

УДК 65.01: 658

**Погребняк Андрій Тарасович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Pohrebniak Andrii**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

*ORCID: 0000-0002-8270-0793*

**СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL IN  
MODERN CONDITIONS**

***Анотація.** У статті досліджуються особливості системи антикризового менеджменту персоналу з позиції реалій сьогодення. Визначено, що управління персоналом для антикризового управління потребує розробки та реалізації низки заходів тактичного та стратегічного характеру. Встановлено, що антикризове управління персоналом – це комплекс цілеспрямованих, узгоджених і взаємопов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію чисельності та застосовуваних методів управління персоналом з метою мінімізації витрат праці при збереженні нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі. З’ясовано, що антикризове управління персоналом має важливе значення для ефективності його розміщення, оскільки без профільних фахівців жодне підприємство не зможе досягти поставлених цілей з очікуваними результатами та вчасно. Встановлено, що метою антикризового менеджменту є запобігання, усунення або мінімізація негативного впливу*

кадрової кризи на діяльність підприємства, ефективність досягнення якої залежить від чіткого визначення цілей, питань, принципів і функцій управління ризиками. Визначено, що структура системи управління персоналом залежить від розміру підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. Виявлено, що антикризове управління персоналом відрізняється від типового управління персоналом низкою особливостей, що впливають із складності управлінських рішень у мінливому середовищі, обмеженості ресурсів, високих витрат і складності помилок у прийнятті рішень. Визначено, що розробка системи антикризового управління персоналом – це система заходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу сучасного менеджменту та попередження чи усунення несприятливих явищ у бізнесі шляхом розробки та впровадження на підприємствах спеціальних програм, подолання тимчасових труднощів, збереження та примноження позицій підприємства на ринку в будь-яких умовах. Подальші дослідження доцільно проводити з метою розроблення антикризових інструментів за функціональним призначенням з урахуванням особливостей основних функцій та методів антикризового менеджменту.

**Ключові слова:** підприємство, антикризовий менеджмент, персонал, бізнес-процес, інновації, розвиток, результат.

**Summary.** *The article examines the features of the system of anti-crisis management of personnel from the standpoint of today's realities. It has been determined that personnel management for anti-crisis management requires the development and implementation of a number of tactical and strategic measures. It has been established that anti-crisis personnel management is a set of purposeful, coordinated and interrelated actions aimed at optimizing the number and methods of personnel management in order to minimize labor costs while maintaining a normal socio-psychological atmosphere in the team. It has*

been established that anti-crisis personnel management is important for the effectiveness of its placement, since without specialized specialists, no enterprise will be able to achieve its goals with the expected results and on time. It has been established that the purpose of anti-crisis management is to prevent, eliminate or minimize the negative impact of the personnel crisis on the activities of the enterprise, the effectiveness of which depends on a clear definition of goals, issues, principles and functions of risk management. It is determined that the structure of the personnel management system depends on the size of the enterprise, its territorial location, the nature of the activity and other factors. It was revealed that anti-crisis personnel management differs from typical personnel management by a number of features arising from the complexity of managerial decisions in a changing environment, limited resources, high costs and the complexity of errors in decision making. It has been determined that the development of an anti-crisis personnel management system is a system of measures aimed at maximizing the potential of modern management and preventing or eliminating adverse events in business by developing and implementing special programs at enterprises, overcoming temporary difficulties, maintaining and increasing the position of an enterprise in the market in any conditions. Further research should be carried out in order to develop anti-crisis tools for their functional purpose, taking into account the features of the main functions and methods of anti-crisis management.

**Key words:** enterprise, crisis management, personnel, business process, innovation, development, result.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап економічного розвитку України характеризується наявністю значної кількості підприємств, що перебувають у кризовому стані. Більшість провалів ринку загострюють проблеми в управлінні людськими ресурсами. Циклічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства часто супроводжуються

