

Абрамова І. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0002-1241-0520
e-mail: i.abramova@lntu.edu.ua

Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу

Анотація. У статті сформовано теоретичні підходи до трактування поняття «антикризове управління персоналу» у сучасних реаліях розвитку бізнесу з точки зору дискусійних аспектів в частині дефініції, елементів, принципів та функцій. Визначено, що антикризове управління персоналом розглядається з точки зору превентивного, реактивного та комплексного підходу залежно від ситуації у кадровій системі підприємства. Сформовано авторське визначення поняття «антикризовий менеджмент персоналу», під яким розуміється такий вид управлінської діяльності, що включає сукупність специфічних функцій, форм, методів і засобів управлінського впливу превентивного та реактивного характеру на кадровий потенціал, що орієновані на виявлення кризових явищ, недопущення розвитку кризи, її локалізацію та ліквідацію; мінімізацію її негативного впливу на подальший розвиток підприємства. Доведено, що антикризове управління персоналом є видом антикризового менеджменту, тобто характеризується специфічними методами, суб'єктами та інструментами. Систематизовано причини виникнення криз персоналу та виокремлено різновиди у залежності від ситуації в кадровому складі та кадровій політиці підприємства.

Ключові слова: антикризовий менеджмент; персонал; принципи антикризового управління персоналом; функції та методи управління.

Abramova Iryna, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Anti-Crisis Personnel Management in the Modern Realities of Business Development

Annotation. Introduction. The main problem of modern crisis management is associated with the lack of preventive crisis management practices of socio-economic systems, resulting in a set of emergency response measures: staff reductions, salary cuts, curtailment of training programs and staff development, which destroys the foundation of the organization - human capital.

Purpose. At the same time, there are certain problematic and debatable points in terms of the formation of anti-crisis management of human resources in terms of theory and practice.

Results. Accordingly, the article forms approach to the interpretation of the concept of crisis management of personnel in terms of discussion aspects such as definition, elements, principles and functions, stages. It is determined that anti-crisis personnel management is considered in terms of preventive, reactive and comprehensive approach depending on the situation in the personnel system of the enterprise. The author's definition of "anti-crisis personnel management" is formed, which means a type of management activity that includes a set of specific functions, forms, methods and means of preventive and reactive management influence on human resources, aimed at identifying crisis phenomena, preventing crisis, its localization and liquidation; minimization of its negative impact on the further development of the enterprise. It is proved that anti-crisis personnel management is a type of anti-crisis management, ie it is characterized by specific methods, subjects and tools. The causes of personnel crises are systematized and the varieties depending on the situation in the personnel and personnel policy of the enterprise are singled out.

Conclusions. Regardless of the source (external or internal), the crisis is always accompanied by extremely negative phenomena for both the organization and staff: falling production and sales, financial insolvency, a clear deterioration in the financial situation of workers, lack of employment guarantees, uncertainty of the future, lack of initiative, etc. Therefore, the issues of forming an effective system of anti-crisis personnel management, based on a clear mechanism and tools for personnel management, are relevant.

Keywords: anti-crisis management; personnel; principles of anti-crisis personnel management; functions and methods of management.

JEL Classification: A22; M12.

Постановка проблеми. Циклічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства часто поєднуються з великою кількістю кризових явищ, що вимагає ґрунтовних управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію кризових ситуацій, недопущення розвитку кризи та мінімізацію її негативного впливу на ефективне функціонування підприємства. Водночас ефективність реалізації чітких антикризових управлінських рішень залежить від готовності кадрового складу підприємства

