

**DOI 10.31558/2307-2318.2023.3.7**УДК 331.005.95  
JEL: M54**Ковбасюк Б.Р.**здобувач PhD, Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID 0009-0001-5379-9421  
b.kovbasiuk@donnu.edu.ua**СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

Дослідження присвячено аналізу підходів науковців до визначення поняття антикризового менеджменту персоналу. Обґрунтовано, що погляд на антикризове управління персоналом як реакцію суто на фінансово-економічні кризи на підприємстві є вузьким, і з огляду на широке поле економічних, фінансових, соціальних, політичних, військово-силових, технологічних, природно-екологічних – екстернальних, а також внутрішніх криз має бути розширено. Показано також, що джерелами деяких інтернальних криз на підприємствах можуть бути проблеми управління персоналом (дефіцит / надлишок персоналу, кризи якості персоналу, кризи вмотиваності та залученості персоналу, кризи організації праці та виробництва, соціально-психологічні кризи). На основі аналізу наукових публікацій та систематизації типів криз, які зумовлюють необхідність антикризового управління персоналу надано авторське визначення антикризового менеджменту персоналу: антикризовий менеджмент персоналу – це система моніторингу, превенції, реагування на екстернальні та інтернальні кризи з метою усунення причин та зменшення наслідків впливу криз на стан людських ресурсів організації, їх мобілізації на подолання кризового стану.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, антикризовий менеджмент, управління персоналом, антикризовий менеджмент персоналу.

Табл. 2, Літ.13.

**Kovbasiuk B.R.**PhD student, Vasyl Stus Donetsk National University  
ORCID  
b.kovbasiuk@donnu.edu.ua**THE ESSENCE OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT**

The study is devoted to the analysis of scientists' approaches to defining the concept of anti-crisis personnel management. It is substantiated that the view of anti-crisis personnel management as a purely reaction to financial and economic crises at the enterprise is narrow, and in view of the wide field of economic, financial, social, political, military-power, technological, natural-ecological - external, as well as internal the crisis must be expanded. It is also shown that the sources of some internal crises at enterprises can be problems of personnel management (deficit / surplus of personnel, crises of personnel quality, crises of motivation and involvement of personnel, crises of labor and production organization, socio-psychological crises). Based on the analysis of scientific publications and systematization of the types of crises that lead to the need for anti-crisis personnel management, an author's definition of anti-crisis personnel management is provided: anti-crisis personnel management is a system of monitoring, prevention, response to external and internal crises with the aim of eliminating the causes and reducing the effects of crises on the state of human resources in the organization, their mobilization to overcome the crisis situation.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, anti-crisis management, personnel management, anti-crisis personnel management.

Table 2, Lit. 13.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Турбулентність глобальних, національних, регіональних викликів, які стоять перед організаціями у XXI столітті формують поле ризиків розгортання кризових станів у діяльності сучасних організацій. Посилення макроекономічної та політичної нестабільності у глобальному вимірі, військово-терористичних загроз, зростання частоти природних та техногенних катастроф ставляють під питання не тільки можливість стійкого розвитку бізнесу а і його виживання. Готовність організацій та їх персоналу до перманентних змін і забезпечення стійкого функціонування й розвитку можуть бути забезпечені лише формуванням системи антикризового управління, ключовою складовою якого є підсистема антикризового менеджменту персоналу. Диференційований вплив криз різного генезису зумовлює необхідність розширення семантичного поля антикризового менеджменту персоналу, що надасть можливість виробити релевантний викликам часу гнучкий інструментарій управління персоналом в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядається** Проблеми антикризового менеджменту персоналу є предметом досліджень багатьох українських та закордонних науковців. В. Воронкова А. Беличенко, О. Попова [1], С. Мішина, О. Мішин [2], І. Абрамова [3] надали визначення сутності поняття «антикризове управління персоналом», І. Смачило [4], Л. Громко [5] визначено принципи управління персоналом антикризової діяльності підприємства, О. Сардак [6] – узагальнено етапи процесу антикризового управління персоналом та визначено систему зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на організаційну поведінку працівників в умовах кризи, але наукові праці вітчизняних науковців з антикризового менеджменту персоналу допанедмічного періоду переважно були спрямовані на оптимізацію персоналу в умовах працenaдлишкової кон'юнктури ринку праці. Водночас, виклики коронавірусної пандемії та воєнного часу в Україні потребують розширення семантичного поля антикризового менеджменту персоналу.

