

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ****ЛАРИНА Тетяна<sup>1</sup>, ГАЦЬКО Анатолій<sup>2</sup>, РУДЕНКО Сергій<sup>3</sup>**<sup>1</sup> Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3149-8430><sup>2</sup> Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-6834-5043>  
e-mail: [Agrogagarin@gmail.com](mailto:Agrogagarin@gmail.com)<sup>3</sup> Державний біотехнологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>  
e-mail: [sr7000388@gmail.com](mailto:sr7000388@gmail.com)

У сучасних умовах нестабільності та економічних потрясінь питання оцінки та розвитку кадрового потенціалу набуває особливої актуальності. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом будь-якого підприємства, від якого залежить його конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх викликів та здатність до адаптації в кризових ситуаціях. В умовах кризи зростає потреба у швидкій реакції на зміни, оптимізації управління персоналом та ефективному використанні людських ресурсів. Значення кадрового потенціалу в кризовий період зумовлене тим, що саме людський фактор визначає здатність організації до подолання труднощів, відновлення та розвитку. Криза може супроводжуватися скороченням персоналу, зменшенням фінансування програм навчання та розвитку, підвищенням рівня психологічного стресу серед працівників. Водночас вона стимулює компанії до пошуку інноваційних методів управління персоналом, впровадження нових підходів до оцінки ефективності працівників та розробки стратегій підвищення їхнього професійного рівня. Методи оцінки кадрового потенціалу в умовах кризи спрямовані на виявлення сильних та слабких сторін персоналу, визначення рівня компетентності, оцінку продуктивності та адаптаційних можливостей співробітників. Серед основних методів оцінювання можна виділити атестацію персоналу, використання КРІ (ключових показників ефективності), 360-градусний зворотний зв'язок, тестування професійних і психологічних якостей тощо. Щодо розвитку кадрового потенціалу, то в умовах кризи підприємства змушені використовувати гнучкі та економічно ефективні методи, такі як онлайн-навчання, менторство, ротация кадрів, впровадження нематеріальної мотивації та психологічна підтримка працівників. Особливо важливою є роль керівників у створенні сприятливого середовища для розвитку персоналу та формуванні культури адаптивності та інноваційності. Ефективна оцінка та розвиток кадрового потенціалу в кризовий період є ключовими факторами виживання та успіху підприємства. Грамотне управління персоналом дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, а й використовувати її як можливість для оновлення та стратегічного зростання.

*Ключові слова:* криза, середовище, розвиток, персонал, кадри, навчання, потенціал.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-33>

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ  
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У роботі та розвитку підприємства кризи є практично неминучим явищем. В умовах кризи завжди знижується ефективність роботи на підприємстві, втратаю місця на ринку та, можливо, банкрутства. У період настання кризи організації вдаються до антикризової кадрової політики, основними критеріями якої є оптимізація чисельності співробітників та створення і розвиток кадрового ядра.

Для здійснення антикризової кадрової політики підприємству потрібно визначити систему базових положень та методів, які дозволяють керівнику впливати на співробітників та отримувати від нього відповідну реакцію.

**АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Тематика оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи досліджувалася багатьма західними та українськими науковцями. Серед відомих дослідників можна виділити таких учених: Гері Беккер, Девід Макклелланд, Пітер Друкер, Едгар Шейн, Джон Коттер, Джеффри Пфедфер, Василь Лук'янченко, Володимир Куценко, Олена Грішнова, Оксана Огнев'юк та інші. Ці науковці зробили значний внесок у розуміння механізмів оцінки, розвитку та адаптації кадрового потенціалу до кризових ситуацій.

Подальші дослідження сприятимуть удосконаленню методів оцінки та розвитку кадрового потенціалу, що допоможе підприємствам швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати свої людські ресурси навіть у складних економічних умовах.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

**Мета статті** комплексний аналіз та систематизація методів оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризових явищ.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В епоху глобалізації та загострення конкуренції організації стикаються з неминучим тиском постійного впровадження інновацій та адаптації до швидких змін у бізнес-середовищі. Таким чином, розробка стратегій управління людськими ресурсами (HRM) стає вирішальною у спробах досягти конкурентної переваги. Конкурентна перевага в цьому контексті відноситься до здатності організації не тільки відповідати очікуванням споживачів, але й надавати їм значну додану вартість, створювати сильну диференціацію в пропонованих продуктах або послугах і підтримувати міцну частку ринку.

