

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) www.economy.nayka.com.ua | № 6, 2019 | 27.06.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.37](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.37)

УДК 339.91

I. А. Островський,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-7444-2560*

С. М. Гайденко,

*к. е. н., старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків
ORCID: 0000-0002-0112-369X*

В. М. Прасол,

*доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків
ORCID: 0000-0003-3041-9788*

СТРАТЕГІЧНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ДОСЛІДЖЕНЬ

I. Ostrovskyi

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economic theory and international Economics
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv
S. Haidenko*

*Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv
V. Prasol*

*Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv*

STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT PERSONNEL: FOREIGN RESEARCH EXPERIENCE

У статті розглянуто сучасні концепції стратегічного антикризового управління персоналом. Підкреслено актуальність такого управління в контексті забезпечення економічної безпеки організації. Відзначено природний та об'єктивний характер циклічного розвитку на всіх рівнях економічної діяльності, зокрема, настання кризи. Наведено теоретичні підстави щодо факторів кризового стану. Систематизовано позитивні та негативні результати діяльності керівництва організації на різних етапах розвитку кризи. Визначено основні групи рішень для подолання кризового стану: планування, відтермінування платежів за зобов'язаннями, вдосконалення механізмів мотивації, впровадження системи систематичного контролю. Узагальнено основні види антикризових стратегій управління персоналом. Охарактеризовано основні стратегії управління емоційним станом персоналу під час проведення антикризових заходів. Запропоновано використання консалтингового

аутсорсингу у кадровій політиці під час виходу з кризи. Підкреслено націленість ефективної антикризової стратегії на своєчасну ідентифікацію ознак і усунення ключових причин кризи.

The article deals with modern concepts of strategic crisis management personnel. The importance of such management in the context of ensuring the organization's economic security is emphasized. The natural and objective character of cyclical development at all levels of economic activity, in particular, the onset of the crisis, is noted. The theoretical bases on the factors of the crisis state are given. Four groups of factors of the crisis state of the organization are identified: external; business environment; internal, psychological.

Problems of personnel management of the organization are the most difficult ones that have to be solved by the crisis managers. Experienced managers recognize the inevitability of staff problems. The study of causes and negative factors is necessary for the implementation of effective strategies for crisis management personnel. Thus, the organization's management plays a key role in overcoming the effects of the crisis. The study systematized the positive and negative results of the organization's leadership at various stages of crisis development. The basic groups of solutions for overcoming the crisis state are defined: planning, delaying payments for obligations, improving mechanisms of motivation, introducing systematic control system. The main types of crisis management strategies of the personnel management are generalized: managerial, command, obligatory, analytical, event.

The main strategies of managing the emotional state of the personnel during the anti-crisis measures are described: empathy, mediation, psychological assistance, non-interference, active and passive outsourcing. In complex crises, professional psychological help is needed. It is not always capable of conducting HR managers. Therefore, consulting outsourcing is needed as an important step in solving the crisis.

The emphasis is placed on the effective anti-crisis strategy for the timely identification of signs and the elimination of key causes of the crisis. Successful anti-crisis personnel management depends on the ability of senior officials of the organization to develop and implement multi-purpose strategies to prevent potential problems and mitigate the effects of the crisis.

Ключові слова: економічна безпека; криза організації; антикризове управління персоналом; стратегії антикризового управління персоналом; управління емоційним станом; консалтинговий аутсорсинг.

Keywords: economic security; crisis organization; crisis management personnel; strategies for crisis management personnel; emotional state management; consulting outsourcing.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний вектор розвитку економіки України передбачає як узагальнення і застосування найкращих методик і практик, адаптованих до нашої дійсності, так і збереження вже напрацьованих методик і теоретичних засад досліджень. Теоретичні напрацювання у сфері управління працею на підприємстві заслуговують на увагу і подальші дослідження. Ринкові позиції сучасної організації прямо пов'язані з її здатністю захистити себе від різноманітних погроз зовнішнього і внутрішнього характеру. Зовнішні погрози реалізуються з боку криміналу, несумлінних конкурентів і ділових партнерів, внутрішні — з боку власного персоналу. Реалізація розглянутих погроз завдає організації як майновий, так і репутаційний збиток, що негативно впливає на її конкурентоспроможність. Відповідно, здатність ефективно протидіяти будь-яким зовнішнім і внутрішнім погрозам виступає як важлива конкурентна перевага.