**Метою дослідження** є визначення сутності поняття антикризового менеджменту персоналу на основі аналізу типів криз в управлінні людським ресурсом організації та характеру антикризового менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** В. Борзенко критерієм успішності антикризового управління підприємства вважає відновлення його платоспроможності. Персоналу автор відводить роль реалізатора антикризових заходів, для чого потрібно здійснити комплекс заходів, пов'язаних з підготовкою, відбором необхідного персонал. [7, С. 8] Подібна роль персоналу у реагуванні на кризи знаходимо і у інших авторів, зокрема N. Lockwood [8], Л. Скібіцької [9], О. Сардак [10], які відводять персоналу стратегічну роль у попередженні кризи, реагуванні на неї та подоланні її наслідків.

Натомість В. Василенко, В. Воронкова, Т. Коваленко, С. Мішина та О. Мішин, І. Абрамова пропонують авторські визначення поняття «антикризове управління персоналом», змістовні акценти яких представлено у табл. 1.

Спроби систематизувати підходи до розуміння поняття антикризового управління зроблені І. Абрамовою, яка виділяє три підходи з точки зору ступеня розвитку кризового стану підприємства: превентивний, який вимагає застосування превентивних (м'яких) інструментів антикризового управління персоналом; реактивний, що потребує використання жорстких інструментів кадрового управління (зокрема, скорочення персоналу, жорстка економія витрат, складний морально-психологічний клімат у колективі; комплексний, який представлений у авторському визначенні поняття антикризового управління. [3]

На відміну від інших авторів, І. Абрамова зазначає, що персонал одночасно є об'єктом антикризового управління та може бути джерелом кризових явищ на підприємстві. Він же може виступати також й інструментом локалізації кризи та забезпечення розвитку підприємства.

Таблиця 1 – Погляди науковців на сутність поняття «Антикризовий менеджмент»

Автор	Авторське визначення поняття	Мета (акцент)
N.R. Lockwood [8]	Управління кризовими ситуаціями в широкому сенсі визначається як заздалегідь встановлені заходи та керівні принципи організації для підготовки та реагування на значні катастрофічні події чи інциденти (наприклад, пожежі, землетруси, сильні шторми, насильство на робочому місці, викрадення людей, загрози вибуху, терористичні акти тощо) у безпечний та ефективний спосіб... Крім того, антикризовий менеджмент полягає в розвитку здатності організації гнучко реагувати і, таким чином, мати можливість приймати оперативні та необхідні рішення, коли трапляється криза.	Попередження, підготовка до криз, врегулювання криз.  Розглядає стратегічну роль HRM у попередженні та врегулюванні криз, зокрема плануванні людських ресурсів та тренуванні персоналу
В. Василенко [10]	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	Акцент на збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства, соціальний захист
І. Абрамова [3, С. 7]	Антикризове управління персоналом – це 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	Попередження, усунення або мінімізація негативного впливу кризи персоналу на діяльність підприємства
С. Мішина, О. Мішин [2]	Антикризове управління персоналом являє сукупність цілеспрямованих, послідовних і взаємопов'язаних дій, що мають за мету оптимізацію чисельного складу та застосовуваних методів управління персоналом задля мінімізації витрат на персонал з одночасним збереженням нормального соціально-психологічного клімату в колективі.	Оптимізація чисельності персоналу та методів управління персоналом
В. Воронкова, А. Беличенко, О. Попов [1, 166]	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, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.	В. Воронкова: «...доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи; ...необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень – помірним».

