

Алла В. Череп<sup>1</sup>, Тетяна Л. Мостенська<sup>2</sup>, Ірина С. Мурашко<sup>3</sup>  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
В МЕЖАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ**

*У статті досліджено трансформацію підходів до стимулювання персоналу вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Проаналізовано наукові погляди на роль людського фактора в антикризовому управлінні та виокремлено ключові заходи підтримки працівників, що впроваджуються провідними українськими компаніями. Особливу увагу приділено парадоксу антикризового менеджменту, що полягає у необхідності підвищення мотивації за умов гострого дефіциту фінансових ресурсів та зростаючої психологічної напруги в колективі.*

*Обґрунтовано недоцільність застосування стандартних мотиваційних моделей і запропоновано авторський алгоритм розробки системи мотивації, що базується на пріоритетності виявлення та задоволення особливих потреб працівників. Алгоритм охоплює етапи кризової діагностики, мобілізації нематеріальних ресурсів, побудови відкритої комунікації та формування адресних пакетів підтримки. Доведено, що такий людиноцентричний підхід дозволяє оптимізувати витрати підприємства, забезпечити кадрову безпеку та сформувати фундамент для повоєнного відновлення бізнесу через зміцнення лояльності персоналу.*

*Ключові слова:* мотивація персоналу, антикризове управління, кадрова безпека, нематеріальне стимулювання, потреби працівників.

*Табл. 1. Літ. 8.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-319-327

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4635-6921>

Alla Cherep, Tetiana Mostenska, Iryna Murashko

**TRANSFORMATION OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM WITHIN  
ANTI-CRISIS MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW**

*The article examines the transformation of staff motivation approaches within Ukrainian enterprises under the conditions of martial law and escalating economic crisis. The study analyzes various scholarly perspectives on the role of the human factor in crisis management, emphasizing that during military conflicts, personnel become the primary resource for ensuring business stability. A comprehensive review of current practices by leading domestic companies reveals a shift from traditional long-term career incentives to immediate measures focused on safety, psychological support, and social responsibility.*

*The research highlights a critical paradox in modern anti-crisis management: the urgent need to sustain high levels of employee motivation despite severe financial constraints, staff reductions, and a general decline in internal motivation due to constant external threats and uncertainty. It is argued that standard motivational models are ineffective in such environments. Instead, the study proposes a structured algorithm for developing a motivation system based on the identification and prioritization of the specific needs of employees.*

<sup>1</sup> Zaporizhzhia National University. Ukraine.

<sup>2</sup> National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

<sup>3</sup> Izmail State University of Humanities. Ukraine.

*The proposed algorithm consists of several key stages: crisis diagnostics of psycho-emotional states, mobilization of non-financial resources, establishment of transparent anti-crisis communications, and the creation of personalized "support packages." Each stage is designed to shift the focus from a "budget-down" approach to a "needs-up" strategy. This methodology allows for the optimization of limited financial resources by directing them toward high-impact, individualized measures such as relocation assistance, flexible scheduling, and mental health support. The study concludes that adopting this human-centric adaptive system is not merely a humanitarian gesture but a rational management technology. It ensures personnel security, minimizes organizational risks, and creates a foundation for post-war recovery by fostering deep institutional loyalty and a collective sense of purpose within the workforce.*

*Keywords: staff motivation, anti-crisis management, personnel security, non-financial incentives, employee needs.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 13.11.2025*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку національної економіки проходить в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією. За таких обставин антикризове управління трансформується з опціонального інструментарію підтримки бізнесу на фундаментальну основу його виживання. Необхідність швидкої адаптації до динамічних змін безпекового середовища, руйнації логістичних ланцюгів та фінансової дестабілізації вимагає від керівництва підприємств перегляду пріоритетів управлінського впливу. У системі антикризових заходів особливе місце посідає управління персоналом, оскільки саме людський капітал є найбільш вразливим до воєнних загроз і водночас єдиним ресурсом, здатним забезпечити креативні та швидкі рішення для збереження операційної діяльності.

