

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ГІБРИДНОГО ПІДХОДУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF MODERN HYBRID APPROACH IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL

В статті обґрунтовано гібридний підхід до антикризового управління персоналом підприємства шляхом поєднання існуючих управлінських практик. Виділено основні відмінності антикризового управління. Зазначається, що ключова особливість антикризового управління обумовлена тим, що в умовах криз на персонал підприємства діють численні стресові чинники, що змінюють поведінку людей. Тому важливо адаптувати управління до умов кризи на основі запровадження гібридного підходу. Розкрито сутність гібридного підходу, що полягає в інтеграції та поєднанні різних методів та інструментів впливу на персонал підприємства залежно від сформованих умов, цілей та завдань. Виділено чотири обов'язкові складові гібридного підходу: індивідуальний підхід до працівників; міксування різних моделей організаційної культури; комбінування формальних та неформальних методів управління; поєднання різних джерел мотивації.

Ключові слова: криза, управління підприємством, антикризове управління, підприємство, гібридний підхід, персонал, стратегії поведінки, управління персоналом.

The article substantiates a hybrid approach to anti-crisis management of enterprise personnel by combining existing management practices. The main differences of anti-crisis management are highlighted. It is noted that the key feature of anti-crisis management is due to the fact that in a crisis, the enterprise personnel are exposed to numerous stress factors that change people's behavior. It is therefore important to adapt management to crisis conditions by implementing a hybrid approach. The essence of the hybrid approach is revealed, which consists in the integration and combination of various methods and tools for influencing the personnel of the enterprise depending on the prevailing conditions, goals and objectives. Four essential components of the hybrid approach are identified: an individual approach to employees; a mixture of different models of organizational culture; a combination of formal and informal management methods; a combination of different sources of motivation. It is indicated that an individual approach to an employee implies the possibility of using different management styles and methods of influence depending on the individual needs of the employee, his unique characteristics, capabilities and limitations. It is proposed to mix different models of organizational culture by combining a traditional hierarchical culture, a culture of cooperation and innovation, a culture of autonomy and flexibility. It is substantiated that the combination of formal and informal management methods involves a combination of the practice of using formal rules and standards with informal interactions of people. It is noted that the combination of various sources of motivation involves the integration of material and non-material incentives. It has been proven that the implementation of the proposed hybrid approach to anti-crisis personnel management will improve the adaptation of personnel in crisis conditions, ensure their motivation and stimulation, optimize internal communications, develop leadership skills, provide psychological support to employees in crisis conditions, increase the flexibility and adaptability of management, and ensure cost optimization.

Key words: crisis, enterprise management, crisis management, enterprise, hybrid approach, personnel, behavioral strategies, personnel management.

УДК 330.3:331.103

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-49>

Пріб К.А.¹

д.е.н., професор,
Національний університет «Києво-
Могилянська академія»

Prib Kateryna

National University "Kyiv-Mohyla Academy"

Постановка проблеми. Світова економіка в цілому, а також економічні системи країн, регіонів, галузей, секторів національних господарств та окремі господарюючі суб'єкти потерпають від впливу криз різного ґенезу. Деякі автори притримуються думки, що цей процес триває дві сотні років, інші вказують на ознаки впливу криз упродовж всієї історії розвитку відтворюючого типу господарства. Однак безсумнівним є те, що в окремі періоди часу виникнення криз посилюється, а в інші відносно послаблюється, хоча й не припиняється повністю. Нині світ та, передусім, наша держава переживає період збільшення кількості криз та посилення їхнього тиску на економіку й життя суспільства. Лише за останні менш ніж два десятиліття світом прокотилася фінансово-економічна криза 2008–2009 рр., криза 2020–2021, спричинена пандемією COVID-19, криза 2022 р., пов'язана із повномасштабним вторгненням росії в Україну,

енергетичні кризи 2008, 2009 та 2021 рр., низка локальних криз. Посилення впливу та інтенсифікація процесу виникнення криз, постійна змінюваність їх характеру та специфіки перебігу вимагає від науковців і практиків пошуку нових та удосконалення існуючих підходів антикризового управління, обумовлює актуальність та практичне значення наукових розвідок у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління за визнанням сучасних науковців є однією із найбільш інноваційних сфер менеджменту, яка спроможна значною мірою залучати та адаптувати сучасні провідні управлінські практики і технології. Важливим напрямом наукових пошуків стало вивчення питань розвитку компетентностей персоналу та менеджерів, якому присвячені праці К. Айсмана, О. Позегга та К. Фішбаха [1], Х. Андерсона та А. Коупленда [2], П. Еріксона та Н. Халберга [3], Л. Манрупа зі