Джерело: розроблено автором на основі [1], [2], [3], [8], [10]

Авторка виділяє 6 видів криз персоналу залежно від причин виникнення кризи:

- кадровий голод;
- криза ефективності персоналу;
- криза мотивації;
- криза компетентності;
- криза соціально-трудоких відносин;
- криза культури [3, С. 10].

І.Смачило визначила принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства:

- оптимізації кадрового потенціалу;
- орієнтації та професійне ядро кадрового потенціалу;
- системності в роботі щодо розвитку персоналу;
- компліментарності управлінських ролей;
- інтеграції персоналу;
- підтримки прагнення до незалежності;
- колегіальності в управлінні;
- соціально-психологічної єдності колективу;
- задоволеності роботою і колективом;
- доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників;
- ефективної організаційної структури. [4, С. 362]

На нашу думку, деякі принципи управління персоналом є суперечливими з точки зору можливості їх дотримання в умовах антикризового менеджменту персоналу. Зокрема, авторка пропонує досягати слідування принципу задоволеності роботою та колективом за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці, однак адміністративні заходи не викликають задоволення у працівників.

Заслуга В. Воронкової, А. Беличенко, О. Попова [1] у формуванні методології антикризового менеджменту персоналу полягає у пропонуванні системи антикризового управління персоналом підприємства, яка містить наступні елементи:

- об'єкт управління: персонал організації;
- суб'єкт управління: антикризові менеджери, служба управління персоналом, антикризова команда (штаб), антикризові групи;
- концепція антикризового управління;
- антикризова стратегія та політика;
- функціональна підсистема: планування та маркетинг персоналу, планування та реалізація антикризових кадрових програм та заходів, кадрова селекція та формування ядра кадрового потенціалу організації, психологічні та соціологічні дослідження, аудит персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління розвитком персоналу та готовності робітників до роботи в умовах кризи, забезпечення нормальних умов праці, розвиток організаційної структури управління, розвиток культури управління, управління організаційними змінами, управління конфліктами, правове забезпечення управління персоналом, інформаційне забезпечення управління персоналом;

- методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління. [1, С. 169]

В. Воронкова разом зі співавторами визначили найбільш значні причини кризи персоналу збанкрутілого підприємства: відсутність визначеності щодо долі організації та долі працівників, конфлікт попередніх та нових цінностей, руйнування існуючої та відсутність нової архітектури культури управління, відчуженість працівників від управління підприємством, відсутність сучасних персонал-технологій, некомпетентністю керівництва в сфері психології, психофізіології та психології управління та ін. [1, С. 167] З можна цілком погодитись, узагальнивши, що більшість ідентифікованих причин кризи персоналу пов'язана з недооцінкою власниками та керівництвом підприємства значимості людського чиннику виробництва, що і проявляється у нехтуванні стратегічним плануванням людських ресурсів, слабкості кадрових служб, недостатній увазі до питань

мотивування, соціального захисту та розвитку персоналу, архаїчності технологій менеджменту персоналу.

Зарубіжні науковці справедливо зауважують, що кризи, які актуалізують антикризовий менеджмент персоналу є різними за своєю природою:

- економічні кризи, які відповідають стадії циклам економічного зростання та відбивають гострі протиріччя в економіці країни / галузі / підприємства;
- фінансові кризи як різке погіршення фінансового ринку внаслідок накопичених ризиків різного походження, що є причиною порушення його функціонування, зниження цінних показників, погіршення ліквідності й якості фінансових інструментів, банкрутство учасників;
- соціальні кризи, які виникають при загостренні протиріч або зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень (наприклад, працівників та роботодавців, профспілок та підприємців, менеджерів та виконавців);
- політичні кризи як гострі протиріччя у політичному устрої суспільства, системі влади, реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством;
- організаційні кризи як параліч організаційної діяльності, загострення організаційних відносин, що проявляється у виникненні плутанини, ділових конфліктів, безвідповідальності, складності контролю тощо;
- технологічні кризи як загострення між тенденціями, можливостями і наслідками науково-технічного прогресу;
- природні кризи (стихійні лиха), зумовлені природними умовами діяльності і життя людини (екологічні) – землетрусами, ураганами, пожежами, повенями, цунамі тощо.