Центральною проблемою в межах антикризового менеджменту стає забезпечення належного рівня мотивації працівників. У періоди тривалої кризи традиційні мотиваційні механізми, що базувалися на стабільних фінансових стимулах, плановому кар'єрному просуванні та довгострокових програмах лояльності, втрачають свою дієвість, що пояснюється тим, що війна докорінно змінює ієрархію потреб особистості, а саме, на перший план виходять базові запити на безпеку, збереження життя, психологічну рівновагу та соціальну підтримку. Коли персонал перебуває у стані постійного стресу, а підприємство має обмежений фінансовий ресурс, використання лише матеріальних інструментів стимулювання не дає очікуваного результату, а іноді й поглиблює кризу через невідповідність реальним очікуванням людей.

Традиційні підходи до мотивації у воєнний час стають неефективними через їхню статичність та орієнтацію на «передбачуване майбутнє», якого наразі не існує. Виникає гостра наукова та практична потреба у розробці гнучких, адаптивних моделей мотиваційного менеджменту, які здатні оперативно реагувати на специфічні потреби кожної групи працівників. Актуальність проблеми підсилюється тим, що ігнорування трансформації мотиваційного пакета призводить до руйнації організаційної культури, масового вигорання фахівців та втрати кадрового потенціалу, що робить неможливим не лише антикризову стійкість, а й майбутнє повоєнне відновлення вітчизняних суб'єктів господарювання. Таким чином, постає

завдання обґрунтування нових підходів до побудови системи мотивації, яка б інтегрувала заходи безпеки, емпатію та адресну підтримку в загальну стратегію антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання антикризового управління та ролі людського капіталу в умовах нестабільності перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Зокрема, Сохацький О. Ю. та Захаров О. Д. [1] розглядають антикризовий менеджмент як фундаментальний інструмент забезпечення економічної стійкості бізнесу, наголошуючи на важливості адаптації міжнародного досвіду до специфічних реалій воєнного часу. Питання безперервності бізнес-процесів через призму кадрової політики детально досліджує Шульга О. А. [2], яка акцентує увагу на зміні парадигми від традиційного адміністрування до гнучкого антикризового регулювання.

Систематизацію інструментів антикризового управління у своїх працях проводять Найчук-Хрущ М. Б. та Щур Т. І. [3], виокремлюючи теоретичні та прикладні аспекти стабілізації діяльності суб'єктів господарювання. Своєю чергою, Сергієнко Т. І. та Бережна О. Р. [4] зосереджуються на стратегічній стабільності промислових підприємств, розглядаючи кадрові призначення та антикризові заходи як запобіжники системній деградації виробничого потенціалу.

Важливість якісного кадрового забезпечення в структурі антикризових заходів підкреслюють Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б. та Драник О. І. [5], вказуючи на необхідність формування командного духу та налагодження комунікаційних каналів. Роль мотивації як стрижневого елементу системи антикризового управління персоналом висвітлено у дослідженні Мельника А. О. [6], де автор обґрунтовує прямий зв'язок між рівнем залученості співробітників та інноваційним розвитком підприємства в складних економічних умовах.

Питання впливу мотивації на конкурентоспроможність організації в ретроспективі та сучасних умовах досліджували Черевань І. В., Коваленко Ю. О. та Голець С. П. [7]. Доповнюють цей аналіз Череп О. Г., Калюжна Ю. В. та Михайліченко Л. В. [8], які фокусуються на специфічних особливостях управління персоналом безпосередньо в умовах воєнного стану в Україні, аналізуючи виклики, з якими стикаються вітчизняні роботодавці.