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2075-0020>

співавторами [4], О. Оскарссона [5]. Розвитку технологій штучного інтелекту та підходів до цифровізації управління персоналом в умовах криз присвячені роботи Г. Вільк-Якубовського, Р. Харабіна та С. Іванова [6], В. Дафрі та Р. Аль-Каруті [7], Ц. Чжао, Д. Лі та В. Дай [8]. Значна кількість наукових досліджень присвячена методам та інструментам посилення стійкості персоналу і менеджменту в умовах криз. Серед найбільш впливових досліджень у цьому напрямі варто виділити публікації А.-К. Кяхконен та А. Патрукко [9], Б. Ма та Ц. Чжан [10], К. Пріпорас, Д. Нагараджан та І. Каменіду [11], Р. Рануччі та Ш. Вана [12]. Значна частка наукових досліджень спрямована на оцінювання впливу раціонального управління персоналом та поліпшення стану менеджменту на ефективності антикризових заходів. Зокрема ці аспекти викладені у роботах Р. Куси, Дж. Дуди та М. Судера [13], Й. Сівеке, Д. Бостанджика та С.-М. Смолінські [14], М. Фама [15] та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що проблеми антикризового управління активно досліджуються науковцями з усього світу та широко висвітлюються в науковій літературі, не достатньо вивченими залишаються питання впливу на персонал з метою підвищення мотивації, підтримки стабільної та ефективної роботи та формування сучасного гібридного підходу управління з урахуванням особливостей поведінки людей в умовах криз.

Постановка завдання. Метою даного дослідження стало обґрунтування сучасного підходу до антикризового управління персоналом підприємства шляхом поєднання (гібридизації) існуючих управлінських практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління доцільно розглядати як один із видів управлінської діяльності, що запроваджується у ситуаціях, коли виникає криза в економічному середовищі або існує загроза її виникнення. Однак, на відміну від управління в стабільних чи відносно стабільних, не кризових умовах антикризовому управлінню притаманна низка суттєвих відмінностей. Перш за все такі відмінності полягають у тому, що антикризове управління:

- надає перевагу креативному, нестандартному мисленню менеджерів та персоналу над управлінським досвідом роботи в порівняно стабільних умовах;
- вимагає підвищеної швидкості реагування й прийняття управлінських рішень;
- може використовувати такі управлінські підходи та бізнес-моделі, які неприйнятні у стабільних умовах функціонування;
- має запроваджуватися на порівняно короткий період часу, до тих пір поки не будуть подолані кризові явища, тому надає перевагу

короткотерміновим стратегіям і потребує швидкого реагування та прийняття швидких бізнес-рішень;

- вимагає тимчасової зміни організаційної структури, структури управління та іноді навіть стилю управління з метою пришвидшення процесу розробки і прийняття управлінських рішень;
- має враховувати особливості поведінки та копінг-стратегії людей в умовах кризи і стресу;
- потребує спеціальних підходів до мотивації та стимулювання персоналу тощо.

В будь-якому виді управління велику роль відіграє людський фактор. Як показує вищенаведений аналіз особливостей антикризового управління, в умовах криз значимість цього чинника суттєво посилюється. З огляду на це, у процесі антикризового управління важливо перш за все вирішувати п'ять основних проблем впливу на персонал:

- 1) розвиток умінь, навичок та компетентностей персоналу щодо роботи в умовах криз;
- 2) удосконалення роботи персоналу за допомогою залучення сучасних цифрових технологій;
- 3) розвиток стійкості окремих працівників та цілих команд і робочих колективів в умовах криз;
- 4) оптимізація засад антикризового управлінського впливу на персонал;
- 5) урахування особливостей поведінки людей в умовах криз та формування сучасного гібридного підходу управління.