та його мобілізації для попередження, уникнення або ж подолання кризових явищ. Більшість вчених-економістів по-різному трактують окремі аспекти та складові антикризового управління підприємством з точки зору фінансових результатів діяльності підприємства, виходу з фінансової кризи та попередження банкрутства. Тому виникає необхідність окремого дослідження теоретичних засад антикризового управління персоналом підприємства залежно від ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретична невизначеність дефініції «антикризове управління персоналом», пов'язана з тим, що розуміння сутності, системи принципів та практичних інструментів застосування антикризового управління персоналом перебуває на стадії формування. Так, виникають труднощі в ефективній практичній реалізації антикризового управління персоналом. Питаннями дослідження сутності, формування принципів та методів антикризового управління персоналом займалися як іноземні, так і вітчизняні вчені, зокрема: Н. Локвуд, Н. Горелов, В. Василенко, М. Герш, К. Камінська, А. Штангрет, О. Бабушкіна, Є. Колодич, В. Даниленок, Л. Янковська, І. Кривов'язюк, О. Гуріна, Т. Коваленко [2-14]. На основі аналізу літературних джерел вважаємо за доцільне виокремити підходи до розуміння поняття з точки зору ступеня розвитку кризового стану підприємства: управління персоналом в стані макроекономічної кризи; управління персоналом в стані внутрішньої кризи; управління персоналом в стані банкрутства. Водночас конкретний стан підприємства (передкризовий, кризовий або ж післякризовий) обумовлює необхідність застосування ситуаційних специфічних методів управління персоналом, що обґрунтовує необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування, систематизація особливостей та виокремлення ключових елементів антикризового управління персоналом в сучасних реаліях бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Таким чином, на основі проведеної систематизації та аналізу визначень вітчизняних та іноземних науковців щодо розуміння поняття «антикризове управління персоналом», виокремлено підходи до трактування поняття «антикризове управління персоналом» (табл.1).

Отже, систематизація існуючих теоретичних та прикладних досліджень системи антикризового управління персоналом дає можливість сформулювати наступні підходи до тлумачення поняття: превентивний; реактивний; комплексний.

Підхід до трактування антикризового управління з точки зору попереджувального (превентивного) підходу пов'язаний з початковою стадією розвитку кризи у будь-якій системі підприємства (фінансові, маркетингові, управління персоналом, виробничі та ін.), при цьому відбувається зниження продуктивності праці, відтік кращих працівників, зростання витрат на персонал, погіршення іміджу роботодавця. Така ситуація вимагає застосування превентивних (м'яких) інструментів антикризового управління персоналом з метою недопущення поглиблення кризових явищ та мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства.

Реактивний підхід до розуміння антикризового управління персоналом пов'язаний з кадровим управлінням в кризовий період, тобто у період гострого погіршення фінансового стану та режимом

жорсткої економії фінансових ресурсів. Такий підхід передбачає використання жорстких інструментів кадрового управління (зокрема, скорочення персоналу, жорстка економія витрат, складний морально-психологічний клімат у колективі).

У межах комплексного підходу антикризову управління персоналом розглядається як менеджмент попереджувального та реактивного типу.

Вважаємо, що трактування антикризового управління персоналом з точки зору комплексного підходу у сучасних швидкозмінних умовах розвитку є актуальним, оскільки криза є циклічним явищем, яке можна очікувати, прогнозувати, попереджати, тому антикризове управління персоналом повинно включати превентивні заходи попередження кризи, тобто використання інструментів вчасного усунення дестабілізуючих чинників з метою попередження або ж локалізації кризових явищ, так і реактивні заходи жорсткого впливу залежно від стану підприємства. Вважаємо, що тлумачення поняття «антикризовий менеджмент персоналу» з точки зору комплексного підходу дозволить досягнути стабілізації та недопущення виникнення кризи персоналу, що забезпечить стабільний та безпечний розвиток підприємства.

Відповідно базуючись на комплексному підході до розуміння сутності поняття антикризове управління персоналом, сформуємо авторське визначення. Під антикризовим управлінням пропонуємо розуміти вид управлінської діяльності, що передбачає використання специфічних методів, засобів та інструментів з метою забезпечення ефективної реалізації специфічних функцій управління персоналом превентивного та реактивного характеру, що орієновані на виявлення кризових ситуацій, їх локалізацію; ліквідацію; мінімізацію негативного впливу на розвиток підприємства.

Метою застосування антикризового управління персоналом є попередження, усунення або мінімізація негативного впливу кризи персоналу на діяльність підприємства. Ефективність досягнення вищезазначеної мети залежить від чіткого виокремлення об'єкту, суб'єкту, принципів та функцій антикризового управління. Об'єктом антикризового управління персоналом є персонал (трудові ресурси). Водночас персонал підприємства сам по собі може бути причиною кризових явищ на підприємстві. Так, персонал підприємства може бути як джерелом кризи, так і інструментом локалізації, ліквідації кризи та забезпечення розвитку підприємства.

Персонал, який організовує та виконує функції антикризового управління, є суб'єктом антикризового менеджменту, забезпечуючи специфічну взаємодію підрозділів апарату управління. Отже, суб'єктами антикризового менеджменту персоналу може бути антикризовий керівник; функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства; антикризова команда або з начальник HR-відділу.