Попри значну кількість напрацювань, питання розробки конкретних адаптивних алгоритмів мотивації, що базуються на індивідуальних потребах працівників в умовах фінансових обмежень та постійних зовнішніх загроз, потребують подальшого поглибленого вивчення та систематизації.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці адаптивного алгоритму формування системи мотивації персоналу в межах антикризового управління вітчизняними підприємствами в умовах воєнного стану. Дослідження спрямоване на пошук ефективних інструментів підтримання кадрової стійкості через ідентифікацію та задоволення особливих потреб працівників в умовах обмежених фінансових ресурсів та високої зовнішньої невизначеності.

**Основні результати дослідження.** В умовах повномасштабної війни антикризове управління персоналом виходить за межі класичного

адміністрування, перетворюючись на стратегічний інструмент забезпечення життєздатності підприємства. Мотивація працівників у цей період перестає бути лише засобом підвищення продуктивності, набуваючи ознак критичного стабілізаційного фактору. Вона спрямована на подолання деструктивного впливу стресу, збереження кадрового ядра та адаптацію колективу до умов високої невизначеності. Ефективна мотиваційна система в межах антикризової стратегії має бути максимально гнучкою, поєднуючи в собі заходи фізичної безпеки, психологічну підтримку та нові форми матеріального і нематеріального стимулювання, що дозволяє не лише мінімізувати кадрові ризики, а й сформувати фундамент для майбутнього повоєнного відновлення, де людина залишається головним активом та джерелом інноваційного розвитку бізнесу.

Як зазначають Сохацький О. Ю. та Захаров О. Д., людський фактор набуває критичного значення в системі кризового менеджменту, де персонал виступає ключовим ресурсом стабільності. Для підтримання працездатності в стресових умовах автори пропонують впровадження спеціалізованих тренінгів з антикризового реагування, розвиток інструментів психологічної підтримки та формування мобільних команд оперативного реагування. Інвестиція в людський потенціал у цей період безпосередньо корелює з економічною стійкістю підприємства [1].

Про зміну парадигми управління свідчать дослідження Шульги О. А., яка вказує на перехід від традиційних орієнтирів (кар'єрне зростання та довгострокові бонуси) до антикризових пріоритетів. Сьогодні мотиваційний фокус зміщується у площину фізичної безпеки, всебічної психологічної підтримки та культивування солідарної відповідальності всередині колективу [2]. Цю думку доповнюють Найчук-Хрущ М. Б. та Щур Т. І., виокремлюючи конкретні кадрові інструменти, зокрема, мотивацію до підвищення індивідуальної продуктивності, а також організацію програм професійної перепідготовки та адаптації працівників до нових реалій [3].

Ефективність управління в умовах невизначеності також пов'язана з якістю командної взаємодії. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б. та Драник О. І. акцентують увагу на необхідності створення умов для командної роботи через налагодження прозорих комунікацій та зміцнення командного духу. Впровадження сучасної системи мотивації, на їхню думку, має заохочувати ініціативність, особисту відповідальність та інноваційність у розв'язанні складних проблем, що виникають внаслідок воєнних дій [4]. На важливості управлінського аспекту наголошують також Сергієнко Т. І. та Бережна О. Р., розглядаючи мотивацію поруч із призначенням кризових менеджерів як фундамент антикризового пакету заходів [5].

Мельник А. О. пропонує системний алгоритм формування мотиваційної політики, що безпосередньо впливає на зростання економічних показників. Процес створення дієвого мотиваційного пакету має включати стратегічне планування кадрового потенціалу, регулярне виявлення актуальних потреб співробітників, а також постійний моніторинг результативності системи з можливістю її гнучкого коригування відповідно до стратегічних цілей підприємства [6].

Аналіз практичного досвіду провідних вітчизняних компаній (таких як «Київстар», «МХП», «Нова Пошта», «SoftServe» та інших), проведений Череванем І. В., Коваленком Ю. О. та Гольцем С. П., дозволяє виділити ключові тренди сучасної мотивації в Україні. До них належать такі як, пріоритетне гарантування безпеки на робочих місцях; розширення можливостей для дистанційної роботи; покращення внутрішніх комунікацій та реалізація програм соціально-психологічної допомоги; підвищення залученості персоналу через формування спільного бачення повоєнного розвитку; впровадження програм цільової матеріальної допомоги; підтримка працівників, які захищають країну в лавах ЗСУ; стимулювання корпоративного волонтерства [7].

