

Козак Катерина, доктор економічних наук, професор, директорка інституту прикладної економіки та менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна, Одеський національний технологічний університет

Корсікова Наталя, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет

Морщавка Анна, здобувач, Одеський національний технологічний університет

Шиленко Ірина, здобувач, Одеський національний технологічний університет

Дерев'янко Олександра, здобувач, Одеський національний технологічний університет

Kozak Kateryna, Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Applied Economics and Management named after G.E. Weinstein Odessa National Technological University, <https://orcid.org/0000-0002-8099-6607>
Korsikova Natalya, PhD in Economics, associate professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, Odessa National Technological University, <https://orcid.org/0000-0002-1649-4725>

Morschavka Anna, Postgraduate Student Odessa National Technological University, <https://orcid.org/0009-0009-9883-978X>

Shylenko Iryna, Postgraduate Student Odessa National Technological University, <https://orcid.org/0009-0006-6290-9780>

Derevyanko Oleksandra, Postgraduate Student Odessa National Technological University, <https://orcid.org/0009-0001-1538-1059>

**МІСЦЕ ТЕХНОЛОГІЙ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА
THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ENTERPRISE
ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM**

Козак К., Корсікова Н., Морщавка А., Шиленко І., Дерев'янко О. Місце технологій кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 93 – 98.

Kozak K., Korsikova N., Morschavka A., Shylenko I., Derevyanko O. The role of human resource management technologies in the enterprise anti-crisis management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 4, pp. 93 – 98.

У сучасних умовах перманентної кризи, яка охоплює практично всі аспекти життєдіяльності будь-якого суб'єкта господарювання, соціальний чинник відіграє все більшу роль і як фактор, і як важіль впливу на розвиток кризи. Зростання суперечностей саме в соціальній складовій діяльності суб'єктів господарювання будь-якого рівня потребує застосування нових технологічних рішень у системі управління персоналом. Метою дослідження є визначення особливостей і доцільності використання сучасних інструментів кадрового менеджменту в практиці антикризового управління. Акцентовано увагу на основних принципах застосування антикризових заходів, пов'язаних з управлінням персоналом, надано характеристику особливостям сучасного світу, які обумовлюють перманентність кризових явищ і сформульовано загальний вектор, у межах якого повинна формуватися система ефективних інструментів кадрового менеджменту, як інструменту антикризового управління; зроблено висновки щодо доцільності, переваг та обмежень застосування сучасних HR-технологій на різних стадіях кризи.

Ключові слова: криза, антикризове управління, кадровий менеджмент, HR-технології.

In the current conditions of a permanent crisis, which affects practically all aspects of the activities of any economic entity, the social factor plays an increasingly significant role both as a development factor and as a lever of influence on crisis development. The growing contradictions in the social component of the activities of economic entities at any level require the application of new technological solutions in personnel management. The research aims to identify the features and expediency of modern human resource management tools in crisis management. Emphasis is placed on the fundamental principles of implementing crisis measures related to personnel management to enhance their effectiveness. The paper provides a characterization of the features of the modern world that determine the permanence of crisis phenomena. The critical change in the management system under such conditions is associated with personnel becoming more critical to business processes, making attention to personnel a crucial requirement for any organization. A general vector is formulated within which the system of practical human resource management tools in crisis management should be formed. This orientation towards forming common values involves considering participants' perspectives and points of view in joint work and understanding the main socio-biologically conditioned motivators/demotivators that govern human behavior: confidence, coaching support, liveliness, and flexibility. The implementation of these directions requires the application of effective human resource management technologies. The formation of non-standard approaches and HR technologies becomes a competitive competence of the enterprise in combating crisis phenomena. The article highlights a series of traditional directions in crisis management related to influencing the company's personnel that have not lost their relevance: optimization of quantitative and qualitative staff composition, improvement of personnel supply, timely updating of personnel by the company's needs, raising the