Ключовим складником економічної безпеки організації є кадрова безпека. Для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства треба дотримуватися комплексних рішень, особливо під час нештатних, кризових періодів, що може розглядатися як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

Формування трудового потенціалу підприємств повинно створювати умови для мотивації більш продуктивної праці. Воно ефективно тільки тоді, коли інтегровано в загальний процес планування виробничої й невиробничої діяльності підприємства й тим самим пов'язане з формуванням і реалізацією його стратегії (особливо антикризової). Тому питання стратегічного управління персоналом з урахуванням циклічності соціально-економічного розвитку є актуальним і сучасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання антикризового управління персоналом розглянули у своїх працях Д. Мерсер, М. Х. Мескон, Є. С. Барвінська, Н. Г. Георгіаді, Г. Й. Лучко, С. М. Боняр,

Я. О. Скутова-Корх, В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська, О. В. Довгаль, Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко, Ю. П. Синиціна, С. М. Дунайчук, І. А. Алексеєнко [1-8] та інші закордонні та вітчизняні дослідники. Водночас потребують уточнення і поширення сучасні закордонні теорії антикризового стратегування управлінського впливу на працівників, зокрема, різних видів консалтингового аутсорсингу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення сучасних теоретичних підходів до антикризових стратегій управління персоналом, зокрема, керування емоційним станом працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза — це невід'ємний фазовий компонент будь-якого економічного циклу розвитку країни в цілому і окремого бізнесу, зокрема. На національному рівні цикли розвитку економіки виступають в якості каталізаторів змін. Фази економічного циклу включають стабільне зростання, спад у виробництві та зниження фінансових показників, депресію, поступову заміну старих систем на нові і, нарешті, повернення на колишній рівень розвитку. Кризі передують сукупність факторів, які визначають динаміку його розвитку:

Відповідно до класифікації С. Хемілтона і А. Міклетвейта, основні причини розвитку кризи в організації можна розділити на такі категорії:

- прийняття неефективних стратегічних рішень;
- надмірне розширення виробництва і неефективні поглинання;
- наділення керівників вищої ланки непомірно розширеними повноваженнями;
- жадібність, зарозумілість і жадоба влади вищих посадових осіб;
- неефективний внутрішній контроль на всіх рівнях, починаючи з верхнього;
- неефективна діяльність дорадчих органів [9, с. 54-55].

К. Меллахі і А. Уілкінсон виділяють чотири групи факторів, що викликають кризу в організації:

- зовнішні: технологічні досягнення, зміни в законодавстві, економічні зміни;
- фактори ділового середовища: насиченість, розмір ринку, циклічна фаза розвитку галузі;
- внутрішні: термін перебування на посаді керівного складу, спадкоємність в управлінні, історія та основні досягнення організації;
- психологічні: емоційні й особистісні якості менеджерів [10, с. 30-31].

Таким чином, менеджмент організації виконує ключову роль щодо наслідків кризи, див. табл. 1.

Таблиця 1.
Результати діяльності керівництва організації на різних етапах розвитку кризи

Етапи розвитку кризи	Результати діяльності керівництва організації	
	Позитивні	Негативні
Поява	Успішне, результативне керування	Безрезультатне керування або керування, що призводить до збиткової діяльності організації
Виявлення	Виявлення реальних причин криз та їхнє усунення	Ігнорування, неувважність до зовнішніх ознак кризи, самообман
Виправлення	Негайне рішуче застосування комплексу заходів щодо усунення кризи	Пасивність, відсутність реального уявлення про ситуацію, усунення неправильних причин, прийняття неправильних рішень
Подолання	Застосування революційних методів відновлення організації, наприклад, реструктуризація, реінжиніринг	Застосування помилкових, несвоєчасних, недостатньо ефективних заходів із подолання кризової ситуації

Антикризове управління в організації — це процес, що складається з декількох стадій: запобігання кризи, підготовка до неї, прийняття відповідних заходів по виходу з кризи, відновлення, оцінка застосованих антикризових заходів.