Щодо розвитку умінь, навичок та компетентностей персоналу та менеджерів, на думку колективу науковців на чолі з Л. Манруп, задля цього варто посилювати роль компетентностей у забезпеченні кар'єрного зростання та індивідуалізації стимулів професійної діяльності [4]. Х. Андерсон та А. Коупленд звернули увагу на необхідність посилення поінформованості та навчання [2], а П. Ерікссон та Н. Халберг наголосили на тому, що учасникам кризового менеджменту необхідно постійно вчитися, щоб скоординовано адаптувати та трансформувати свої можливості у міжкризові періоди. Здійснювати таке навчання науковці запропонували через поєднання знань із загальної теорії систем і теорії організаційного навчання [3]. О. Оскарссон запропонував удосконалення функціоналу антикризових менеджерів на основі триелементної моделі практики та з урахуванням відмінностей між інтегративною та дисперсною практиками, що розкриває можливості управління кризою [5]. К. Айсманн, О. Позегга та К. Фішбах дослідили роль і взаємодію соціальних медіа для організаційного навчання в управлінні кризами та окреслили шляхи їх майбутнього розвитку [1].

Удосконалення роботи персоналу за допомогою залучення сучасних цифрових технологій стало одним з найбільш трендових напрямів сучасних наукових досліджень. Так, Г. Вільк-Якубовський, Р. Харабін та С. Іванов присвятили своє

дослідження проблемам використання робототехніки в антикризовому управлінні [6]. В свою чергу Ц. Чжао, Д. Лі та В. Дай запропонували засади використання можливостей штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу причин аномальних коливань у бізнесі чи фінансових криз, виявлення прихованих проблем у фінансовій операційній системі компанії, а також для прийняття профілактичних і контрольних контрзаходів і дій у сфері корпоративного управління в кризах [8]. В. Дафрі та Р. Аль-Каруті у своєму дослідженні розкрили можливості використання інноваційних електронних фінансових технологій, таких як технологія блокчейну і штучний інтелект, в якості інструментів антикризового менеджменту [7].

Розвиток стійкості як окремих індивідів, так і цілих команд та робочих колективів в умовах криз має доволі широкий спектр управлінських інструментів. Так, Р. Рануччі та Ш. Ван розробили комплекс заходів із посилення стійкості команди топ-менеджменту та її здатності опиратися тиску раптових економічних криз [12]. В свою чергу Б. Ма та Ц. Чжан обґрунтували підходи до посилення в цілому організаційної стійкості колективу для підвищення ефективності антикризового менеджменту [10]. А.-К. Кяхконен та А. Патрукко для посилення стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах кризи запропонували розробляти та планувати методи забезпечення стійкості персоналу, залученого до ланцюжка постачань, зміцнюючи існуючі зв'язки в системі поставок та встановлюючи нові через буферизацію [9]. К. Пріпорас, Д. Нагараджан та І. Каменіду обґрунтували використання сукупності сучасних управлінських інструментів для подолання криз психологічного характеру, у т.ч заснованих на нейромаркетингу та нейроменеджменті [11].

Оптимізація засад антикризового управлінського впливу на персонал, на думку М. Фама, має ґрунтуватися на ролі менеджменту у забезпеченні згуртованості команди для швидкості й рішучості реагування на кризу [15]. Й. Сівеке, Д. Бостанджик та С.-М. Смолінські встановили можливості використання ґендерної різноманітності топ-менеджменту як інструменту антикризового впливу на чотири характеристики діяльності компанії: прибутковість, ринкову ефективність, ліквідність і зростання [14]. Р. Куса, Дж. Дуда та М. Судер визначили комбінацію параметрів підприємницького менеджменту, які можуть сприяти зростанню компанії в умовах кризи, та розробили змістовні рекомендації для керівників і підприємців щодо пом'якшення впливу кризи та підтримки зростання бізнесу [13].

Попри важливість чотирьох наведених вище проблем щодо управління персоналом підприємства в умовах криз, дослідженнями встановлено, що найбільш актуальною залишається

проблематика поведінки людей в умовах криз, якій в науковій економічній літературі не приділено належної уваги.

Адже в умовах криз поведінка людей часто змінюється і далеко не завжди вони спроможні повноцінно та ефективно виконувати покладені на них функції. Кризи, порушуючи звичний режим діяльності, спричиняють виникнення стресу, що й змінює людську поведінку, впливає на продуктивність, здатність зосереджуватися на виконанні завдань та швидко реагувати на зміни, умотивованість тощо. При цьому вплив стресу й кризи на людину може бути досить різним – від відносно позитивного до цілком деструктивного й руйнівного.