Таблиця 1 Підходи до трактування поняття «антикризовий менеджмент персоналу»

Підхід	Автори	Визначення
1-й підхід (превентивний)	Локвуд Н.	У такому контексті про активний підхід до антикризового управління персоналом (далі – АКУП) означає, що організація усвідомлює ймовірність широкого діапазону кризових ситуацій і має достатньо інструментів в галузі управління персоналом, щоб гнучко і оперативно справлятися з різними формами криз» [2]
	Горєлов Н.	У певному сенсі антикризове управління персоналом можна назвати системою швидкого реагування, призначення якої полягає в тому, щоб якомога раніше виявити ознаки наступаючої кризи і як можна швидше реорганізувати практику управління персоналом у відповідь на очікувані або непередбачені виклики [3]
2-й підхід (реактивний)	Василенко В.	Антикризове управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства, направлених на соціальний захист, збереження та подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації [4]
	Герш М.	Управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації, що включають визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостями організації. Антикризове управління має більш складний механізм. Воно пов'язане зі стрибком, з відхиленням від звичного способу життя всієї компанії через нестабільний фінансовий стан – при затримці виплати заробітку, можливості скорочення кадрів. Від цього в колективі виникає стресовий стан, з'являються страхи, що призводить до зниження ефективності роботи [5]
	Камінська К.	Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку і т.п.), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей та ін. [6]
	Штангрет А.	Антикризове управління персоналом є комплекс принципів управління і методів роботи з працівниками, які орієнтовані на виведення підприємства з кризового становища і його стійкий розвиток [7]
3-й підхід (комплексний)	Бабушкіна О.	У загальному вигляді система антикризового управління персоналом – це комплекс підсистем загального і лінійного керівництва, а також окремі функціональні підсистеми, що відповідають за виконання певних завдань [8]
	Колодич Є.	Антикризове управління перед'являє певні, відмінні від регулярного управління, вимоги до системи управління персоналом. Головне завдання, яке вирішує служба персоналу в цих умовах, – це підтримка антикризових заходів шляхом ефективної організації взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства, розробка антикризової програми на основі мотивації персоналу, яка дозволить керувати персоналом і стабілізувати ситуацію на підприємстві [9]
	Даниленко В.	Концепція антикризового управління персоналом містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями [10]
	Янковська Л.	Антикризовий менеджмент персоналу відрізняється від звичайного менеджменту людських ресурсів низкою особливостей, що зумовлюється складністю прийняття управлінських рішень в умовах мінливого середовища, обмеженості ресурсів, високої ціни помилок при прийнятті рішень, а також складністю оцінки людського фактора [11]
	Коваленко Т.	Створення системи антикризового управління персоналом в державній організації має забезпечити досягнення двох основних цілей: запобігання та зниження ризику виникнення кризи в організації; зниження негативних наслідків кризової ситуації і, можливо, швидка їх ліквідація [12]

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12]

Принципи антикризового управління персоналом – основоположні засади антикризового менеджменту персоналу. До принципів антикризового управління персоналом за І. Кривов'язюком відносяться: «принцип комплементарності управлінських ролей, що полягає у тому, що конкретний тип кризової ситуації вимагає застосування певного стилю керівництва; поваги до людини та її здобутків; системності, рівних можливостей, командної єдності, правової та соціальної захищеності, оптимізація кадрового потенціалу та інші» [13] (рис.1).

Застосування принципів антикризового управління персоналу потребує системності та комплексності у практичному застосуванні, оскільки усі зазначені принципи є взаємопов'язаними. Системне застосування забезпечить скорочення термінів апробації антикризових заходів як у стані кризи, так і під час ліквідації наслідків, що підвищить ефективність практичного запровадження антикризового

управління персоналу у систему управління персоналом підприємства.

Ефективність антикризового управління персоналом залежить від якості реалізації функцій, під якими розуміється сукупності напрямів діяльності, реалізація яких забезпечує досягнення цілей та мети антикризового управління персоналом. Оскільки антикризове управління персоналом є специфічним видом менеджменту персоналу, ефективність його реалізації залежить від загальних функцій управління персоналом: планування, мотивації, організації та контролю. Водночас управлінські функції потребують удосконалення в напрямі реалізації конкретних антикризових заходів залежно від етапу розвитку кризи (передкризовий стан, шок, відступ, адаптація, оволодіння ситуацією), тобто від цілі антикризового управління персоналом (попередження кризових процесів у кадровій складовій або ж ліквідація та мінімізація наслідків) (табл. 2).