© Козак Катерина, Корсікова Наталя, Морщавка Анна, Шиленко Ірина, Дерев'янко Олександра, 2023

level of employee qualification; optimization of personnel costs; improvement of the atmosphere in the team, creating favorable conditions for work; raising the company's image for candidates and clients, etc. One of the priority tools of crisis management, especially in acute crisis periods, is staff reduction. Implementing this measure requires the simultaneous application of technologies to overcome resistance to organizational changes. The article discusses the main methods and principles of implementing relevant measures to increase their effectiveness. Digital technologies can play a significant role in human resource management. The paper discusses the characteristics, advantages, and foundations of the influence of well-known digital tools from their participation in crisis management: communication tools, social networks, artificial intelligence, machine learning, and extensive data analysis. They allow for the improvement of the efficiency of most HR processes: recruitment and hiring, personnel adaptation, corporate culture management, talent search and acquisition, employer brand formation and development, HR analytics, planning, forecasting, development of personnel strategy and policies, employee development, training, and adaptation, as well as workforce experience management. Considering the objective necessity in crisis conditions to change both the numerical and professional-qualitative composition of personnel and to enhance the efficiency of this process, the use of human resource management tools such as outsourcing and outstaffing is proposed. It is emphasized that despite all the advantages of these services in personnel management, outsourcing, outstaffing, and similar agreements in personnel management as a tool for crisis management, it is not possible at the stages of insolvency resolution and solvency restoration. It is a long-term strategy aimed at increasing profitability and competitiveness and a tool to prevent or reduce the risks of crisis phenomena in economic activities. The use of a wide range of such technologies in crisis management should be based on a deep analysis of their advantages and disadvantages and industry limitations, which should become directions for further research in this scientific problem.

Keywords: crisis, crisis management, personnel management, HR technologies.

Вступ

Поняття «криза» – багатозначне і знайшло широке застосування в різних галузях наукових знань. У перекладі з грецької мови «crisis» означає результат, рішення, поворотний пункт. Але ж з точки зору практичного застосування існують різні погляди на визначення сутності кризи, а, відповідно, і шляхів виходу, а фактично існування в умовах кризи.

Більшість дослідників розглядають кризу як узагальнене явище, не виділяючи окремі складові та чинники. Так, Р. Акофф визначає кризу як зміну тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [1]. С. Бурий уявляє кризу як перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від наявного положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами [2]. Л. Лігоненко також розглядає кризу з точки зору її наслідків, а саме як значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції [3]. А. Чернявський акцентує увагу на тому, що криза це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [4].

На нашу думку, у сучасних умовах не є актуальним розуміння кризи як явища непередбачуваного (Л. Бартон [5]), незвичайного, а, відповідно, такого, що змушує діяти в умовах відсутності готових рішень (П. Лагадек) [6]). Відповідно, пошук шляхів та інструментів протидії негативним наслідкам кризи повинно стати частиною поточної діяльності менеджменту компанії.

У визначеннях кризи різних авторів часто наголос робиться суто на фінансових складових та ознаках кризи (І. Бланк [7], О. Василик [8]), а отже технології антикризового регулювання пов'язуються саме з цими процесами. Вважаємо, що сьогодні вимагає посилення уваги до ролі і місця соціальної складової у формуванні та розвитку кризи. З цієї точки зору влучним є визначення кризи В. Василенко як об'єктивного явища в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини [9].

Суперечності саме в соціальній складовій діяльності суб'єктів господарювання будь-якого рівня посилюються, що, своєю чергою, потребує застосування нових технологічних рішень у системі управління персоналом – технологій кадрового менеджменту.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є узагальнення та формування сучасного бачення щодо перспектив та особливостей застосування технологій кадрового менеджменту як ефективного інструменту в практиці антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сьогодні організаціям доводиться працювати в умовах безперервних змін і щораз більшої взаємозалежності, що і обумовлює перманентність кризових явищ у різних аспектах життя суспільства, зокрема в господарській діяльності. Для позначення процесів, що відбуваються зараз у світі, у кінці ХХ ст. американські військові ввели в ужиток абревіатуру VUCA, де кожна з букв охоплює цілий спектр наростаючих явищ у сучасному світі: Volatility – мінливість, нестійкість; Uncertainty – невизначеність; Complexity – складність; Ambiguity – неясність, двозначність. Саме ці фактори обумовлюють фактично перманентний характер кризових явищ для суб'єктів господарювання.

Для ефективної взаємодії з VUCA-середовищем була розроблена відповідна концепція відповідь – VUCA Prime. Її автор Боб Йохансен говорить про те, що ефективних лідерів цього світу відрізняють [10]: Values – цінності – вміння враховувати різні ракурси і точки зору учасників

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 4.

