023) Upravlinnya personalom pidpryyemstva: teoretychnyy aspekt [Enterprise personnel management: theoretical aspect]. *Molodyy vchenyy*, no. 12 (124), pp. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>

5. Yeletsykh S.YA., Bryzhnychenko V.YE. (2021) Teoretychni aspekty upravlinnya personalom na velykykh promyslovykh pidpryyemstvakh [Theoretical aspects of personnel management at large industrial enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, no. 3 (65), pp. 206–215.

6. Pshyk-Kovalska O.O., Kovalsky O.I. (2022) Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management in martial law]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, no. 2 (8), pp. 88–93.

7. Sardak S.E., Tretyak O.O. (2009) Upravlinnya personalom: teoretychni aspekty ta praktychni zdobutky: monohrafiya [Personnel management: theoretical aspects and practical achievements: monograph]. Dni-propetrovsk: Vydavnytstvo "Innovatsiia", 157 p.

8. Cherep O., Kalyuzhna YU., Mykhaylichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

9. Shapoval O. A. (2020) Kontseptsiya upravlinnya personalom pidpryyemstva v systemi kadrovoho menedzhmentu [The concept of enterprise personnel management in the personnel management system]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 31, pp. 146–149.

10. Shapoval O.A., Taranichev S.L. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnya kadrovoyu politykoyu pidpryyemstva [Theoretical aspects of managing the personnel policy of an enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 27, t. 2, pp. 97–100.

Дата надходження статті: 05.11.2025

Дата прийняття статті: 19.11.2025

Дата публікації статті: 31.12.2025