Яскравим прикладом того, що не тільки фінансово-економічні спричиняють кризи в менеджменті персоналу, є криза, спричинена пандемією Covid-19, яка позначилась у гострих протиріччях в існуючих формах організації праці, HR-практиках та неможливості їх реалізувати під час карантинів.

В оглядовому дослідженні (Edvardsson & Durst, 2001) розглядається описаний в наукових публікаціях вплив стихійних лих, політичних, економічних криз, організаційних галузевих криз (в сфері охорони здоров'я, освіти, туризму і гостинності) на HRM. [12] Тому при формуванні семантичного поля антикризового менеджменту персоналу важливо не обмежуватись лише фінансовими та економічними кризами. А повномасштабні війни в Україні та Ізраїлі також спричиняють необхідність включення військових криз до переліку типів криз, що зумовлюють антикризового менеджменту персоналу організацій та підприємств в умовах війни.

За джерелом виникнення, кризи у менеджменті персоналу можна умовно поділити на 2 групи:

- кризи, зумовлені зовнішніми причинами, зовнішніми кризами – екстернальні кризи;
- кризи, зумовлені внутрішніми причинами – інтернальні кризи менеджменту персоналу.

Узагальнивши характер антикризового менеджменту персоналу залежно від типів екстернальних та інтернальних криз, можемо надати наступне авторське визначення антикризового менеджменту персоналу. Антикризовий менеджмент персоналу – це система моніторингу, превенції, реагування на екстернальні та інтернальні кризи з метою усунення причин та зменшення наслідків впливу криз на стан людських ресурсів організації, їх мобілізації на подолання кризового стану.

Таблиця 2 – Характер антикризового менеджменту персоналу в залежності від типів криз

Типи криз	Види криз	Прояви та характер антикризового менеджменту персоналу
Екстернальні кризи	Економічні кризи	Зменшення потреби у персоналі, зростання безробіття, напруженості на ринку праці. Для організацій – здешевлення людського ресурсу, скорочення витрат на персонал, зростання стресів та конфліктів, скорочення чисельності персоналу, запровадження неповного робочого часу
	Фінансові кризи	Зменшення витрат на персонал, затримки у виплаті зарплат, заморожування зростання зарплат, компенсацій та бенефітів, скорочення персоналу
	Соціальні кризи	Страйки, демонстрації, трудові конфлікти, які потребують примірних процедур – медіації, трудовий арбітраж, колективні переговори, укладання колективних угод на національному, галузевому та організаційному рівнях
	Військово-силові кризи	Забезпечення фізичної безпеки персоналу, переміщення / евакуація підприємств та працівників, організація дистанційного режиму роботи, скорочення витрат на персонал, бронювання військовозобов'язаних дефіцитних професій / спеціальностей, управління психоемоційним станом працівників
	Політичні кризи (політичне ембарго на експорт та імпорт, заборона іноземних інвестицій, колапси урядів, мирні революції)	Скорочення витрат на персонал (інвестицій у навчання та розвиток, поліпшення систем стимулювання, well-being) як реакція на затяжний політичний колапс. Зміни у структурі зайнятості в секторі державного управління та міжнародних організацій та ТНК. Програми активного реагування (евакуації та захисту) іноземних працівників, співробітників міжнародних місій та компаній. Програми долання наслідків посттравматичного стресу для працівників (у випадках терористичних актів, революцій, заворушень). Якщо революції спричиняють прихід до влади реформаторів, то поживлення економічної діяльності позитивно вплине на HR-політики. [12]
	Технологічні кризи	Структурні зрушення у потребі в персоналі. Скорочення та ротації персоналу на нові напрями діяльності. Програми перекваліфікації, навчання новим технологіям. Програми соціального захисту скорочуваних працівників.
	Природно-екологічні кризи (стихійні лиха, епідемії, техногенні катастрофи)	Забезпечення евакуації працівників з небезпечних зон. Призупинення основної діяльності. Забезпечення працівників засобами захисту життя та здоров'я. Залучення працівників до робіт з ліквідації наслідків катастроф та стихійних лих. Зростання потреби у тимчасовому робітничому персоналі. Закриття потреб у персоналі внаслідок стихійної міграції працівників.
Інтернальні кризи	Стратегічно-екзистенційні кризи	Скорочення персоналу зі збереженням кадрового ядра. Оновлення бачення, місії, цінностей, генеральної та функціональних стратегій розвитку підприємства із залученням кадрового ядра. Стратегічне планування бізнесу та управління людськими ресурсами
	Кризи організаційно-управлінські	Оновлення керівного складу підприємства, демократизація управління, формування крос-функціональних команд для залучення працівників до справ підприємства, колегіального