багатьма кризовими явищами, які потребують ґрунтовних управлінських рішень щодо усунення кризових ситуацій, запобігання їх розвитку та мінімізації негативного впливу на ефективне функціонування підприємства. При цьому ефективність впровадження чітких антикризових управлінських рішень залежить від готовності персоналу підприємства та його мобілізації запобігати або долати кризові явища. У кризовій ситуації основним заходом керівництва є скорочення штату, що спричиняє незворотні проблеми в майбутньому, оскільки є вирішальним людським чинником у подоланні кризового явища. У цій ситуації актуальною стає розробка системи антикризового менеджменту персоналу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування (розробки) і удосконалення системи антикризового менеджменту персоналу підприємства досліджували такі вчені-економісти та практики, як І. Абрамова [1], Л. Волянська-Савчук [2], О. Вороніна [3], Л. Громко [4], О. Гуріна [5], О. Довгань [6], Т. Коваленко [7; 8], І. Кичко [9], І. Смачило [10], А. Штангрет [11], Л. Янковська [12] та інші. Також окремі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі представлені у наукових працях [13–21]. За результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено особливостям формування і функціонування системи антикризового менеджменту персоналу з позиції реалій сьогодення.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості формування і функціонування системи антикризового менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із найважливіших ресурсів сучасного підприємства є робоча сила, яка забезпечує ефективність роботи підприємства та стабільність ринку. У період кризи питання управління персоналом стають ще більш актуальними. Адже за умов грамотного керівництва можна не тільки стабільно підтримувати бізнес, але й поставити під загрозу високу плінність найбільш кваліфікованих кадрів. За цих обставин ефективне

управління людськими ресурсами неможливе без розробки програми управління кризою для запобігання та вирішення проблем.

Діяльність підприємства в кризовій ситуації істотно відрізняється від його стабільного функціонування. У цьому відношенні антикризове управління персоналом суттєво відрізняється від класичного управління персоналом і повинно здійснюватися систематично. Зокрема, кризові ситуації суттєво змінюють організаційну поведінку співробітників, загострюють соціально-психологічну напругу в колективі, змушують мобілізувати власний потенціал і нетипові рішення. Управління персоналом для антикризового управління потребує розробки та реалізації низки заходів тактичного та стратегічного характеру.

Криза управління персоналом може виникнути у двох випадках: криза управління персоналом як наслідок системної кризи та криза управління персоналом як першоджерело системної кризи. Відповідно, можна говорити про два типи криз управління персоналом, які різняться механізмом та причиною виникнення, а також обумовлюють суттєві відмінності у формуванні системи антикризових заходів, суттєво різняться завданнями, функціями, стратегією та тактикою антикризового менеджменту.

Важливу роль в антикризовому управлінні відіграє ефективне управління персоналом. Для появи невеликого числа (5–6 стратегічних і дещо більше тактичних) цілей необхідно використовувати практику колективного формування цілей, обговорювати з членами своєї команди можливі варіанти розвитку підприємства за умов кризи та погоджувати строки виконання. Керівнику корисно також поцікавитися, наскільки реальними видаються підлеглим поставлені цілі і терміни досягнення результату, які побоювання мають люди (не вистачить матеріальних ресурсів, знань, злагодженості в роботі, занадто багато чого залежить від зовнішніх чинників), які ускладнення можуть виникнути і якими заходами

можна їх компенсувати. Всі ці питання вимагають регулярного виявлення та обговорення на нарадах, і лише після цього можна говорити про єдине бачення цілей підприємства [6].

Управління персоналом – це наука, яка спрямована на підвищення ефективності управління персоналом. Антикризове управління персоналом – це комплекс цілеспрямованих, узгоджених і взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію чисельності та застосовуваних методів управління персоналом з метою мінімізації витрат праці при збереженні нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі. В умовах економічної кризи або в рамках окремого виду діяльності мінімізація витрат є пріоритетною. Але при цьому не повинно бути напруги, непорозумінь і невдоволення роботою в колективі. Ця обставина перешкоджає ефективному виконанню трудових функцій.

Управління персоналом підприємств, що перебувають у кризовому стані, потребує використання широкого спектра систематизованих інструментів, які здатні виявити закономірності тенденцій і проблемні зони в явищах і процесах, що визначають становлення та реалізацію антикризових засобів. Використання цих засобів має сенс на різних рівнях функціонування людини та на етапах їх створення, реалізації та відтворення [5].

Антикризове управління персоналом має важливе значення для ефективності його розміщення, оскільки без профільних фахівців жодне підприємство не зможе досягти поставлених цілей з очікуваними результатами та вчасно. Тому менеджмент персоналу в умовах кризи включає не тільки організаційну роботу з персоналом (планування, відбір), а й перспективне планування антикризової кадрової політики, реалізацію демократичного стилю управління, посилення особистої відповідальності та підприємницького духу. Розглядаючи це питання на макрорівні, необхідно також передбачити прогнозування та координацію питань

взаємодії керівництва, управління праці та профспілок.