На шляху до досягнення конкурентної переваги організації повинні розуміти, що люди – це не лише ресурс, але й ключ до інновацій та змін. Створення компетентної, відданої та гнучкої команди є важливим кроком у створенні міцної основи для довгострокового зростання. Крім того, організаціям необхідно продовжувати інвестувати в розвиток співробітників, просування на основі продуктивності та культуру роботи, яка підтримує співпрацю, креативність і реагування на зміни ринку.

Кадровий потенціал означає ті можливості, що використовуються для вирішення завдань чи досягнення певної мети організації. Кадровий потенціал розглядають і у вужчому сенсі – тимчасово вільні ( резервні) трудові місця, які можуть бути потенційно зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання.

Як вітчизняні, так і закордонні вчені розглядають кадровий потенціал із двох точок зору: з погляду його формування та з погляду його використання. У практичній діяльності процеси формування та використання кадрового потенціалу тісно пов'язані між собою.

При оцінці кадрового потенціалу необхідно враховувати, що кадровий склад, особливо сучасних підприємств, постійно змінюється. Розрахунок та аналіз таких показників, як коефіцієнт прийому, вибуття, стабільності, плинності та сталості кадрового складу, дозволяє охарактеризувати фактори, що впливають на кадровий потенціал підприємства.

Висока плинність кадрового складу негативно впливає на ефективність використання кадрового потенціалу і найчастіше є причиною того, що в організації немає умов професійного та кар'єрного розвитку. Водночас, наприклад, зростання коефіцієнта прийому може свідчити про розвиток організації, відкриття нових напрямів діяльності, філій, розширення організаційної структури.

Методи оцінки та розвитку людських ресурсів під час кризи мають вирішальне значення для організаційної стійкості. У складні кризові періоди, такі як економічні спади, стихійні лиха або глобальні пандемії, організації повинні адаптувати свої стратегії управління людськими ресурсами, для забезпечення ефективної підтримки своєї робочої сили, зберігаючи ефективність роботи.

У кризових умовах, навіть якщо всі критерії дотримані, працівників на підприємстві все одно стане менше. Для співробітників, що залишилися, необхідна програма навчання для підвищення їхньої кваліфікації та подолання складного періоду організації, тобто кризи. Тому всі витрати підприємства діляться на обов'язкові та бажані. Обов'язкові витрати – це витрати, які організація має виплатити обов'язково. До них відносяться: заробітна плата, премії, надбавки (за ТК), податки, пільги (були прописані у трудовому договорі) тощо. Всі інші витрати будуть бажаними та специфічними для кожної організації.

Одним з основних в управлінні є системний підхід, який ґрунтується на системному аналізі. Щодо системи управління персоналом, то він досліджує систему управління загалом і детально вивчає складові її компоненти, тобто цілі, функції, організаційну структуру, основні категорії персоналу, технічні засоби, методи управління людьми та інше.

Отже, застосування системного підходу до аналізу кадрового потенціалу організації передбачає активне використання методу декомпозиції. Цей підхід дозволяє розділити складні явища на простіші елементи, що значно полегшує їх вивчення. Тісно пов'язаний із ним метод послідовної підстановки, який дає змогу детально оцінити вплив кожного окремого чинника на функціонування персоналу. Внаслідок цього виокремлюються найбільш значущі фактори.

Метод порівнянь дозволяє аналізувати управління персоналом, враховуючи часовий фактор, що забезпечує динамічний підхід до оцінки процесів.

Метод структуризації цілей зосереджений на кількісному та якісному обґрунтуванні цілей підсистеми управління персоналом, забезпечуючи їх узгодженість із загальноорганізаційними завданнями. Він включає аналіз, ранжування та побудову «дерева цілей».

Експертно-аналітичний метод передбачає залучення досвідчених фахівців у сфері кадрового менеджменту для оцінки та прийняття рішень.

Метод головних компонентів дає змогу узагальнити характеристики багатьох показників у єдиному інтегрованому показнику, що дозволяє комплексно оцінювати певне явище.