Причини відмінностей людської реакції на стрес доволі різноманітні й полягають у: наявності індивідуальних особливостей та відмінностях темпераменту, фізіологічних факторах та стані здоров'я, психологічному стані та емоційній стабільності, особистому досвіді переживання криз і стресу у минулому, наявності (або відсутності) підтримки соціального оточення, рідних і близьких людей, наявності контролю над ситуацією або його відсутності й відчуття безпорадності, соціокультурних нормах і традиціях реакції на стрес та висловлення власних емоцій, а також від застосовуваних людьми тих чи інших стратегій копію (способів подолання стресу).

Якщо персонал підприємства по-різному реагує на кризи, то й забезпечувати його ефективно управління потрібно різними методами та засобами. Оптимальним тут має стати застосування гібридного управлінського підходу.

Сутність гібридного підходу в антикризовому управлінні полягає в інтеграції та поєднанні доволі різних методів та інструментів впливу на персонал підприємства залежно від сформованих умов, цілей та завдань. При цьому можуть поєднуватися як традиційні методи, так і абсолютно нові інноваційні практики, що дозволяє досягти гнучкості й адаптивності управління, забезпечити його оптимальність та здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства під впливом криз. На наш погляд гібридний підхід управління має включати чотири обов'язкові складові:

- 1) Індивідуальний підхід до працівників;
- 2) Міксування різних моделей організаційної культури;
- 3) Комбінування формальних та неформальних методів управління;
- 4) Поєднання різних джерел мотивації.

Індивідуальний підхід до працівника передбачає можливість використання різних стилів управління та методів впливу залежно від індивідуальних потреб працівника, його унікальних особливостей, здатностей та обмежень.

Індивідуальний підхід зосереджений на персоналізації взаємодії керівника і працівника, зорієнтований на диференціацію засад щодо підтримки персоналу в робочому процесі, розвитку кар'єри, визначенні засобів стимулювання й мотивації, розподілі завдань та визначенні функціоналу. Для забезпечення практичної реалізації такого підходу менеджерам необхідно розуміти і сприймати особисті характеристики персоналу: характер, рівень стрессостійкості, темперамент, амбіції та особисту мотивацію. При цьому мотивація працівника має зорієнтовуватися на його індивідуальні потреби, адже те, що стимулює та спонукає до більш продуктивної праці й відповідальної поведінки одну людину може бути абсолютно незначимим для іншої. Також потрібно забезпечувати гнучкість стилю управління та адаптувати завдання під здатності та інтереси кожного працівника, оскільки деякі люди потребують високого рівня автономії та самостійності роботи, а інші – навпаки краще справляються із завданням, маючи чіткі інструкції щодо його виконання. Доцільно створювати персоналізовані плани кар'єрного зростання, розвиваючи відповідно до них вміння, навички, компетентності персоналу. Крім того, індивідуальний підхід має враховувати особисті проблеми, сімейні обставини або стан здоров'я працівника, забезпечуючи для цього гнучкість у робочому графіку, можливості віддаленої роботи тощо. Важливим також є формування такого типу зворотного зв'язку між керівником і підлеглим, який сприятиме найбільш плідній взаємодії й ефективній комунікації. В кінцевому підсумку індивідуальний підхід сприяє розвитку сильних сторін по потенціалу співробітників, забезпечує підвищення продуктивності праці, поліпшує клімат в робочому колективі та знижує плинність кадрів.

Міксування різних моделей організаційної культури може передбачати поєднання традиційної ієрархічної культури, культури співпраці та інновацій, культури автономності та гнучкості. Гарним прикладом міксу моделей може стати поєднання ієрархічної культури з високим рівнем розвитку горизонтальних комунікацій, які використовуються для оперативного вирішення термінових завдань в умовах кризи. Доцільно забезпечувати комбінацію жорстких стандартів роботи для ключових бізнес-процесів (наприклад, фінансових та бухгалтерських) з гнучкими форматами для розробки й впровадження інновацій, нових продуктів, адаптації маркетингових стратегій, подолання наслідків впливу кризи тощо. Ефективним може стати поєднання жорстко-централізованих та децентралізованих засад функціонування, коли кадровий та фінансовий менеджмент працюють за централізованим принципом, а виробничі підрозділи та команди користуються широкою автономією