Агентство FORBS рекомендує компаніям дотримуватися тринадцяти золотих правил для управління кризовими ситуаціями [11]:

- 1) не йти від відповідальності, реагувати негайно і відповідати за наслідки;
- 2) діяти превентивно, прозоро, зрозуміло;
- 3) передбачати негативний розвиток подій;
- 4) бути готовими до негативної реакції;
- 5) пам'ятати про людську сторону питання;
- 6) у разі виникнення кризи спочатку вибачитися, потім вживати заходів;
- 7) здійснювати моніторинг поточної діяльності;
- 8) виконувати аналіз чинників, здатних спровокувати появу кризи;
- 9) слухати думку співробітників;
- 10) створювати міцну корпоративну культуру;
- 11) по можливості, усувати першопричини кризи;
- 12) не реагувати спонтанно;

13) мати план виходу з кризи.

Б. Вавжиняк [12, с. 167-168] і К. Малевська [13, с. 628-629] виділяють найбільш поширені антикризові рішення:

– планування, включаючи перегляд місії, перспективного способу, цілей організації, прийняття нового підходу до освоєння ринку, переорієнтування продукції на інші сегменти ринку, розробка нових концепцій управління, введення нового формалізованого стратегічного управління, розробка заходів, націлених на зниження собівартості продукції;

– відтермінування платежів за зобов'язаннями, придбання додаткового капіталу (купівля зростаючих акцій, позики), надання в оренду наявної площі, укладання угод з кредиторами на вигідних умовах, злиття з вигідним діловим партнером, скорочення обсягів виробництва за допомогою ліквідації або поглинання, диверсифікація діяльності, заміна управлінського складу, зміна продукції, що випускається, покупка нових технологій, впровадження систем управління якістю, зміна цінової політики, організаційної структури та культури, аутсорсинг;

– вдосконалення механізмів мотивації, скорочення зарплати, введення командної роботи, стимулюючих виплат, розробка нових систем мотивації, зміна організації праці, скорочення чисельності персоналу;

– впровадження системи систематичного, зокрема, фінансового, контролю.

Запропоновані заходи є відправною точкою для створення стратегії по виходу з кризи, яка передбачає визначення масштабу і причин кризи, його тривалості та інтенсивності, методів щодо адаптації організації до зовнішнього середовища, умов найму співробітників та їх лояльності в період кризи.

Незважаючи на передові технологічні досягнення, люди залишаються найбільш важливими ресурсами організації. Разом з тим, проблеми управління персоналом організації є найскладнішими з тих, що доводиться вирішувати менеджерам. Досвідчені управлінці визнають неминучість виникнення проблем з персоналом. Вивчення причин і негативних факторів є необхідним для впровадження ефективних стратегій з антикризового управління персоналом.

Менеджери з управління персоналом і лінійні менеджери змушені стикатися з широким спектром проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Деякі проблеми виникають у багатьох організаціях і віднімають значну кількість часу у лінійних менеджерів і ключових управлінців. Такими проблемами зазвичай є прогули, плинність кадрів, незадоволеність роботою і відчуття несправедливості. Для їх вирішення потрібен постійний моніторинг і аналіз умов праці, виявлення причин і розробка відповідних стратегій для антикризового управління в сфері управління персоналом.

Стратегії кадрової політики організації в умовах кризи, як правило, передбачають збереження ключових співробітників; формування команди для виведення організації з кризи, що складається з фахівців, які володіють знаннями в різних галузях; реструктуризацію та реорганізацію з метою забезпечення максимальної ефективності діяльності; створення сприятливого емоційно-психологічного клімату; забезпечення соціального захисту співробітників організації.

А. Староста [14, с. 258-259] класифікує стратегії по виходу з кризи, які можуть бути застосовані в сфері управління персоналом. Їх опис представлено в табл. 2.

Таблиця 2.