Досліджуючи особливості управління в умовах воєнного стану, Череп О. Г., Калюжна Ю. В. та Михайліченко Л. В. виокремлюють чотири ключові вектори стимулювання персоналу. Першочергове значення автори надають психологічному аспекту — проявам емпатії та солідарності з боку керівництва, що зміцнює почуття приналежності працівника до команди. Матеріальний складник стимулювання в цей період трансформується у забезпечення безпекових гарантій та надання критично необхідних ресурсів для виконання роботи на фоні стабільної оплати праці. Окрім цього, наголошується на важливості безперервного навчання для адаптації фахівців до нових викликів, а також на розвитку ефективних каналів внутрішньої комунікації, що дозволяють координувати дії та оперативно вирішувати проблеми в реальному часі [8].

Зазначені заходи демонструють високу гнучкість інструментів мотивації, що дозволяє українським підприємствам зберігати продуктивність та підтримувати людський капітал попри значний тиск зовнішнього середовища.

Сучасний стан вітчизняного бізнесу характеризується глибокою суперечністю, а саме, у той час, коли роль людського капіталу стає критичною, самі підприємства опиняються у лещатах жорсткого фінансового дефіциту. Обмеженість ресурсів унеможливорює використання традиційних високовартісних стимулів, що відбувається на фоні катастрофічного зниження внутрішньої мотивації персоналу. Постійні зовнішні загрози та тотальна невпевненість у завтрашньому дні створюють ефект «емоційного вигорання» ще до початку робочого дня.

Додатковим деструктивним чинником виступає вимушена оптимізація штату. Скорочення персоналу створює подвійний негативний тиск: з одного боку, навантаження на тих, хто залишився, зростає, а з іншого — у колективі панує страх і відчуття нестабільності, що остаточно руйнує лояльність до компанії.

На нашу думку, за таких умов неефективно просто перелічувати загальні заходи мотивації, запозичені з досвіду стабільних часів. Натомість, антикризове управління потребує чіткого алгоритму розробки системи мотивації, який базується не на фінансових можливостях підприємства, а на реальних, актуалізованих війною потребах працівників. Такий людиноцентричний підхід дозволяє використовувати точкові, часто нематеріальні, але високоефективні важелі впливу, які забезпечують максимальну віддачу за мінімальних витрат.

У таблиці 1 наведено алгоритм розробки адаптивної системи мотивації персоналу.

*Таблиця 1. Алгоритм розробки адаптивної системи мотивації персоналу, розроблено автором*

| Етап алгоритму                   | Зміст заходів   |
|----------------------------------|---|
| 1. Кризова діагностика потреб    | Проведення експрес-опитувань для виявлення актуальних «болів» (страх втрати роботи, потреба в гнучкому графіку, запит на безпеку). Поділ персоналу на групи за пріоритетністю потреб. |
| 2. Аудит нематеріальних ресурсів | Інвентаризація можливостей підприємства, що не потребують прямих витрат: надання автономії, запровадження віддаленої роботи, делегування цікавих завдань, публічне визнання заслуг.   |
| 3. Комунікаційна стабілізація    | Прямий діалог керівництва з колективом щодо фінансового стану компанії. Роз'яснення причин скорочень (якщо вони є) та надання гарантій підтримки для тих, хто залишився.              |
| 4. Формування «пакета виживання» | Заміна дорогих бонусів на цільову підтримку: допомога з релокацією, організація безпечного простору, корпоративні психологічні консультації, юридична допомога.                       |
| 5. Інтеграція в командну роботу  | Залучення працівників до прийняття антикризових рішень. Створення спільних волонтерських або інноваційних проєктів для підвищення відчуття важливості кожного.                        |
| 6. Моніторинг та швидка корекція | Регулярний перегляд дієвості заходів. Якщо певний інструмент не працює або ситуація на фронті/ринку змінилася — негайна заміна мотиваційного акценту.                                 |