в ухваленні управлінських рішень, виборі методів, форматів та алгоритмів діяльності, внутрішньої комунікації, розподілі завдань і функціоналу. Доцільне міксування формальних та неформальних елементів культури, коли базові бізнес-процеси, як то взаємодія з клієнтами та співпраця з бізнес-партнерами, засновуються на формалізованих правилах, а внутрішні соціальні взаємодії працівників на неформальних засадах. Також позитивні результати може забезпечити поєднання внутрішньої конкуренції працівників щодо досягнення кращих індивідуальних результатів роботи з підтримкою культури співпраці у досягненні спільних цілей і завдань. Міксування різних моделей організаційної культури підвищує залученість і лояльність працівників, що в умовах криз особливо значиме.

Комбінування формальних та неформальних методів управління є певним продовженням та розвитком попередньо висвітленої складової гібридного підходу. Формальні методи переважно засновуються на певних узгоджених правилах і стандартах, тоді як неформальні виникають природно або спонтанно у процесах спілкування та взаємодії людей в робочому середовищі. Наприклад, при встановленні досить чітких формальних процедур звітності та оцінювання результатів роботи можуть дозволятися неформальні зустрічі працівників у неробочому середовищі для обговорення проектів й генерування бізнес-ідей. Формальні критерії оцінки результатів діяльності (KPI тощо) можуть супроводжуватися неформальними елементами підтримки персоналу через врахування інтересів та можливостей професійного розвитку працівників. Чітка ієрархічна структура зі встановленими формальними правилами для виконання загальних завдань може комбінуватися з гнучкими графіками роботи та автономністю у прийнятті проміжних рішень. Формальні офіційно затверджені програми професійного розвитку, тренінги, курси тощо доцільно поєднувати з неформальним обміном досвідом між працівниками. Загальні формальні програми стимулювання і мотивації варто поєднувати з елементами індивідуального заохочення. В умовах чіткого формалізованого планування, визначення цілей і задач, встановлення дедлайнів можуть застосовуватися гнучкі методи командного та проектного управління, такі як Agile чи Scrum. Формальні процедури відбору кадрів і прийому на роботу можуть супроводжуватися цілком неформальними практиками адаптації нових співробітників у колективі. Формальні комунікаційні канали можуть доповнюватися неформальними комунікаціями. Однак варто зауважити, що не всі робочі колективи і підприємства готові та можуть ефективно впроваджувати висвітлені практики. Проте, комбінування

формальних і неформальних методів дозволяє створити у робочому колективі більш залучений, продуктивний та адаптивний мікроклімат та, вночі, забезпечити порядок і контроль.

Поєднання різних джерел мотивації передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів. При цьому воно може забезпечуватися доволі різними варіантами залежно індивідуальних потреб працівника, його прагнень, амбіцій, та можливостей. Серед основних джерел мотивації персоналу варто виділити такі основні: 1) фінансова мотивація – через виплату заробітної плати, премій, бонусів та інших фінансових винагород; 2) надання соціальних благ – медичного страхування, бонусів на користування різноманітними соціальними послугами; 3) моральна підтримка – через створення атмосфери підтримки, участі і залучення працівників до робочих обговорень тощо; 4) кар'єрний розвиток – через зростання по кар'єрних сходинках; 5) інтелектуальна стимуляція – через оплату програм навчання, тренінгів тощо; 6) надання автономії – через забезпечення свободи вибору методів роботи і способів виконання завдань; 7) забезпечення гнучкості робочого графіку – через надання працівникам можливості самостійно планувати власний робочий час; 8) створення теплого мікроклімату в колективі – коли кожен співробітник може відчувати себе частиною дружньої команди, де забезпечується розуміння і взаємодія всіх учасників такої команди; 9) забезпечення визнання – через зворотній зв'язок від керівництва з позитивними оцінками і підкріпленням. Поєднання різних джерел мотивації для гібридного підходу в управлінні персоналом дозволяє створити більш збалансовану та ефективну організацію, забезпечити задоволення працівників від робочого процесу та підвищувати їхню мотивацію.