спільної праці. Цінності організації повинні формуватися на основі чітко визначеної місії організації та її стратегічних орієнтирів. Своєю чергою, організаційні цінності повинні втілюватися у всі аспекти діяльності організації та віддзеркалюватися в її іміджі, згуртованості персоналу, заявлених конкурентних перевагах тощо; Understanding – розуміння бізнесу, співробітників, споживачів щодо основних соціо-біологічно обумовлених мотиваторів/ демотиваторів, які керують людською поведінкою. У період турбулентності особливо важливо, щоб лідери розбиралися у фізіологічній основі мотивації і враховували особливості поведінки людей у ситуаціях великих навантажень і стресів; Confidence & Coaching – впевненість, коучингова підтримка. Джерелом впевненості як керівника, так і співробітників є як професійна компетентність, так і специфічні навички, зокрема й вміння управляти емоціями. Лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями; Agility – жвавість і гнучкість. Agile-підхід будується на принципах партнерства, цінності особистого і професійного спілкування, взаємної поваги і відповідальності всіх сторін, де кожний несе відповідальність не тільки за свої результати, а й за результати всієї команди. Ефективними інструментами досягнення цілі є якісний зворотний зв'язок і гнучкість мислення. Результатом стає швидкість і легкість пошуку нових креативних рішень, здатність бачити ситуацію в розвитку. Agile-методи, які прийшли зі сфери розроблення інформаційних продуктів, спираються на безпосереднє спілкування віч-на-віч. Такий підхід повертає цінність людського і професійного спілкування, дає відчуття того, що людина впливає на те, що відбувається з нею і навколо неї, підвищує відчуття визначеності і послідовності взаємодії людей і організації [11].

На початку 2000-х рр. ситуація ще більше загострилася, світ переходить у стадію, яка отримала умовну назву BANI [12]: Brittle (крихкість); Anxious (тривожність), Nonlinear (нелінійність); Incomprehensible (незбагненність).

Найважливіша зміна в системі менеджменту в таких умовах пов'язана з тим, що кадри стають важливішими за бізнес-процеси, а отже посилюється увага до персоналу, що стає важливою вимогою для будь-якої організації.

Серед традиційних напрямів антикризового управління, пов'язаних з впливом на персонал компанії, що не втратили своєї актуальності, можна виділити такі:

- оптимізація кількісного та якісного кадрового складу;
- удосконалення кадрового забезпечення, своєчасне оновлення кадрів відповідно до потреб компанії;
- створення згуртованого колективу з висококваліфікованих і мотивованих працівників;
- розроблення стратегії управління персоналом, що узгоджується із загальною стратегією розвитку компанії;
- підвищення рівня кваліфікації працівників;
- з'ясування причин звільнення та плинності кадрів;
- виявлення трудового потенціалу працівників, забезпечення умов щодо його повної реалізації;
- оптимізація витрат на персонал;
- оздоровлення атмосфери у колективі, створення сприятливих умов для роботи;
- підняття іміджу компанії для претендентів і клієнтів.

Реалізація названих напрямів потребує застосування ефективних технологій кадрового менеджменту – цілеспрямованої діяльності керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом в умовах ризику [13].

Так, одним з першочергових інструментом антикризового менеджменту, особливо в гострий період кризи, є скорочення персоналу. Реалізація відповідних заходів в умовах кризи потребує дотримання низки принципів, які будуть сприяти підвищенню їхньої ефективності:

- скорочувати в організаційній структурі управління потрібно рівні, а не робочі місця;
- необхідно ідентифікувати і зберегти ядро кадрового потенціалу підприємства;
- під час скорочень необхідно враховувати взаємозалежність елементів організаційної структури і здійснювати подальші заходи зі стабілізації нової організаційної структури і психологічної підтримки персоналу;
- не можна захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, слід прагнути встановити кадрову структуру, яка найбільше буде відповідати ситуації та користуватися підтримкою колективу;
- періодично переоцінювати кадрову структуру підприємства; доцільно виявляти, підтримувати і навчати працівників підприємства, які проявляють якості лідера і схильність до управлінської діяльності, підтримувати освітні програми;
- потрібно посилювати кадровий резерв для вищої ланки керівництва підприємства, заздалегідь готувати перспективних кандидатів на найважливіші керівні посади;

- проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління і забезпечуючи максимальну гнучкість під час розроблення управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні;
- слід віддавати перевагу командній роботі, а не індивідуальним зусиллям.