Види антикризових стратегій управління персоналом

Розпорядні	<ul style="list-style-type: none">• вживання заходів відповідно до раніше затверджених планів;• внесення змін щодо короткострокової перспективи;• визнання абсолютного авторитету керівництва й довіри до менеджменту;• усвідомлення потреби в менеджерах, що володіють значною владою й ресурсами;• використання даної стратегії в найбільш важких кризових ситуаціях
Командні	<ul style="list-style-type: none">• призначення менеджера ініціатором змін;• залучення співробітників організації до розробки заходів щодо виходу з кризи;• потреба в більш тривалому періоді для виходу з кризи порівняно з тим, що пропонують
Обов'язкові	<ul style="list-style-type: none">• зміна психологічного ставлення співробітників до організації: вони повинні мати почуття відповідальності за запропоновані зміни та наслідки цих змін;• звертання до професійної допомоги при зміні поведінки співробітників або окремих колективів
Аналітичні	<ul style="list-style-type: none">• формування команд по керуванню персоналом з консультантів, що складаються з фахівців;• прийняття рішень на основі знань і доступної інформації;• фокусування тільки на технічних аспектах розв'язків.
Подієві	<ul style="list-style-type: none">• розширення повноважень співробітників у порівнянні з іншими стратегіями;• відсутність видимого тиску з боку керівного складу;• активна участь співробітників організації в процесі впровадження стратегії.

Для того, щоб подолати кризу, організаціям необхідно приймати правильні заходи. Підготовка до кризової ситуації передбачає, що менеджери надають співробітникам необхідні знання, які допоможуть їм подолати складний період. Менеджери з управління персоналом повинні дбати про безпеку здоров'я і благополуччя персоналу. За допомогою співпраці з іншими центрами відповідальності організації менеджери з управління персоналом можуть вжити заходів щодо захисту людського капіталу у всіх антикризових програмах і планах забезпечення безперервності бізнесу на випадок непередбачених обставин.

Обов'язковими вважаються наступні заходи по виходу з кризи в сфері управління персоналом [15]:

1. *Розробка плану з підготовки до кризових ситуацій*, який повністю враховує всі ризики для людського капіталу. Менеджерам з управління персоналом слід тісно співпрацювати з ключовими співробітниками організації для виявлення потенційних проблем. При виявленні проблемної області необхідно визначити ресурсні можливості для забезпечення безперервності функціонування бізнесу.

Антикризове планування передбачає складання наступних планів:

- ліквідації аварійних ситуацій, включаючи евакуацію персоналу і надання надійного безпечного притулку;
- комунікації в умовах кризової ситуації між співробітниками, покупцями, ЗМІ та власниками бізнесу;
- забезпечення безперервності бізнесу, що містить стратегії з подолання збурень у бізнес-процесах;
- в сфері інформаційних технологій, що передбачає відновлення даних, комп'ютерних систем, програмного забезпечення й устаткування.

2. *Створення комісії з надзвичайних ситуацій*, відповідальної за розробку стратегії по виходу з кризи на основі аналізу різних варіантів вирішення проблемної ситуації. Комісія повинна складатися з фахівців різних рівнів — завідуючих відділами, лінійних менеджерів і представників відділу кадрів.

Основні функції учасників комісії з надзвичайних ситуацій наступні:

- керівник: координація антикризової діяльності;
- менеджер з управління персоналом: вирішення проблемних ситуацій, пов'язаних з персоналом;
- керівник служби безпеки: забезпечення безпеки внутрішньої інформації організації;
- фінансовий директор: управління фінансовими активами;
- юрист: надання юридичної консультації;
- керівник відділу реклами: підготовка інформації для ЗМІ.

3. *Зосередження уваги на інформації та навчанні*. Рекомендовані канали комунікації під час кризи включають локальну мережу, довідковий центр управління персоналом, внутрішню гарячу лінію для співробітників, щоденні оголошення в друкованій або електронній формі, спеціалізовані інтернет-сайти, призначені для комунікації менеджерів, доступні за індивідуальними паролями.

Пункти входу і виходу, громадські зони в будівлях організації повинні бути чітко позначені. На стінах мають бути показки та інструкції на випадок надзвичайної ситуації. Документи співробітників повинні бути продубльовані і зберігатися в спеціальній електронній базі даних або на окремому сервері і бути доступні в кризових ситуаціях. Навчання персоналу необхідно для забезпечення готовності на випадок виникнення надзвичайної ситуації та має проходити в умовах, максимально наближених до реальних.

4. *Планування фази відновлення*. Посткризовий період є досить складним для менеджерів з управління персоналом, тому що вимагає подолання стресового стану і відновлення морального духу персоналу.