Антикризовий менеджмент персоналу включає не тільки формальну організацію кадрової роботи (планування, відбір, посередництво тощо), а й низку чинників соціального, психологічного та морального характеру, тобто врахування демократичного стилю керівництва, індивідуальні характеристики для задоволення потреб людей. Дбайливе ставлення до управління персоналом в нестабільних умовах має враховувати всі питання адаптації персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку підприємства [7].

Метою антикризового менеджменту є запобігання, усунення або мінімізація негативного впливу кадрової кризи на діяльність підприємства. Ефективність досягнення вищезазначеної мети залежить від чіткого визначення цілей, питань, принципів і функцій управління ризиками. Суб'єктом антикризового управління персоналом є персонал (трудові ресурси). Водночас сама робоча сила підприємства може бути причиною криз підприємства. Таким чином, трудові ресурси підприємства можуть бути як причиною кризи, так і інструментом локалізації, антикризового управління та розвитку бізнесу [1].

Стратегічним завданням антикризового менеджменту персоналу є також формування відповідної організаційної культури підприємства. Оволодіння новітніми технологіями менеджменту неможливе без оволодіння основами організаційно-культурологічного підходу, що забезпечує цілісне розуміння функціонування та розвитку різних типів підприємств з урахуванням психологічних та соціально-економічних механізмів поведінки людей у складних кризових умовах [8].

В ринкових умовах враховуються характеристики людських ресурсів, які стануть ключовим ресурсом і конкурентною перевагою підприємства, а також враховується низка певних зовнішніх і внутрішніх чинників, які необхідно враховувати при розробці будь-якої протидії,

зокрема: 1) визначається перелік основних завдань антикризового менеджменту щодо врегулювання криз, створення відділу антикризового управління; антикризовий менеджмент для підприємств; 2) формуються функціональні зв'язки між суб'єктами; 3) розробляються програми дій у кризових ситуаціях; 4) проводиться оцінка персоналу, включаючи ймовірність і ефективність вжиття заходів у кризових ситуаціях; визначення відповідальних осіб; 5) забезпечується мотивація та стимулювання співробітників до діяльності та активних дій у несподіваних ситуаціях; 6) виявляються потреби у подальшому навчанні персоналу [11].

Виходячи зі світового досвіду, сучасна концепція антикризового управління персоналом підприємства має фокусуватися на: стратегічних і перспективних напрямках роботи з персоналом, психологічному омолодженні працівників (постійне прийняття нових вимог, завдань, сучасних методів роботи); розробці принципу тимчасової та постійної зайнятості працівників у разі масового звільнення (можливість залишити їх у кадровому резерві, а потім знову запросити на роботу); залученні до управління організацією широкого кола співробітників (якщо немає часу на стандартну документаційну роботу).

Ефективність антикризового менеджменту персоналу залежить від якості реалізації функцій, що розуміється як комплекс заходів, реалізація яких забезпечує досягнення цілей і завдань антикризового менеджменту персоналу. Оскільки антикризове управління персоналом є специфічною формою управління персоналом, то ефективність його реалізації залежить від таких загальних функцій управління персоналом, як планування, мотивація, організація та контроль. При цьому потребують удосконалення функції управління для реалізації конкретних антикризових заходів залежно від стадії розвитку кризи (передкризовий стан, шок, відступ, адаптація, відновлення ситуації) [1].

Структура системи управління персоналом залежить від розміру



підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівника підприємства зосередитися на стратегічних і перспективних напрямках кадрової роботи, наприклад, масова перепідготовка персоналу у зв'язку з переходом на нові технології, омолодження кадрів шляхом залучення молодих спеціалістів, розробка політики найму персоналу на випадок масового звільнення, широкого залучення персоналу до участі в управлінні підприємством тощо [3].

Система антикризового управління повинна характеризуватися такими аспектами: посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, наполегливості та впевненості в собі; диверсифікація управління, пошук прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях; зменшення централізму для забезпечення своєчасного ситуативного реагування на проблеми в міру їх виникнення; посилення процесів інтеграції, щоб сконцентрувати зусилля та забезпечити більш ефективне використання потенціалу персоналу.

Важливим стратегічним напрямком антикризової системи управління персоналом підприємства є ефективне використання маркетингу персоналу [7].