Одним із ефективних методів оцінки під час кризи є впровадження механізмів 360-градусного зворотного зв'язку. Цей підхід збирає інформацію від різних зацікавлених сторін (у тому числі колеги, підлеглих і керівників), надаючи комплексне уявлення про ефективність роботи співробітника та сфери, які потрібно вдосконалити. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато організацій використовували цей метод для виявлення співробітників, які продемонстрували виняткову здатність до адаптації та лідерство, що дозволило їм зайняти посади, які вимагали навичок управління кризою.

Таблиця 1

#### Методи оцінки кадрового потенціалу в умовах кризи

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
Атестація персоналу	Періодична перевірка знань, навичок та компетенцій	Об'єктивна оцінка кваліфікації	Потребує значних ресурсів і часу
Оцінка за KPI	Аналіз виконання ключових показників ефективності	Чіткі вимірювані результати	Не враховує м'які навички та мотивацію
360-градусний зворотний зв'язок	Оцінка працівника з боку керівництва, колеги, підлеглих	Багатостороння оцінка	Можлива суб'єктивність оцінювачів
Психометричне тестування	Оцінка когнітивних здібностей, мотивації, особистісних рис	Глибоке розуміння потенціалу працівника	Висока вартість та необхідність експертного аналізу
Інтерв'ю з керівництвом	Персональне обговорення сильних і слабких сторін	Гнучкість, можливість коригування стратегії	Суб'єктивність оцінки

Важливим напрямом є використання аналізу недоліків навичок – оцінку поточних компетенцій працівників порівнюють з навичками, необхідними для ефективного подолання кризи. Наприклад, підприємство, що зіткнулося з раптовим переходом до віддаленої роботи, може оцінити технологічний рівень своїх співробітників і запропонувати цільові навчальні програми для вдосконалення їхніх цифрових навичок. Це не тільки допомагає в негайному врегулюванні криз, але й готує робочу силу до майбутніх викликів.

Дороге навчання в період кризи не кожній організації під силу. Але варто пам'ятати, що в період кризи підприємство ще більше потребує кваліфікованих спеціалістів. Адже, якщо працівники некваліфіковані, знижується ефективність підприємства. Отже, губляться клієнти, прибуток і мотивація персоналу падає. Навчання персоналу в кризу має проходити за певною системою. Найефективнішим вважається електронне навчання (так званий онлайн).

Таке навчання використовують для:

1. Передачі великого обсягу знань за короткий термін.
2. Експрес-введення нових працівників у суть справи.
3. Підвищення кваліфікації без відриву роботи.

Таблиця 2

#### Методи розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи

Метод розвитку	Опис	Очікуваний ефект
Онлайн-навчання	Вебінари, курси, самонавчання	Підвищення кваліфікації при мінімальних витратах
Наставництво та коучинг	Підтримка досвідченими працівниками	Прискорена адаптація до змін
Гнучкі форми роботи	Дистанційна робота, зміна графіків	Зниження стресу, підвищення продуктивності
Ротація кадрів	Тимчасова зміна посад або обов'язків	Покращення компетенцій, адаптивність до змін
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, гнучкі бонуси	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Антикризові тренінги	Курси з управління змінами, психологічної стійкості	Покращення стресостійкості та ефективності

Розробка надійної комунікаційної стратегії на підприємстві є важливою під час криз. Прозора комунікація зміцнює довіру та інформує співробітників про організаційні зміни. Наприклад, під час фінансової кризи 2008 року організації, які підтримували відкриті лінії спілкування зі своїми співробітниками, змогли краще проявити свій творчий потенціал і зберегти моральний дух, оскільки персонал відчував, що їх цінують і вони беруть участь у процесі прийняття рішень.

Крім того, організації можуть отримати вигоду від впровадження програм оздоровлення співробітників, спрямованих на підтримку психічного здоров'я під час криз. Надання доступу до консультаційних послуг або семінарів з управління стресом може допомогти працівникам впоратися з труднощами, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Дані різних досліджень свідчать про те, що організації, які надають пріоритет добробуту співробітників, як правило, мають нижчу плинність кадрів і більш високий рівень залучення.