Першочерговим кроком є докорінний перегляд методів оцінки персоналу. В умовах війни стандартні анкети задоволеності втрачають актуальність, тому доцільно впроваджувати систему глибинної діагностики, яка дозволяє виявити критичні чинники стресу для кожного працівника. Розуміння реального стану внутрішньої мотивації дозволяє розробити точкові заходи, що працюють на випередження професійного вигорання, а не просто констатують зниження продуктивності.

Оскільки фінансові можливості вітчизняних підприємств наразі обмежені, акцент у системі мотивації має зміститися на ресурси, що не потребують прямих грошових вкладень. Пропонується максимальна персоналізація умов праці, наприклад, надання автономії, запровадження гнучкого графіка або залучення до нових змістовних проєктів. У часи кризи саме прояви уваги та управлінська гнучкість стають дієвішими інструментами, ніж традиційні бонуси.

Ефективна мотивація неможлива без високого рівня довіри між керівництвом та колективом. У ситуаціях вимушеної оптимізації штату критично важливо уникати інформаційного вакууму. Алгоритм передбачає проведення чесного діалогу, де чітко артикулюються причини прийняття складних рішень та окреслюються гарантії для тих, хто залишається. Прозорість стратегії виживання допомагає персоналу відчутися частиною єдиної команди, що нівелює деструктивний вплив невпевненості у завтрашньому дні.

Ключовим моментом концепції є створення системи підтримки, що базується на специфічних потребах різних категорій працівників. Замість уніфікованого соціального пакета пропонується розробка переліку адаптивних опцій, зокрема, допомога з релокацією, організація безпечних умов праці, корпоративний психологічний супровід або допомога сім'ям, що демонструє, що підприємство визнає особисту цінність кожного співробітника, що є фундаментальним для відновлення лояльності в умовах війни.

Для стимулювання внутрішньої мотивації доцільно використовувати інструменти спільної дії. Коли ресурси обмежені, дієвим стимулом стає усвідомлення важливості власного внеску в життєздатність компанії. Включення фахівців у процес обговорення антикризових рішень та підтримка волонтерських ініціатив дозволяють конвертувати тривожність у конструктивну активність, що трансформує колектив у стійку спільноту, об'єднану цінностями взаємодопомоги.

Система мотивації в умовах війни не може бути статичною. Пріоритети працівників можуть змінюватися залежно від безпекової ситуації або економічних чинників. Алгоритм ґрунтується на принципі безперервного збору зворотного зв'язку та миттєвої реакції на нові запити колективу, що дозволяє підприємству діяти превентивно, спрямовуючи зусилля лише на ті заходи, які реально забезпечують стійкість персоналу.

Узагальнюючи наведений підхід, слід зазначити, що в умовах воєнного стану запропонований алгоритм є раціональним інструментом антикризового менеджменту з кількох причин. По-перше, фокус на індивідуальних потребах мінімізує ризики втрати ключових фахівців та емоційного виснаження колективу, що є критичним для збереження життєздатності бізнесу. По-друге, алгоритм дозволяє відмовитися від неефективного розпилення коштів на користь точкових, часто нематеріальних заходів із високим мотиваційним ефектом. По-третє, залучення працівників до управління та відкрита комунікація знижують опір змінам і перетворюють персонал на активного суб'єкта подолання кризи. По-четверте, побудова відносин на засадах емпатії формує унікальну організаційну культуру, яка стане головною конкурентною перевагою підприємства в період повоєнного відновлення.