Таким чином, запровадження запропонованого гібридного підходу до антикризового управління персоналом дозволить отримати низку позитивних результатів, зокрема:

- поліпшити адаптацію персоналу до змін та удосконалити процеси управління змінами через зменшення опору та забезпечення швидкого й ефективного впровадження новацій;

- забезпечити мотивацію і стимулювання персоналу, підтримувати задовільний моральний стан колективу, зберегти його лояльність та сприяти високим результатам роботи навіть в умовах труднощів, спричинених кризою;

- оптимізувати внутрішню комунікацію на підприємстві, що запобігатиме зниженню довіри до керівників і власників, сприятиме не допуску поширення панічних настроїв та деструктивних відносин;

- розвинути лідерство, поліпшити внутрішні взаємодії між членами виробничих команд,

стимулювати творчі ідеї персоналу та розвиток креативного мислення;

- посилити гнучкість та адаптивність управління, забезпечити оптимізацію витрати ресурсів.

Висновки. Управління підприємствами в умовах криз потребує специфічних підходів, що засновані на врахуванні особливостей поведінки персоналу з огляду на інтенсивний вплив стресових чинників. Оптимальним є формування сучасного гібридного управлінського підходу, що полягає у поєднанні різних практик антикризового впливу на роботу персоналу, поліпшення внутрішньої комунікації, посилення стимулювання та мотивації праці, забезпечення психологічної підтримки працівників тощо. Ключовою особливістю гібридного підходу антикризового управління є те, що в умовах його запровадження забезпечуватиметься індивідуалізація засад впливу на персонал, що в кінцевому підсумку позитивно відіб'ється на спроможності щодо адаптації до змін, сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку лідерства тощо. Перспективами подальших наукових розвідок у цьому напрямку є оптимізація форм і методів мотивації і стимулювання персоналу в умовах криз.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Eismann K., Posegga O., Fischbach K. Opening organizational learning in crisis management: On the affordances of social media. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2021. Vol. 30, Is. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101692> (дата звернення 04.09.2024).
2. Anderson H., Copeland A. Information management in times of crisis. *Journal of Monetary Economics*. 2023. Vol. 136. P. 35–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2023.01.008> (дата звернення 22.06.2024).
3. Eriksson P., Hallberg N. Crisis management as a learning system: Understanding the dynamics of adaptation and transformation in-between crises. *Safety Science*. 2022. Vol. 151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105735> (дата звернення 10.08.2024).
4. Manroop L., Zheng H., Malik A., Milner M., Schulz E., Banerji K. Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*. Available online 25 May 2024. In Press. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060> (дата звернення 14.08.2024).
5. Oscarsson O. Crisis-as-practice: Conceptualizing the role of everyday work practices in crisis management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103438> (дата звернення 11.09.2024).
6. Wilk-Jakubowski G., Harabin R., Ivanov S. Robotics in crisis management: A review. *Technology in Society*. 2022. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101935> (дата звернення 14.07.2024).
7. Dafri W., Al-Qaruty R. Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation

- in crisis management. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Vol. 8, Is. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaoh.2023.100662> (дата звернення 01.10.2024).
8. Zhao Z., Li D., Dai W. Machine-learning-enabled intelligence computing for crisis management in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122492> (дата звернення 22.09.2024).
9. Kähkönen A.-K., Patrucco A. S. Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2022. Vol. 28, Is. 5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803> (дата звернення 06.08.2024).
10. Ma B., Zhang J. Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103240> (дата звернення 10.07.2024).
11. Priporas C., Nagarajan D., Kamenidou I. A technology-people-integrated toolkit for retail care management during a crisis. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103304> (дата звернення 15.06.2024).
12. Ranucci R., Wang S. Resilience in Top Management Teams: Responding to crisis by focusing on the future. *Long Range Planning*. 2024. Vol. 57, Is. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102268> (дата звернення 12.10.2024).
13. Kusa R., Duda J., Suder M. How to sustain company growth in times of crisis: The mitigating role of entrepreneurial management. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 377–386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.081> (дата звернення 14.06.2024).
14. Sieweke J., Bostandzic D., Smolinski S.-M. The influence of top management team gender diversity on firm performance during stable periods and economic crises: An instrumental variable analysis. *The Leadership Quarterly*. 2023. Vol. 34, Is. 5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101703> (дата звернення 03.09.2024).
15. Pham M. D. (Marty). Management connection and firm performance: Evidence from Global Financial Crisis. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2022. Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100636> (дата звернення 10.06.2024).