Розвиток співробітників є одним із центральних елементів стратегії управління людськими ресурсами (HRM), який відіграє важливу роль. Сюди включають серію заходів, які містять систематичне навчання, безперервну освіту та надання значущих можливостей для індивідуального кар'єрного зростання. Коли компанія зобов'язується інвестувати ресурси та зусилля в розвиток співробітників, результати будуть демонструвати можливості цілої команди [2].

Розвиток співробітників – це довгострокова інвестиція, яка приносить значні вигоди [5]. Надаючи співробітникам доступ до нових знань, додаткових навичок і більшого досвіду, підприємства створюють команди, які краще підготовлені для роботи в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється. Співробітники, які постійно вдосконалюються, матимуть здатність адаптуватися до нових викликів, стикатися зі змінами ринку та навіть допомагати сформуванню інновацій, які принесуть користь компанії. Насправді розвиток співробітників полягає не лише в підвищенні їхньої кваліфікації, а й у створенні культури постійного навчання в усій організації [6]. Це ключовий крок, який допомагає компаніям зазнавати змін, які можуть виникнути, і підтримувати свою актуальність у постійно змінному бізнес-середовищі.

Сприяння культурі постійного навчання та розвитку є життєво важливим. Під час кризи організації повинні заохочувати співробітників до можливостей професійного розвитку, таких як онлайн-курси або сертифікації, які можуть покращити їхні навички та підготувати їх до майбутніх ролей. Наприклад, такі компанії, як LinkedIn і Coursera, спостерігають збільшення використання своїх платформ під час криз, оскільки співробітники прагнуть підвищити кваліфікацію та постійно залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Кадрова політика заснована на накопичених знаннях і розроблених насамперед методологіях, вона може бути об'єднуючим елементом, в який вносяться свої корективи відповідно до потреб сьогодення. У кадровій політиці відображені важливі моменти щодо підбору та розподілу працівників та мають місце важливі такі фактори, як динаміка трудової зацікавленості працівника, його потреб.

У процесі формування антикризової політики підприємствами завданнями служби управління персоналом є [7]:

- формування корпоративних та спільних цінностей компанії;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу;
- уточнення поглядів менеджерів на антикризову кадрову політику, наскільки послідовно вона реалізується;

- аналіз отриманої інформації, підготовка концепції антикризової кадрової політики та її подання з поясненнями, що стосуються її реалізації.

Умови кризи значно впливають на кадровий потенціал підприємства, оскільки створюють виклики як для роботодавців, так і працівників. Основні впливи та зміни можна розглянути за декількома ключовими аспектами:

- фінансові труднощі – скорочення персоналу, зниження заробітної плати, відсутність бонусів;
- нестабільність ринку – втрата впевненості у майбутньому, зростання рівня стресу;
- зниження інвестицій у персонал – скорочення навчальних програм, зменшення кар'єрних можливостей;
- збільшення навантаження – вимога виконання додаткових обов'язків без відповідної компенсації;
- адаптація до змін – потреба в нових навичках та гнучкості у виконанні завдань.

У період кризи роботодавці намагаються зменшити свій бюджет, а тому часто приходять до висновку про скорочення персоналу. Процедура звільнення може призвести до негативних наслідків та можливості виникнення ризикових ситуацій. У короткостроковій перспективі це дає певне скорочення витрат, але у довгостроковій – чисельність персоналу організації досягає докризового рівня. При цьому функції звільнених співробітників лягають на плечі співробітників, що залишилися, що з часом призводить до занепаду загальної продуктивності праці в організації.

Сьогодні більшість організацій працюють над питанням, яким чином в умовах занепаду виробництва та продажів можна змінити витрати на співробітників і використовувати персонал максимально ефективно.

Багато фахівців зазначають, що насамперед зміни торкнуться вакантних посад. Але, оскільки вони є резервом для підвищення оплати праці співробітникам, зберігши основну зайнятість персоналу, роботодавці зменшать витрати на преміювання. Ефективні менеджери усвідомлюють, що скорочення чисельності персоналу – все ж не головний антикризовий захід, оскільки співробітники будь-якої організації – це основа будь-якого бізнесу – процесу підприємства. З іншого боку, скорочення зайвих працівників дозволяє: спростити процедуру погодження та прийняття рішень, спростити комунікації у компанії, підвищити продуктивність праці, стимулювати зростання професійної компетентності співробітників, підвищити якість сервісу.