	прийняття рішень.
Кризи фінансові	Скорочення витрат на персонал, бюджетування HR-програм: well-being, розвитку персоналу, експліцитної корпоративної культури. Скорочення фінансування програм соціальної відповідальності бізнесу. Скорочення преміальних виплат та бонусних програм.
Кризи прибутковості / продуктивності (економічні кризи)	Запровадження програм Performance Management, оцінювання персоналу. Скорочення адміністративно-управлінського персоналу та / або витрат на нього. Впровадження схем виведення допоміжних виробництв та обслуговуючих функцій на аутсорсинг. Аутстафінг персоналу. Автоматизація, механізація робіт, цифровізація бізнес-процесів, перегляд норм праці та удосконалення форм та методів організації праці.
Кризи дефіциту персоналу	Збільшення рівнів оплати праці. Поліпшення компенсаційних систем, зокрема, соціальних пакетів. Покращення well-being програм. Посилення рекрутингу, хедхантингу персоналу, найм закордонних працівників. Лізинг персоналу, аутсорсинг. Програми розвитку HR-бренду. Профорієнтація та програми професійного навчання на виробництві. Автоматизація, механізація робіт, цифровізація бізнес-процесів, перегляд норм праці та удосконалення форм та методів організації праці (суміщення професій/посад, впровадження багатостатного обслуговування).
Кризи якості персоналу	Аудит персоналу. Оцінювання працівників. Кадрові ротації, вивільнення неефективних та безперспективних працівників. Планування та реалізація програм навчання та перекваліфікації персоналу. Програми розвитку персоналу, програми формування та розвитку кадрового резерву, плани наступності кадрів. Формування культури організації, що самонавчається.
Кризи вмотивованості, залученості персоналу	Мотиваційний моніторинг та оцінка рівня залученості, аудит руху персоналу та причин плинності. Поліпшення систем адаптації (онбордингу) персоналу. Реформування мотиваційних схем та систем оцінювання персоналу. Комунікація персоналу стратегічних цілей та завдань, залучення менеджерів середньої ланки в управління. Навчання менеджерів навичкам People Management. Розробка / оновлення well-being програм
Кризи організації виробництва та праці	Реорганізація процесів праці. Реінжиніринг бізнес-процесів. Удосконалення режимів праці та відпочинку. Підвищення гнучкості режимів праці. Удосконалення процесів контролю та дисципліни праці. Цифровізація бізнес-процесів та документообігу.
Кризи соціально-психологічні	Моніторинг соціально-психологічного клімату. Тимбілдінг. Коучинг індивідуальний та командної роботи. Розвиток лідерських компетентностей керівників. Розвиток Soft Skills працівників.