Реалізація багатьох інструментів антикризового менеджменту і передусім пов'язаних зі змінами статусу працівників, їхнього майнового стану, умов праці тощо, зрозуміло, призводить до певного рівня протидії з боку співробітників. А отже актуальним інструментом кадрового менеджменту стають заходи, спрямовані на недопущення чи подолання такого опору. Не існує універсальних методів подолання протидії організаційним змінам. Проте можна визначити перелік найбільш ефективних і застосовуваних у практиці антикризового управління методів (табл. 1).

Таблиця 1. Методи подолання протидії організаційним змінам

Методи	Передумови до використання	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатня або неповна інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки	Тривалий процес залучення великої кількості людей, вимагає додаткових витрат
Залучення до участі в проєктах	Наявність сильних лідерів-опонентів	Інтегрує і збагачує уявлення про інновації	Вимагає багато часу для узгодження різних думок
Стимулювання і підтримка	Наявність цільової системи стимулів	Знижує опір окремих осіб	Вимагає багато ресурсів, висока ймовірність неотримання очікуваних результатів
Перемовини й угоди	Коливання і нестійка позиція груп, що чинять опір	Порівняно легко знижує рівень активного опору	Викликає незадоволеність груп, які не брали участь у перемовинах
Кадрові перестановки і призначення	Наявність кваліфікованого персоналу	Підтримка змін	Низька прогнозованість наслідків у майбутньому
Приховані та явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу і наявність відповідних владних повноважень	Швидко долає опір	Сприяє зростанню і накопиченню незадоволеності

Джерело: узагальнено авторами на основі [14, 15, 16].

Вибір методу та інструментів роботи з працівниками, які виявляють ознаки опору залежить насамперед від усвідомлення безпосередніх причин такої поведінки. Серед таких причин можуть бути: страх перед невідомим; потреба в гарантіях; незалученість у процес планування змін, що призводить до сприйняття змін, пропонованих керівництвом, як чужих, нав'язаних зверху; обмеженість ресурсів і часу через оперативну (поточну) роботу; невідповідність завдань, поставлених перед працівником, рівню його компетенції; минулий негативний досвід; неправильно розподілене навантаження; недостатній контроль за ходом виконання завдання.

Отже, виникає необхідність пошуку нових методів управління персоналом, які б в умовах поширення кризових явищ, нівелювали б чи хоча б знижували ступінь впливу зазначених чинників. Формування нестандартних підходів у кадровому менеджменті стає конкурентною компетенцією підприємства у боротьбі з кризовими явищами.

Нині в арсеналі HR-менеджерів є надзвичайно велика кількість технологічних рішень, пов'язаних з використанням цифрових технологій, завдяки яким можна вирішувати різноманітні завдання: підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, навчання, комунікацію персоналу, оплату його праці, аналітику та багато іншого [17, 18, 19].

Імплементування таких цифрових інструментів, як комунікаційні роботи (Skillange Bot, Gmail Bot, Plop, Birthday Bot, AI Partner), соціальні мережі (LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube), штучний інтелект (Textio, Entelo, Hiretual, IDEAL, HackerRank), машинне навчання (Microsoft Azure Machine Learning, IBM Watson, Google TensorFlow, Amazon ML), хмарні технології (Oracle, SAP, ADP, Ultimate, Ceridian, Infor, Gusto, Paycor, HiBob, Sage), аналіз великих даних «Big data» (Workforce Now, Visier, Sense, Hibob HRIS, Workday Prism Analytics) дозволяє підвищити ефективність більшості hr-процесів: добір і рекрутинг, адаптація персоналу, управління корпоративною культурою, пошук і залучення талантів, формування та розвиток бренду роботодавця, HR-аналітика, планування, прогнозування, розроблення кадрової стратегії та політики, розвиток, навчання та адаптація персоналу, управління досвідом працівників тощо.