Однією з теоретичних проблем сучасного менеджменту є визначення принципів антикризового управління людськими ресурсами – загальні принципи менеджменту соціально-економічної та етичної спрямованості та процесів управління персоналом, особливо в умовах окремих фаз життя підприємства (передкризовий стан, кінець кризового стану). До групи загальних принципів антикризового управління персоналом належать такі принципи як: принцип системності; рівні можливості; повага до особи та її гідності; командний підрозділ; горизонтальне співробітництво; правове та соціальне забезпечення. Особистісні принципи можуть бути застосовані насамперед до конкретних ситуацій. До цієї групи можна віднести такі

особистісні принципи: інтеграція та згуртованість колективу; участь співробітників у прийнятті рішень; залежність кадрового потенціалу від професійного ядра; збалансування інтересів керівника і підлеглих; робота з профспілками та громадськістю. Перераховані загальні та окремі принципи ефективні, коли вони інтегровані в загальну систему, взаємодіють один з одним і доповнюють один одного [3].

Виявлення та дотримання антикризових принципів управління персоналом у рамках антикризової діяльності підприємства з урахуванням поведінкових особливостей працівників підприємства може підвищити ефективність заходів антикризового управління. Встановлені принципи повинні бути реалізовані підприємством при впровадженні конкретних антикризових заходів. Підприємства, які дотримуються антикризових принципів управління персоналом, враховуючи поведінкові особливості, можуть значно скоротити тривалість етапу антикризового управління та покращити діяльність в сформований кризовий період і в кінці його [4].

Антикризове управління персоналом відрізняється від типового управління персоналом низкою особливостей, що впливають із складності управлінських рішень у мінливому середовищі, обмеженості ресурсів, високих витрат і складності помилок у прийнятті рішень. Організаційні зміни у відповідь на зростаючі кризові тенденції можуть забезпечити виживання підприємства під час кризи, але водночас можуть підірвати мотивацію, лояльність та довіру працівників. Це, у свою чергу, посилить опір змінам, загострить корпоративну кризу та серйозно вплине на економічну безпеку. Щоб запобігти подібному явищу в кадровому кризовому управлінні, на кожному етапі реалізації управлінських функцій необхідно враховувати людський чинник, дотримуватись основних гуманістичних цінностей, проводити роз'яснення щодо зміцнення та зміни організаційної культури [12].

Розробка системи антикризового управління персоналом – це

система заходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу сучасного менеджменту та попередження чи усунення несприятливих явищ у бізнесі шляхом розробки та впровадження на підприємствах спеціальних програм, подолання тимчасових труднощів, збереження та примноження позицій підприємства на ринку в будь-яких умовах. У цих ситуаціях забезпечувати:

- 1) формування тимчасових цільових робочих груп для роботи;
- 2) оптимізувати систему оплати праці відповідно до досягнення поставлених цілей;
- 3) забезпечити розробку та реалізацію програм спеціального стимулювання та просування ініціатив співробітників підприємства;
- 4) грамотно організувати звільнення працівників на підприємстві;
- 5) забезпечувати підготовку резерву кадрів для заміщення ключових посад;
- 6) забезпечувати інформаційну підтримку змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [2].

У важкі часи погіршується матеріальне становище працівників, що призводить до поганої трудової етики. Незадоволений психічний стан і відсутність здатності задовольняти потреби через брак коштів знижують продуктивність праці окремих працівників, тим самим погіршуючи виробничий процес підприємства. Продуктивність праці має і протилежну дію, визначаючи рівень сформованості та задоволення потреб. Чинниками підвищення продуктивності праці є поглиблення суспільного поділу праці, використання досягнень науки, кооперування і концентрація виробництва, впровадження нових форм організації праці, підвищення рівня освіти працівників, кваліфікації, рівня культури та духовних якостей [9].

При формуванні стратегії управління ризиками необхідно враховувати як соціальні, так і економічні аспекти діяльності

підприємства. Антикризове управління працівниками повинно включати як формальну організацію роботи з працівниками, так і ряд соціальних, психологічних і моральних характеристик. Проблеми, пов'язані з кадровими заходами, вжитими для подолання кризи, чітко очевидні, особливо щодо управлінського персоналу, який визначає наявність і розвиток необхідних компетенцій функціональних і лінійних керівників підприємства. Сутність антикризової діяльності керівника полягає в тому, що він володіє певними вміннями та навичками та виконує низку функцій з антикризового управління працівниками підприємства.

Реалізація антикризового управління персоналом повинна бути системною, базуватись на стані та тенденціях розвитку ринку праці та внутрішніх потребах функціонування та розвитку підприємства. У їх поєднанні можна розробити антикризові заходи та методи оперативного управління персоналом, які мотивують співробітників, підвищують лояльність співробітників, об'єднують роботу окремих людей і сприяють подальшому розвитку підприємства [10].