*Джерело: розроблено автором на основі [6], [9], [10], [12]*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Джерелами криз можуть бути зовнішні (екстернальні) причини економічного, фінансового, соціального, суспільно-політичного, військово-силового, техногенного та природно-екологічного характеру і внутрішні (інтернальні) причини стратегічно-екзистенційного, організаційно-

управлінського, фінансово-економічного характеру, а також кризи, безпосередньо викликані проблемами управління персоналом (дефіцит / надлишок персоналу, кризи якості персоналу, кризи вмотиваності та залученості персоналу, кризи організації праці та виробництва, соціально-психологічні кризи). Характер впливу цих криз на стан людських ресурсів та управління ними потребують розширення семантичного поля антикризового менеджменту персоналу. Відповідно до цього, антикризовий менеджмент персоналу доцільно розглядати як систему моніторингу, превенції, реагування на екстернальні та інтернальні кризи з метою усунення причин та зменшення наслідків впливу криз на стан людських ресурсів організації, їх мобілізації на подолання кризового стану. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на систематизацію та ідентифікацію типів криз і визначенню інструментарію спеціалізованого антикризового менеджменту в них.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова В.Г., Беличенко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. К.: ВД "Професіонал", 2016. 576 с.
2. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20Мішина%2С%20Мішин-тези.pdf>
3. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. «*Modern Economics*», №24 (2020), 06-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
4. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*, №2 (78), лютий, 2020. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
5. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 36, 2018. С. 109-113.
6. Сардак, О.В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3, Т. 1. С. 141-148. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8818>
7. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І С., 2016. 232 с.
8. Lockwood N.R. Crisis Management in Today's Business Environment: 2005 SHRM Research Quarterly. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/1205rquartpdf.pdf>
9. Скібіцька Л.І., Антикризовий менеджмент: навч. посібник / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури. 2005. 504 с.
11. Коваленко Т.В. Антикризове управління персоналом в державних організаціях. *Проблеми економіки*, №4 (38), 2018. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-4\\_0-pages-142\\_148.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-142_148.pdf)
12. Edvardsson, I.R.; Durst, S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 2021, 13, 12406. <https://doi.org/10.3390/su132212406>
13. Earle, John S.; Gehlbach, Scott (2014): The Productivity Consequences of Political Turnover: Firm-Level Evidence from Ukraine's Orange Revolution, *IZA Discussion Papers*, No. 8510, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103536/1/dp8510.pdf>



## REFERENCES

1. Voronkova V.H., Belychenko A.H., Popov O.M. Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady: Navch. posib. K.: VD "Profesional", 2016. 576 s.
2. Mishyn S.V., Mishyn O.Iu. Suchasni metody antykrizovoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20Мішина%2С%20Мішин-тези.pdf>
3. Abramova I.O. Antykrizovyi menedzhment personalu v suchasnykh realiiakh rozvytku biznesu. «Modern Economics», №24 (2020), 06-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
4. Smachylo I.I. Antykrizove upravlinnia personalom: osoblyvosti ta osnovni napriamky. Molodyi vchenyi, №2 (78), liutyi, 2020. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
5. Hromko L.S. Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidpriemstva. Prychornomorski ekonomichni studii. Vypusk 36, 2018. S. 109-113.
6. Sardak, O.V. Kadrovi aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. 2010. № 3, T. 1. S. 141-148. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8818>
7. Borzenko V. I. Antykrizove upravlinnia: navchalnyi posibnyk. Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I S., 2016. 232 s.
8. Lockwood N.R. Crisis Management in Today's Business Environment: 2005 SHRM Research Quarterly. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/1205rquartpdf.pdf>
9. Skibitska L.I., Antykrizovyi menedzhment: navch. posibnyk / L.I. Skibitska, V.V. Matvieiev, V.I. Shchelkunov, S.M. Podrieza. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2014. 584 s.
10. Vasylenko V. O. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. K.: Tsentr navch. literatury. 2005. 504 s.
11. Kovalenko T.V. Antykrizove upravlinnia personalom v derzhavnykh orhanizatsiakh. Problemy ekonomiky, №4 (38), 2018. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-4\\_0-pages-142\\_148.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-142_148.pdf)
12. Edvardsson, I.R.; Durst, S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 2021, 13, 12406. <https://doi.org/10.3390/su132212406>
13. Earle, John S.; Gehlbach, Scott (2014): The Productivity Consequences of Political Turnover: Firm-Level Evidence from Ukraine's Orange Revolution, *IZA Discussion Papers*, No. 8510, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103536/1/dp8510.pdf>