З точки зору подолання опору організаційним змінам цифрові технології можуть сприяти його зниженню за рахунок різних важелів. Так, використання комунікаційних роботів («чат-ботів») і соціальних мереж дозволяє забезпечити взаємодію з кандидатами в режимі 24/7, з їхньою допомогою можна відстежувати статус кандидатів, планувати співбесіди або дзвінки з потенційними кандидатами, а отже забезпечити якісні кадрові перестановки і призначення.

Аналіз великих даних, так звані «Big data», може дати цінну інформацію, яка допоможе HR-командам покращити не тільки власну роботу, але й загальну ефективність роботи компанії через подолання гострого дефіциту часу, який є однією з суттєвих ознак роботи в кризових умовах. HR-аналітика дає змогу керівникам ухвалювати зважені рішення щодо внутрішньої

мобільності працівників, впливати на плани щодо залучення персоналу, збереження та виявлення талантів з високим потенціалом.

Використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту дає можливість вирішення потенційних кадрових проблем: упередженість, диспропорції в оплаті праці та виплатах; обслуговування працівників цілодобово та без вихідних через віртуальних агентів тощо. Такі додатки містять алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані; впливають на трудомісткість реалізації функції менеджменту персоналу; здійснюють точне прогнозування розвитку кадрової ситуації.

Використання машинного навчання в кадровому менеджменті допомагає визначити успіх здобувача, потенційні шляхи розвитку кар'єри, що, своєю чергою, підвищує ефективність цільової системи стимулів у компанії, особливо в складні часи кризи. Використання хмарних технологій у програмному забезпеченні для потреб кадрового менеджменту дає можливість суттєвого скорочення тривалості процесів менеджменту персоналу та можливість дистанційного виконання робіт, що суттєво скорочує витрати на управлінські процеси.

Зважаючи на об'єктивну необхідність у кризових умовах змінювати як чисельний, так і професійно-кваліфікаційний склад персоналу, підвищити ефективність цього процесу можна за допомогою таких інструментів кадрового менеджменту, як аутсорсинг і аутстафінг [20, 21].

Аутсорсинг людських ресурсів є законним, врегульованим законодавчими нормами способом передачі у зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: наймання працівників; розрахунок і виплата заробітної плати, преміальних і бонусів; розроблення посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. Перевагою організації-аутсорсера є використання вже накопиченого високопрофесійного досвіду, що доповнений необхідним обладнанням, технологіями та інструментарієм. Завдання відповідних спеціалістів – ефективний перерозподіл трудових потоків і надання пропозицій щодо вигідних рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, що економить час і гроші власника бізнесу, а отже буде дуже актуальним у кризових умовах.

Аутстафінг – це послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера (аутстафера). Водночас співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції. Організація-провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за персонал, зокрема: аутстафер бере на себе функції підбору та оформлення персоналу; ведення бухгалтерського обліку персоналу; виплату заробітної плати, сплату податків; соціальне та медичне страхування; оформлення лікарняних, відпусток, відраджень; консультаційна підтримка організації з питань розвитку персоналу, удосконалення процесу управління персоналом і забезпечення проведення навчання персоналу тощо.

В Україні ринок подібних послуг розвивається досить повільно, оскільки ще існує недостатня кількість професійних організацій, що надають своїм клієнтам такі послуги. Розвиток відповідного бізнесу дозволить багатьом підприємствам вирішувати актуальну для себе проблему обмеження штатної чисельності персоналу.

За всіх переваг зазначених послуг в управлінні персоналом, слід розуміти, що використання аутсорсингу, аутстафінгу та інших подібних угод у кадровому менеджменті, як інструменту антикризового управління, неможливе на стадіях усунення неплатоспроможності та відновлення платоспроможності, це стратегія, що спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, як інструмент недопущення чи зниження ризиків кризових явищ у господарській діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Впровадження у практику антикризового управління сучасних технологій кадрового менеджменту все ще потребує подальших досліджень і розвитку. Використання достатньо широкого кола таких технологій у практиці антикризового менеджменту має базуватись на глибокому аналізі їхніх переваг і недоліків, а також галузевих обмежень, що і має стати напрямами подальших досліджень у цій науковій проблематиці.