Ефективне антикризове управління персоналом має включати набір ефективних управлінських дій для діагностики, нейтралізації, запобігання та подолання кризових ситуацій на кожному етапі життєвого циклу бізнесу та на конкретних етапах кризи, особливо з урахуванням поточних та очікуваних ризиків, умови невизначеності та нестабільності.

Ефективність досягнення основних цілей управління персоналом залежить від своєчасної діагностики кризового процесу, усунення внутрішніх і зовнішніх чинників кадрової кризи, а також ефективності реалізації загальних функцій управління персоналом: мотивації, планування, організації та контролю. Тут необхідно виявити природу кадрової кризи, оскільки згідно з ситуаційним підходом ефективність менеджменту персоналу залежить від доцільності використання конкретних інструментів антикризового управління персоналом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–21], визначено мету, завдання, принципи антикризового менеджменту персоналу, які повинні бути реалізовані підприємством при впровадженні конкретних антикризових заходів. Виявлено, що розробка системи антикризового управління персоналом – це система заходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу сучасного менеджменту та попередження чи усунення несприятливих явищ у бізнесі шляхом розробки та впровадження на підприємствах спеціальних програм, подолання тимчасових труднощів, збереження та примноження позицій підприємства на ринку в будь-яких умовах.

Подальші дослідження доцільно проводити з метою розроблення антикризових інструментів за функціональним призначенням з урахуванням особливостей основних функцій та методів антикризового менеджменту.

### **Література**

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу // *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6–11. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Волянська-Савчук Л. В. Антикризове управління персоналом підприємства // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 4(1). С. 153–156.
3. Вороніна О. С. Антикризове управління персоналом на підприємстві // *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: Інтернет-конференція ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. 2015. № 2. С. 75–77. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/233> (дата звернення: 20.08.2023)

4. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109–113.
5. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи // *Ефективна економіка*. 2019. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11>
6. Довгань О. В. Антикризове управління персоналом // *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4226> (дата звернення: 20.08.2023)
7. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом в державній організації // *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 142–148.
8. Швець І. Б., Коваленко Т.В. *Комплексна оцінка якості управління персоналом*: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
9. Кичко І., Ольхович М. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 31–35.
10. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки // *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 360–363. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
11. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства // *Наукові записки Української академії друкарства*. 2012. № 4. С. 64–68.
12. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.
13. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

14. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
18. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural

enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

### References

1. Abramova I. O. Antykryzovyi menedzhment personalu v suchasnykh realiakh rozvytku biznesu // *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). S. 6–11. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Volianska-Savchuk L. V. Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*. 2011. № 4(1). S. 153–156.
3. Voronina O. S. Antykryzove upravlinnia personalom na pidpriemstvi // *Biznes-administruvannia v umovakh turbulentnoi ekonomiky: Internet-konferentsiia KhNUMH im. O. M. Beketova*. 2015. № 2. S. 75–77. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/233> (date of access: 20.08.2023)
4. Hromko L. S. Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykryzovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichni aspekt // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36(1). S. 109–113.
5. Hurina O. V., Kyshkovska O. L., Skrypnyk K. M. Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy // *Efektivna ekonomika*. 2019. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11>
6. Dovhan O. V. Antykryzove upravlinnia personalom // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 4. URL:



<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (date of access: 20.08.2023)

7. Kovalenko T. V. Antykryzove upravlinnia personalom v derzhavni orhanizatsii // *Problemy ekonomiky*. 2018. № 4. S. 142–148.
8. Shvets I. B., Kovalenko T. V. *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom*: monohrafiia. Donetsk: DVNZ «DonNTU», 2013. 159 s.
9. Kychko I., Olkhovych M. Motyvatsiinyi chynnyk antykryzovoho upravlinnia personalom // *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. № 1. S. 31–35.
10. Smachylo I. I. Antykryzove upravlinnia personalom: osoblyvosti ta osnovni napriamky // *Molodyi vchenyi*. 2020. № 2 (78). S. 360–363. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
11. Shtanhret A. M. Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva // *Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii drukarstva*. 2012. № 4. S. 64–68.
12. Yankovska L. A. Antykryzove upravlinnia personalom v umovakh orhanizatsiinykh zmin // *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. 2013. Vyp. 11. S. 9–13.
13. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnastyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
14. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise

- Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
  18. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
  19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
  20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
  21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>