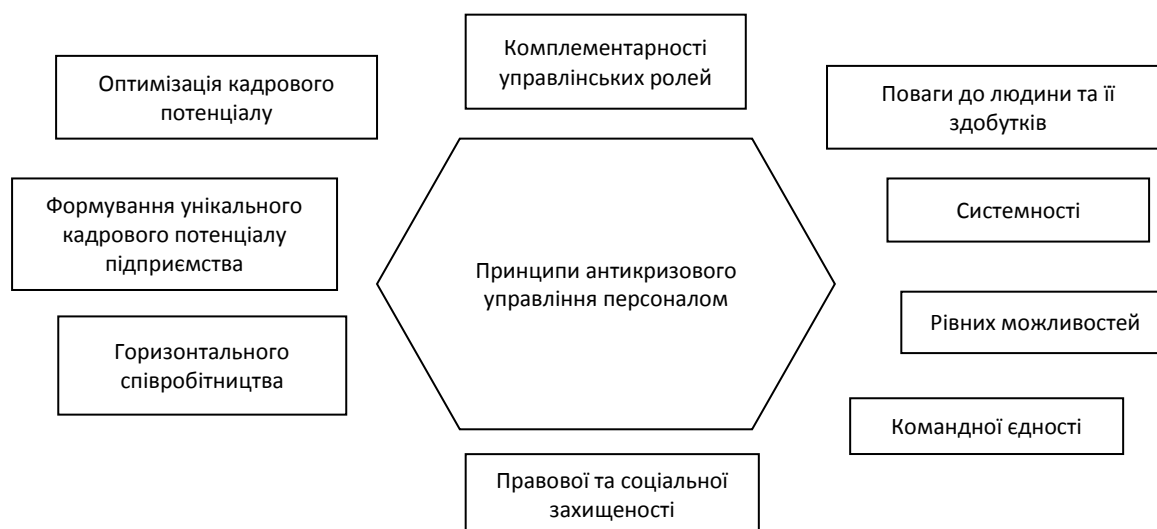


Рисунок 1 – Принципи антикризового управління персоналом

Джерело: [13]

Розвиток підприємництва в сучасних умовах пандемії актуалізує питання ідентифікації причин виникнення та розвитку кризи персоналу на підприємствах, що пов'язано як з внутрішніми, так і з зовнішніми факторами. Необхідність ідентифікації та діагностики причин виникнення кризи персоналу пов'язана з тим, що вчасне виявлення, локалізація та ліквідація залежить від системності виявлених причин кризи персоналу.

Таблиця 2 Основні функції антикризового управління персоналом залежно від глибини кризових процесів

Напрями реалізації функцій	Функції антикризового управління персоналом			
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Попередження виникнення кризи управління персоналом	Планування потреби в кадрах, розробка кадрової політики, встановлення причино-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів кризи	Налагодження внутрішніх зв'язків антикризового управління між елементами системи; удосконалення процесу делегування та підвищення відповідальності суб'єктів	Формування системи потреб у відповідності до пріоритетів розвитку підприємства; застосування системи стимулів за високі результати діяльності підприємства	Вчасне реагування на виявлені відхилення, негайне усунення дії деструктивних чинників впливу; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації
Локалізація, ліквідація та мінімізація негативних наслідків кризи персоналу	Перегляд стратегічних планів з врахуванням кадрових змін у структурі персоналу, організаційній поведінці працівників та мотиваційній складовій; збереження ключових кадрів та їх довіри до керівництва. Актуалізація поточного кадрового планування з метою посиленню лояльності та мотивації праці завдяки врахуванню людського фактору організаційних антикризових заходів	Актуалізується тісна співпраця виконавців та менеджерів усіх рівнів з метою швидкого реагування на внутрішні та зовнішні загрози в процесі введення організаційних змін.	Стимулювання працівників до активізації розвитку бізнесу	Посилення відповідальності керівників структурних підрозділів за витрачанням фінансових ресурсів підприємства; глибокий аналіз кризових ситуацій, контроль за процесами боротьби із кризою

Джерело: сформовано автором

Проблеми у системі управління персоналом зазвичай є наслідком законсервованого стану системи, тобто кризи персоналу не виникають спонтанно, а є наслідком системних кризових явищ у різних сферах розвитку підприємства, невідповідності результатів діяльності персоналу новим умовам, що швидко змінюються та виникають у результаті змін у будь-якій з систем підприємства. Тому існує необхідність визначення основних факторів, що можуть призвести до кризи управління персоналом. Причинами виникнення криз персоналу можуть бути внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів варто віднести:

– проблеми у системі управління (відсутність стратегії розвитку; низька якість функцій контролю; неузгодженість між рівнями та ланками управління; недостатня самостійність підрозділів; невдала кадрова політика та відсутність превентивного антикризового управління);

– ознаки організаційної кризи на підприємстві (невідповідність розвитку окремих підсистем в організації та змінам в зовнішньому середовищі, що призводить до організаційних конфліктів; циклічність як фактор виникнення кризи; застарілі підходи, форми та методи, стиль управління підприємством; дисбаланс у структурі персоналу; відсутність або помилки у визначенні пріоритетів, цілей та стратегії розвитку підприємства (так звані стратегічні організаційні конфлікти);

– фінансова криза – погіршення фінансових показників; банкрутство; низька ліквідність та платоспроможність;

– соціально-психологічні фактори (відсутність злагодженої комунікації; конфлікти між працівниками).

Водночас причини виникнення криз персоналу тісно пов'язані з зовнішнім середовищем, тобто зовнішні фактори мають значний вплив на стан персоналу на конкретному підприємстві.

Зокрема, зовнішніми причинами криз персоналу є:
– загальноекономічні фактори (макроекономічні показники розвитку національної економіки; рівень інфляції; рівень прожиткового мінімуму; рівень безробіття);

– ринкові та інші групи факторів.

Основними ознаками кризи персоналу підприємства є: зменшення кількості робочих годин; часті конфлікти; наявність надлишкового персоналу; зменшення продуктивності праці; збільшення плинності кадрів; ігнорування керівництва та вказівок керівника; погіршення дисципліни тощо. Отже, залежно від причин виникнення кризи персоналу розмежовують наступні види криз персоналу: криза ефективності праці; кадровий голод; криза компетентності; мотивації; соціально-трудових відносин; культури. Узагальнено різновиди кризи на рис. 2.

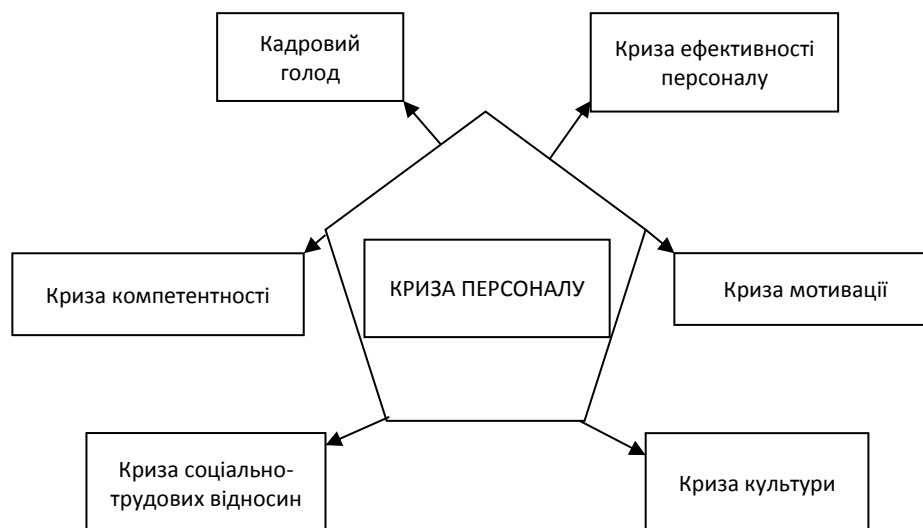


Рисунок 2 – Види криз персоналу

Джерело: сформовано автором

Криза ефективності персоналу – найнебезпечніший вид кризи персоналу, оскільки наявність цієї кризи призводить до розвитку організаційної кризи. Криза компетентності характеризується проблемами у ініціативності, навчанні та здобутті нових навиків персоналом підприємства. Кадровий голод характеризується недостатньою кількістю персоналу

на будь-якому з рівнів менеджменту, що призводить до зниження трудового потенціалу та продуктивності праці.

Таким чином, саме персонал є головним чинником конкурентоспроможного підприємства та ймовірним деструктивним фактором його розвитку, що призводить до розвитку локальної кризи персоналу, а

з часом і банкрутства підприємства. Така ситуація може виникати як реакція на певні негативні тенденції у системі управління кадрами, зокрема на певні правила та внутрішні закони корпоративної культури та мотивації. З метою недопущення виникнення та поглиблення кризових явищ у систему управління персоналом потрібно застосовувати превентивний підхід до антикризового управління персоналом з метою пошуку, аналізу та мінімізації загроз у системі «кадри-підприємство», таким чином формуючи соціально-трудова безпеку, що є основним чинником стабільності персоналу.