У тих випадках, коли кризова ситуація призвела до загибелі співробітників, необхідно вжити заходів з пошуку нових кадрів.

М. Хіллос [16, с. 152-153] пропонує стратегії для управління емоційним станом персоналу різних категорій: вищих посадових осіб, менеджерів з управління персоналом і співробітників.

Таблиця 3.
Характеристика стратегій керування емоційним станом персоналу

Стратегії	Об'єкт керування	Коротка характеристика	Чинники ефективності стратегій
1. Емпатія	Співробітники	Менеджер по керуванню персоналом ставиться до співробітників з емпатією, співчуттям і радить не приймати кризову ситуацію занадто «близько до серця»	Відчуття, що до співробітників ставляться з повагою й не байдужі до їхнього особистого життя
2. Посередництво	Співробітники або вищі посадові особи	Менеджер по керуванню персоналом виступає в ролі посередника між співробітниками й вищими посадовими особами у випадку виникнення кризової ситуації	Однакове нейтральне відношення до обох сторін. Менеджер по керуванню персоналом є третьою особою
3. Психологічна допомога	Вищі посадові особи	Менеджер по керуванню персоналом виступає в якості	Менеджер по керуванню

		психолога для вищих посадових осіб і здійснює поради по подоланню психологічно складних ситуацій	персоналом є помічником для вищих посадових осіб
4. Активний і пасивний аутсорсинг	Співробітники або вищі посадові особи	Менеджер по керуванню персоналом звертається за психологічною допомогою до професійних психологів, консультантів, священнослужителів (активний аутсорсинг) або намагається розв'язати питання самостійно (пасивний аутсорсинг)	Менеджерів по керуванню персоналом необхідно знайти консультантів, які дійсно здатні надати необхідну психологічну допомогу
5. Невтручання	Співробітники або вищі посадові особи	1. Менеджер по керуванню персоналом не торкається питання емоційного стану співробітників або менеджерів вищої ланки, навіть якщо емоції дійсно присутні. 2. Сильні емоції, наприклад, страх, пригнічують інші емоції	Віра в те, що раціоналізм вище емоцій

Керування емоційним станом персоналу є важливим аспектом антикризового керування організацією. Корпоративна культура створює первинний емоційний клімат для персоналу. У ряді випадків потрібна допомога менеджерів по персоналу, які можуть виступати в ролі посередників між співробітниками й вищими посадовими особами, радниками керівників по створенню психологічного клімату або помічниками співробітників організації. У важких кризових ситуаціях необхідна професійна психологічна допомога, яку менеджери по керуванню персоналом не завжди здатні виявити, тому консалтинговий аутсорсинг у сфері керування персоналом є важливим заходом щодо виходу із кризи.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Треба відзначити, що антикризове керування персоналом припускає врахування низки зовнішніх і внутрішніх факторів для розробки стратегій запобігання появи й подолання кризових ситуацій, починаючи з аналізу стану глобального ринку в теперішній момент часу й закінчуючи рівнем освітлення робочих місць працівників. Інакше кажучи, антикризове керування припускає активне залучення вищих посадових осіб організації до проблемної ситуації до, протягом та після кризи.

Ефективна антикризова стратегія націлена на своєчасну ідентифікацію ознак і усунення ключових причин кризи. При цьому необхідно пам'ятати про безперервну систематичну роботу на різних рівнях керування, що забезпечує постійний контроль над емоційним станом працівників, ступенем їх задоволеності роботою, плинністю кадрів, що визначають не тільки внутрішньофірмові відносини й внутрішня організація професійної діяльності, але й фінансовий стан організації, рівень безпеки праці, співвідношення попиту і пропозиції на локальному ринку, обсяг і якість продукції, що випускається, та ін. У підсумку, успішне антикризове керування персоналом залежить від здатності вищих посадових осіб організації розробляти й впроваджувати багаточільові стратегії запобігання потенційних проблем і усунення наслідків кризи.

Література.

1. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1991. — 456 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992.-702 с.
3. Барвінська Є. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва [Електронний ресурс] / Є. Барвінська, Н. Георгіаді, Г. Лучко // Ефективна економіка. — 2018. — № 4. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226> (дата звернення 02.06.2019).
4. Боняр, С. М. Теоретичні основи антикризового управління / С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх // Водний транспорт. — 2013. — Вип. 1. — С. 97-102.
5. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. — 228 с.
6. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль // Ефективна економіка. — 2015. — № 4. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (дата звернення 02.06.2019).
7. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. — Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 377 с.
8. Синиціна Ю. П. Управління витратами на персонал на основі системного підходу / Ю. П. Синиціна. С. М. Дунайчук, І. А. Алексеєнко // Економіка і суспільство. — 2017. — Випуск 9. — С. 636-641.
9. Hamilton S. Greed and corporate failure / S. Hamilton, A. Micklethwait. — New York: Palgrave Macmillan, 2006. — 216 p.

10. Mellahi K. Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework / K. Mellahi, A. Wilkinson // *International Journal of Management Reviews*. — 2004. — Vol. 5–6. — Iss. 1. — Pp. 21–41.
11. Golden Rules of PR Crisis Management. // Forbes Agency Council [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/20/13-golden-rules-of-pr-crisis-management/#39197c401bcf> (дата звернення 02.06.2019).
12. Wawrzyniak B. Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku / B. Wawrzyniak. — Warszawa: Poltext 1999. — 240 s.
13. Malewska K. Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie / K. Malewska / *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* / J. Skalik (red.). — Wrocław: Cornetis 2003. — S. 626-630.
14. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship / A. Starosta // *Management*. — 2014. — Vol.18. — Iss. 1. — Pp. 255–266.
15. Crisis Management in the Workplace and the Role of the HR Team [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management-in-the-workplace-and-the-role-of-the-hr-team/> (дата звернення 01.06.2019).
16. Hiillos M. Personnel management and crisis situation. Emotion-handling strategies / M. Hiillos. — Helsinki: Hanken, Swedish School of Economics and Business Administration, 2004. — 208 p.

References.

1. Mercer, D. (1991), *IBM: upravlenye v samoj preuspevayushej korporatsyy myra* [IBM: How the World's Most Successful Corporation is Managed], Prohress, Moscow, Russia.
2. Meskon, M. H. Albert, M. and Khedouri, F. (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Management], Delo, Moscow, Russia.
3. Barvinska, Ye. Heorhiadi, H. and Luchko, Y. (2018), “Features of an enterprise personnel formation in conditions of an international enterprise development”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226> (Accessed 18 May 2019).
4. Boniar, S. M. and Skutova-Korkh, Ya. O. (2013), “Theoretical Foundations of Crisis Management”, *Vodniy transport*, vol.1, pp.97-102.
5. Dovgal, O. V. (2015), “Crisis management personnel”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (Accessed 02 June 2019).
6. Hrynova, V.M. and Pysarevska, H.I. (2012), *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of personnel potential of the enterprise], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
7. Ligonenko, L. O. and Tarasiuk, M. V. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of enterprises], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
8. Synytsina, Yu. Dunaychuk, S. and Alekseyenko, I. (2017), “Personnel cost management on the basis of system approach”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 636-641.
9. Hamilton, S. and Micklethwait, A. (2006), *Greed and corporate failure*, Palgrave Macmillan, New York, USA.
10. Mellahi, K. and Wilkinson, A. (2004), “Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework”, *International Journal of Management Review*, vol. 5–6, no.1, pp. 21–41.
11. Forbes Agency Council (2017), “Golden Rules of PR Crisis Management” [Online], available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/20/13-golden-rules-of-pr-crisis-management/#39197c401bcf> (Accessed 02 June 2019).
12. Wawrzyniak, B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku* [Renewing an enterprise. For the 21st century meeting], Poltext, Warsaw, Poland.
13. Malewska, K. (2003), *Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie* [Crisis management strategies in an enterprise], Organization's behavior towards crisis phenomena, Cornetis, Wrocław, Poland, pp. 626-630.
14. Starosta, A. (2014), “Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship”, *Management*, vol. 18, no. 1, pp. 255–266.
15. Vinch, M. (2019), “Crisis Management in the Workplace and the Role of the HR Team”, available at: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management-in-the-workplace-and-the-role-of-the-hr-team/> (Accessed 02 June 2019).
16. Hiillos, M. (2004), *Personnel management and crisis situation. Emotion-handling strategies*, Hanken, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2019 р.