Таким чином, розробка системи мотивації через виявлення та задоволення особливих потреб працівників є не просто гуманітарним жестом, а обґрунтованою управлінською технологією, що забезпечує стійкість підприємства в екстремальних умовах.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнного стану система антикризового управління персоналом потребує докорінного перегляду класичних підходів. Аналіз думок провідних вітчизняних науковців засвідчив зміщення акцентів із довгострокового планування та стандартних фінансових бонусів на заходи оперативного реагування, гарантування безпеки та надання психологічної підтримки. Доведено, що людський капітал у період кризи стає ключовим чинником економічної стійкості, проте його ефективне використання обмежене через високий рівень стресу та фінансову виснаженість підприємств.

Обґрунтовано, що за умов дефіциту ресурсів мотивація персоналу не може залишатися уніфікованою. Натомість запропоновано авторський адаптивний алгоритм, головною особливістю якого є перехід до людиноцентричної моделі управління. Впровадження етапів кризової діагностики потреб, мобілізації нематеріальних ресурсів та формування адресних «пакетів підтримки» дозволяє керівництву створювати дієву систему стимулювання навіть за обмеженого бюджету, що досягається шляхом ідентифікації особливих потреб різних категорій працівників та трансформації організаційної культури в бік солідарної відповідальності та емпатії.

Застосування запропонованого алгоритму в системі антикризового менеджменту дозволяє не лише стабілізувати роботу колективу в екстремальних умовах, а й забезпечити стратегічну перевагу підприємства. Виявлення та задоволення реальних запитів персоналу мінімізує кадрові ризики, знижує рівень тривожності та зміцнює корпоративну лояльність, що перетворює систему мотивації на гнучкий управлінський щит, який захищає цінний кадровий потенціал та створює необхідне підґрунтя для швидкого відновлення й інноваційного розвитку підприємства у повоєнний період.

1. Сохаський О. Ю., Захаров О. Д. Антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124>

2. Шульга О. А. Система антикризового управління персоналом у контексті забезпечення безперервності бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. С.261-266. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-40>

3. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес-Інформ*. 2025. №6. С.392-400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>

4. Сергієнко Т. І., Бережна О. Р. Інструменти антикризового менеджменту для підтримки стратегічної стабільності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. №2. С.71-80. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.029062>

5. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б., Драник О. І. Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. №34. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.215>

6. Мельник А. О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3. С.39-43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>

7. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

8. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. 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>

---

1. Sokhatskyi, O. Yu., & Zakharov, O. D. (2025). Antykrizovyi menedzhment yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiiokosti mizhnarodnoho biznesu v umovakh viiny [Anti-crisis management as a tool for ensuring the economic stability of international business during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124>

2. Shulha, O. A. (2025). Systema antykrizovoho upravlinnia personalom u konteksti zabezpechennia bezperernosti biznes-protsesiv [Anti-crisis personnel management system in the context

of ensuring business process continuity]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (96), 261–266. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-40>

3. Naichuk-Khrushch, M. B., & Shchur, T. I. (2025). Systematyzatsiia instrumentiv antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom: teoretychnyi i prykladnyi aspekty [Systematization of anti-crisis management tools for an enterprise: Theoretical and applied aspects]. *Biznes-Inform*, (6), 392–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>

4. Serhiienko, T. I., & Berezhna, O. R. (2025). Instrumenty antykrizovoho menedzhmentu dlia pidtrymky stratehichnoi stabilnosti promyslovykh pidpriemstv [Anti-crisis management tools to support strategic stability of industrial enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (2), 71–80. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.029062>

5. Nesterenko, V. Yu., Koval, I. B., & Dranyk, O. I. (2025). Kadrove zabezpechennia systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Personnel support for the system of anti-crisis management of an enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, (34). DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.215>

6. Melnyk, A. O. (2024). Antykrizove upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh motyvatsii [Anti-crisis management of enterprise personnel based on motivation]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (3), 39–43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>

7. Cherevan, I. V., Kovalenko, Yu. O., & Holets, S. P. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

8. Cherep, O. H., Kaliuzhna, Yu. V., & Mykhailichenko, L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>