Висновок. Отже, антикризове управління персоналом являє собою різновид менеджменту персоналу, що передбачає використання спеціальних технологій, інструментів та методів. Практичне застосування антикризового менеджменту персоналу

здійснює значний вплив на формування потужного кадрового потенціалу та недопущення виникнення та розвитку кризи персоналу, стабілізацію кадрового потенціалу, тобто досягнення головної мети кадрової політики підприємства. Ефективність досягнення головної мети управління персоналом залежить від вчасної діагностики кризових процесів, усунення внутрішніх та зовнішніх факторів кризи персоналу, результативності реалізації загальних функцій управління персоналом: мотивації, планування, організації та контролю. Необхідним є ідентифікація типу кризи персоналу, оскільки згідно ситуаційного підходу до управління ефективність управління персоналом залежить від доцільності застосування конкретних інструментів антикризового управління персоналом згідно з типом кризи персоналу.

Література:

1. Царенко Ю. Позаботьтесь о кадровой безопасности. *Кадровое дело*. 2005. № 1. С. 69-73.
2. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> (дата звернення: 27.10.2020).
3. Антикризисное управление человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова. СПб. 2010. 432 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри. 2005. 504 с.
5. Герш М. В. Методы управления персоналом. *Отдел кадров коммерческой организации*. 2015. № 12. С. 60-64.
6. Каминская К.Р. Антикризисное управление персоналом предприятия. Теория и практика общественного развития. 2012. № 3. URL : <http://www.teoria-practica.ru/-3-2012/economics/kaminskaya.pdf> (дата звернення: 26.10.2020).
7. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства. *Проблеми розвитку підприємництва*. № 4. 2012. С. 64-68.
8. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Е. А. Антикризисное управление : конспект лекций. М. : ИНФРА-М. 2008. 160 с.
9. Колодич Е. Н. Как организовать антикризисное управление предприятием. *Генеральный директор*. URL : <http://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem> (дата звернення: 27.10.2020).
10. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації. *Проблеми економіки*. 2012. №4. С. 146-150.
11. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
12. Коваленко Т.В. Антикризове управління персоналом в державній організації. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (18).
13. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К. : Кондор. 2008. 366 с.
14. Гуріна О. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.11.

References:

1. Tsarenko, Yu. (2005). Take care of personnel security. *Kadrovoie delo*, 1, 69-73 [in Russ.].
2. Lockwood, N. R. (2017). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. № 11.
3. Horelov, N. A. (2007). *Ekonomika truda*. SPb.: Piter, 398-423 [in Russ.].
4. Vasylenko, V. O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Hersh, M. V. (2015). Personnel management methods. *Отдел кадров коммерческой организации*, 12, 60-64 [in Russ.].
6. Kaminskaia, K. R. (2012) Anti-crisis personnel management of the enterprise. *Teoriia i praktika obshchestvennoho razvitiia*, 3. Retrieved from <http://www.teoria-practica.ru/-3-2012/economics/kaminskaya.pdf> [in Russ.].
7. Shtanhret, A. M. Anti-crisis management of the personnel of the enterprise, 4, 64-68 [in Ukrainian].
8. Babushkina, E. A., Biriukova, O. Yu., & Vereshchahina, E. A. (2008). *Antikrizisnoie upravlenie*. M. : INFRA - M. [in Russ.].
9. Kolodych, E. N. How to organize anti-crisis management of an enterprise. *Heneralnyi direktor*. Retrieved from <http://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem> [in Russ.].
10. Danylenko, S. V. (2012). Approaches to personnel security management of the enterprise during restructuring. *Problemy ekonomiky*, 4, 146-150 [in Ukrainian].
11. Yankovska, L. A. (2013). Anti-crisis personnel management in the conditions of organizational changes. *Naykovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 11, 9-13.
12. Kovalenko, T.V. (2018). Anti-crisis management of personal of government agency. *Problemy ekonomiky*, 4 (18).
13. Kryvoviazuk, I. V. (2008). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
14. Hurina, O., Kishkovska, O. & Skrypnuk, K. (2019). Human resources models and methods in the crisis conditions. *Efektivna ekonomika*, 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.11.