Література

1. Акоф Р., Рассел Л, Магідсон Д, Еддісон Г. Ідеалізоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 320 с.
2. Бурій С.А. Теоретико-методологічні основи концепції екстремального менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. Том 1. С. 54-56.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

5. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western, 1993. 256 p.
6. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. The Virtual Corporation. New York, 1993. № 108. P. 110.
7. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
8. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник. Київ: НІОС, 2001. 416с.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
10. Johansen R. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers, 2012. 245 с.
11. Корсікова Н.М. Савенко І.І. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Випуск 4. С. 56-64.
12. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua>.
13. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
14. Сучасна управлінська парадигма. URL: <http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/1128851965942>.
15. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2010. № 6. Том 2. С. 151-154
16. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/83.pdf.
17. Бей Г.В., Серєда Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93-101.
18. Kennedy E. How VR is transforming HR. Business Evolved. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>.
19. HR Technology Trends Shaping the Future of Work. SAP Insights. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends>.
20. Кравчук О.І, Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c6691a1-0c93-4d9f-882f-e0d097778fe9/content>
21. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

References

1. Akoff, R., Rassel, L, Mahidson, D, Eddison, H. (2007). Idealizovane proektuvannia: Yak zapobihyty zavtrashnij kryzi s'ohodni. Stvorennia majbutn'oho orhanizatsii. [Idealized design: How to prevent tomorrow's crisis today. Creating the future of the organization]. Balans Biznes Buks. Dnipropetrovs'k. Ukraine.
2. Buryj, S.A. (2020). «Theoretical and methodological foundations of the concept of extreme management». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2010. №5. Vol. 1. pp. 54-56.
3. Lihonenko, L.O. (2016). «Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management». *Ekonomichnyj forum*. № 1. pp. 161-170. Available at: <http://nbuv.gov.ua>.
4. Cherniavs'kyj, A.D. (2006). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. [Anti-crisis management of the enterprise]. MAUP. Kyiv. Ukraine.
5. Barton, L. (1993). Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Ohio: South-Western. Cincinnati. USA.
6. Lagadec, P. (1993). Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. The Virtual Corporation. New York. USA.
7. Blank, I.A. (2006). *Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom*. [Anti-crisis financial management of the enterprise]. El'ha, Nika-Tsentr. Kyiv. Ukraine.
8. Vasylyk, O.D. (2001). *Teoriia finansiv*. [Theory of finance]. NIOS. Kyiv. Ukraine.
9. Vasylenko, V.O. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. [Anti-crisis management of the enterprise]. TsUL. Kyiv. Ukraine.
10. Johansen, R. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers. USA.
11. Korsikova, N.M. Savenko, I.I. (2020). «The place of innovations in the system of measures of anti-crisis management of the enterprise». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Vol. 12. Issue 4. pp. 56-64. <https://doi.org/10.15673/ie.v12i4.1912>
12. Chaliuk, Yu.O. (2022). «Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI conditions of the world». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 36. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua>.
13. Pushkar, Z.M., Pushkar, B.T. (2017). *Kadrovij menedzhment*. [Personnel management]. Osadtsa Yu.V. Ternopil'. Ukraine.
14. Suchasna upravlns'ka paradyhma. [Modern management paradigm]. Available at: <http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/1128851965942>.
15. Didenko, N.V. (2010). «The role of personnel management in implementing organizational changes». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky*. № 6. Vol. 2. pp. 151-154.
16. Peredalo, Kh.S., Shkriľ, A.O. (2020). «Resistance to changes in the conditions of implementation of new strategic decisions in organizations». *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*. № 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/83.pdf
17. Bej, H.V., Sereda, H.V. (2019). «Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes». *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 34. pp. 93-101.
18. Kennedy, E. (2019). How VR is transforming HR. Business Evolved. Available at: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>.
19. HR Technology Trends Shaping the Future of Work. SAP Insights. (2020). Available at: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends>.
20. Kravchuk, O.I, Varis, I.O., Zaryvnykh, K.V. (2023). «Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 3. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c6691a1-0c93-4d9f-882f-e0d097778fe9/content>
21. Balanov's'ka, T.I., Mykhajlichenko, M.V., Troian, A.V. (2020). *Suchasni tekhnologii upravlinnia personalom*. [Modern technologies of personnel management]. FOP Yamchyns'kyj O.V. Kyiv. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2023 р.