Реагування на зміни є ключем до збереження та навіть збільшення конкурентної переваги підприємства. Сучасний бізнес завжди працює в динамічному середовищі, де зміни відбуваються постійно [3]. У цьому контексті підприємства, які мають здатність і готовність швидко й ефективно коригувати свої стратегії управління людськими ресурсами (HRM), матимуть більшу перевагу у вирішенні нових викликів при виникненні кризових ситуацій. Важливо пам'ятати, що зміни можуть виникати з різних джерел, включаючи технологічний розвиток, зміни на ринку, зміни правил і навіть зміни в уподобаннях споживачів. Таким чином, керівництво персоналу має могти проактивно визначати такі зміни та вживати необхідних заходів для коригування стратегій управління персоналом, щоб вони залишалися актуальними та ефективними.

Реагування на зміни передбачає низку ключових кроків. По-перше, підприємства повинні мати солідний капітал, розуміння тенденцій і змін, які відбуваються в їх галузі. Це вимагає постійного моніторингу ринку та глибокого аналізу даних.

По-друге, управління персоналом повинно бути гнучким у розробці та реалізації стратегій управління персоналом. Це може включати коригування процесів підбору персоналу, розвитку співробітників і управління продуктивністю.

По-третє, ефективна комунікація має вирішальне значення для забезпечення того, щоб усі члени організації розуміли зміни та мали необхідну підтримку для подолання викликів, які виникають.

Нарешті, підприємство має мати культуру, яка заохочує та підтримує зміни. Ця культура має створювати середовище, у якому працівники почуваються комфортно, готові висувати нові ідеї, брати участь в ініціативах і змінах. Чуття до змін є міцною основою для підтримки конкурентної переваги в мінливому діловому світі. Здатність швидко та ефективно адаптуватися допоможе не тільки вижити на мінливому ринку, але й проявити ініціативу та лідирувати в умовах виникаючих змін [4]. Таким чином, проактивне та чутливе до змін управління персоналом є ключовим фактором у досягненні стійкої конкурентної переваги [1].

Віддаючи пріоритет багатогранному та інтегрованому підходу, який охоплює вибірковий найм, безперервний розвиток співробітників, виховання мотивації та задоволеності, інклюзивну та прогресивну корпоративну культуру, адаптивність до змін та використання сучасних технологій, підприємства можуть прокласти шлях до конкретних досягнень у швидкоплинній бізнес-конкуренції. Одним із першочергових кроків, який необхідно зробити, є зосередження зусиль на ретельних процесах найму та відбору, гарантуючи, що люди, які приєднуються до команди, мають високий потенціал для внеску та зростання разом з організацією. Крім того, постійні інвестиції в розвиток співробітників є найважливішим ключем до формування надійної та конкурентоспроможної команди.

Кожна організація має унікальні потреби та проблеми в управлінні людськими ресурсами (HRM), які можуть значно відрізнятись залежно від галузі, масштабу діяльності та ринкової динаміки, з якою вони стикаються. Визнаючи це різноманіття, поглиблене дослідження та аналіз стратегій управління персоналом є обов'язковим. Зокрема, досягнення конкурентної переваги в бізнес-адмініструванні вимагає глибокого розуміння найкращих практик, які можна адаптувати та оптимізувати відповідно до унікального контексту кожної організації. Завдяки ретельному дослідженню організації можуть визначити найкращі практики, які відповідають їхнім власним характеристикам. Крім того, великі підприємства можуть відчувати переваги високоінтегрованої системи управління персоналом, тоді як меншим краще використовувати більш гнучкий та адаптивний підхід.

Таким чином, належне дослідження та глибоке розуміння контексту є ключовими для розробки, реалізації ефективних та стійких стратегій розвитку й управління персоналом, завдяки яким організації на сучасному етапі матимуть конкурентні переваги.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективна оцінка та розвиток кадрового потенціалу в кризовий період є ключовими факторами виживання та успіху підприємства. Грамотне управління персоналом дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, а й використовувати її як можливість для оновлення та стратегічного зростання.

Оцінка та розвиток людських ресурсів під час кризи вимагає багатогранного підходу, який включає механізми зворотного зв'язку, аналіз прогалин у навичках, ефективне спілкування, оздоровчі програми та зобов'язання постійного навчання. Застосовуючи ці методи, організації можуть не лише справлятися з невідкладними викликами, але й створювати більш стійку робочу силу на майбутнє.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Akinyemi B. O. "Human Capital Management for Sustainable Competitive Advantage in the New Economy," in *Encyclopedia of Human Resources Information Systems*, IGI Global, 2009, pp. 441–450. doi: 10.4018/978-1-59904-883-3.ch065.
2. Truitt D. L. "The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency," *Sage Open*, vol. 1, no. 3, pp. 1–13, Oct. 2011, doi: 10.1177/2158244011433338.
3. Ramosaj Dr. Sc. B., Karaxha M. Sc. H., and Karaxha MSc. H. "Change Management and its Influence in the Business Environment," *ILIRIA International Review*, vol. 4, no. 2, p. 9, Dec. 2014, doi: 10.21113/iir.v4i2.43.
4. Rajapathirana R. P. J. and Hui Y. "Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance," *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 3, no. 1, pp. 44–55, Jan. 2018, doi: 10.1016/j.jik.2017.06.002.
5. Bilderback S. L. and Miller G. J. "Importance of employee development programs in business," *Journal of Management Development*, vol. 42, no. 4, pp. 327–336, Jul. 2023, doi: 10.1108/JMD-03-2022-0054.
6. Sutrisno S. "Changes in Media Consumption Patterns and their Implications for People's Cultural Identity," *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, vol. 1, no. 1, pp. 18–25, 2023. Available: <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/tacit/article/view/31>
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.

#### REFERENCES:

1. Akinyemi, B. O. (2009). Human capital management for sustainable competitive advantage in the new economy. In *Encyclopedia of human resources information systems* (pp. 441–450). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-883-3.ch065>
2. Truitt, D. L. (2011). The effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency. *Sage Open*, 1(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244011433338>
3. Ramosaj, B., Karaxha, H., & Karaxha, H. (2014). Change management and its influence in the business environment. *ILIRIA International Review*, 4(2), 9. <https://doi.org/10.21113/iir.v4i2.43>
4. Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
5. Bilderback, S. L., & Miller, G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42(4), 327–336. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>
6. Sutrisno, S. (2023). Changes in media consumption patterns and their implications for people's cultural identity. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(1), 18–25. <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/tacit/article/view/31>
7. Vasylenko, V. O. (2013). *Antykryzowe upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management]. TsUL.

---

## METHODS OF ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN CRISIS CONDITIONS

LARINA Tetiana, HATSKO Anatolii, RUDENKO Serhii  
State Biotechnological University

*In today's conditions of instability and economic turmoil, the issue of assessing and developing human resources is becoming particularly relevant. Human resources are a strategic resource of any enterprise, on which its competitiveness, resilience to external challenges, and ability to adapt to crises depend. In times of crisis, the need for rapid response to changes, optimization of personnel management, and effective use of human resources increases. The importance of human resources in a crisis period is because it is the human factor that determines the organization's ability to overcome difficulties, recover, and develop. The crisis may be accompanied by staff reductions, reduced funding for training and development programs, and increased psychological stress among employees. At the same time, it stimulates companies to search for innovative methods of personnel management, implement new approaches to assessing employee performance, and develop strategies to improve their professional level. Methods of assessing human resources in times of crisis aim to identify the strengths and weaknesses of personnel, determine the level of competence, and assess the productivity and adaptive capabilities of employees. Among the main assessment methods, one can single out personnel certification using KPIs (key performance indicators), 360-degree feedback, testing of professional and psychological qualities, etc. Regarding the development of human resources, in times of crisis, enterprises are forced to use flexible and cost-effective methods, such as online training, mentoring, personnel rotation, the introduction of non-material motivation, and psychological support for employees. The role of managers in creating a favorable environment for personnel development and forming a culture of adaptability and innovation is vital. Practical assessment and development of human resources during a crisis are key factors for the survival and success of an enterprise. Competent personnel management allows for minimizing the negative consequences of the crisis and using it as an opportunity for renewal and strategic growth.*

*Keywords: crisis, environment, development, personnel, personnel, training, potential.*