УДК 005.95/96
JEL Classification: M12

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

© 2018 **КОВАЛЕНКО Т. В.**

УДК 005.95/96
JEL Classification: M12

Коваленко Т. В.

Антикризове управління персоналом у державних організаціях

Метою статті є дослідження особливостей і напрямків антикризового управління персоналом у державних організаціях. Відповідно до результатів аналізу наукових праць вітчизняних і закордонних учених було систематизовано погляди дослідників на визначення поняття «антикризове управління». Антикризове управління доцільно розглядати як систему конкретних управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин з урахуванням фактора часу. Обґрунтовано, що заходи антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський фактор, тобто мають передбачати формування ефективної антикризової кадрової політики в державній організації. Визначено основні напрями антикризового управління персоналом, що базуються на формуванні системи роботи з кадрами орієнтованої на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства. Проблеми, зумовлені кризовими факторами, особливо чітко проявляються щодо управлінських кадрів, насамперед це пов'язане з оволодінням ними навичок діяльності в нових умовах. Обґрунтовано доцільність формування та розвитку особливих компетенцій керівників функціональних і лінійних підрозділів державної організації при реалізації антикризового управління персоналом. Визначено конкретні компетенції та функції антикризового типу керівника.

Ключові слова: *антикризове управління, персонал, державна організація, компетенції, керівник.*

DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-142-148

Табл.: *1.* ***Бібл.:*** *17.*

Коваленко Тетяна Вікторівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України (вул. Фізкультури, 1, Київ, 03150, Україна)*

E-mail: *dnmoska@gmail.com*

ORCID: *0000-0002-8475-4701*

Researcher ID: *B-5195-2016*

spin: *6707-73630*

УДК 005.95/96
JEL Classification: M12

Коваленко Т. В. Антикризисное управление персоналом в государственных организациях

Целью статьи является исследование особенностей и направлений антикризисного управления персоналом в государственных организациях. Согласно результатам анализа научных работ отечественных и зарубежных ученых были систематизированы взгляды исследователей на определение понятия «антикризисное управление». Антикризисное управление целесообразно рассматривать как систему конкретных управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин с учетом фактора времени. Обосновано, что меры антикризисной деятельности должны, прежде всего, учитывать человеческий фактор, то есть должны предусматривать формирование эффективной антикризисной кадровой политики в государственной организации. Определены основные направления антикризисного управления персоналом, основанные на формировании системы работы с кадрами, ориентированной на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Проблемы, обусловленные кризисными факторами, особенно четко проявляются в отношении управленческих кадров, прежде всего это связано с овладением ими навыков деятельности в новых условиях. Обоснована целесообразность формирования и развития особых компетенций руководителей функциональных и линейных подразделений государственной организации при реализации антикризисного управления персоналом. Определены конкретные компетенции и функции антикризисного типа руководителя.

UDC 005.95/96
JEL Classification: M12

Kovalenko T. V.
HR Crisis Management in Government Organizations

The aim of the article is to study the features and directions of HR crisis management in government organizations. Based on the results of the analysis of scientific works of domestic and foreign scientists, the views of researchers on the definition of the concept "crisis management" are systematized. Crisis management should be considered as a system of specific management measures and solutions for diagnosing, preventing, neutralizing, and overcoming crises and their causes, taking into account the time factor. It is substantiated that anti-crisis measures must, first of all, take into account the human factor, i.e., they must provide for the formation of an effective anti-crisis HR policy in a government organization. The main areas of HR crisis management are defined, based on the formation of a system of work with personnel focused on obtaining not only economic but also social effect upon compliance with the current legislation. The problems caused by crisis factors are especially clearly manifested in relation to managerial personnel: first of all, it is connected with their mastering their skills of working under new conditions. The expediency of the formation and development of special competencies of the heads of functional and linear divisions of a government organization in the implementation of HR crisis management is substantiated. The specific competences and functions of an anti-crisis manager are determined.

Keywords: *crisis management, personnel, government organization, competence, leader.*

Tbl.: *1.* ***Bibl.:*** *17.*

Kovalenko Tetiana V. *– Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economics*

Ключевые слова: *антикризисное управление, персонал, государственная организация, компетенции, руководитель.*

Табл.: *1.* ***Библ.:*** *17.*

Коваленко Татьяна Викторовна *– кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики спорта, Национальный университет физического воспитания и спорта Украины (ул. Физкультуры, 1, Киев, 03150, Украина)*

E-mail: *dnmoska@gmail.com*

ORCID: *0000-0002-8475-4701*

Researcher ID: *B-5195-2016*

spin: *6707-73630*

of Sport, National University of Ukraine on Physical Education and Sport (1 Fizkultury Str., Kyiv, 03150, Ukraine)

E-mail: *dnmoska@gmail.com*

ORCID: *0000-0002-8475-4701*

Researcher ID: *B-5195-2016*

spin: *6707-73630*

Постановка проблеми. Закон циклічного розвитку вказує, що на різних етапах розвитку будь-якої економічної системи виникають кризові явища. Сучасні умови економічної діяльності організацій характеризуються нестабільністю, що є джерелом і причиною виникнення різного роду кризових ситуацій. Однак необхідність підтримувати конкурентоспроможність державної організації сприяє розширенню інноваційних процесів і їх впровадженню в роботу персоналу. Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський фактор, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності державної організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями антикризового управління та особливостей функціонування організацій в нестабільних умовах займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема, Мостенська Т., Костецький В., Василенко В., Лігоненко Л., Терещенко О., Чернявський О., Коротков Е., Федорова О., Холт Р., Шелдер Д. Водночас, віддаючи належне високому рівню наукових доробок перелічених вище авторів і вчених-економістів, існуючі теоретичні розробки та підходи щодо вирішення цієї проблеми охоплюють лише окремі аспекти антикризового управління організацією, не приділяючи уваги менеджменту персоналу при антикризовому управлінні державної організації, що обумовлює актуальність і доцільність цього дослідження.

Мета статті. Заходи антикризової діяльності державної організації мають, перш за все, враховувати людський фактор, тому, незважаючи на результати значної кількості теоретичних і практичних досліджень, доцільним є визначення та систематизація напрямів антикризового управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою антикризового управління є запобігання появі кризових симптомів і розробка заходів щодо організації діяльності в нестабільних умовах роботи.

У широкому сенсі антикризовий менеджмент – це формування такої системи управління організацією, яка забезпечує її ефективну роботу при певному рівні ризику. Професіоналізм керівників у таких умовах проявляється не тільки у використанні всього комплексу відомих інструментів менеджменту (в тому числі методів організації бізнес-процесів), але і в умінні передбачити хід подій зовнішніх факторів середовища.

Серед сучасних авторів немає єдності щодо тлумачення сутності поняття «антикризове управління». Однак у всіх визначеннях цього поняття присутня спрямованість процесу управління на забезпечення ефективної діяльності організації і досягнення стратегічних цілей (табл. 1). Наведені дефініції свідчать про актуальність досліджуваного питання. При цьому можна зробити висновок, що всі перелічені підходи являють собою погляди з різних боків на конкретизацію антикризових заходів.

Таблиця 1

Основні визначення поняття «антикризове управління»

Підходи до визначення поняття	Автор	Визначення
1	2	3
Антикризове управління як сукупність методів і підходів до реалізації антикризової стратегії	Захаренко Н. [4, с. 60]	Сукупність (комплекс, система) конкретних знань та результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку з метою попередження і/або подолання кризи
	Курошева Г. [8, с. 24]	Сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що забезпечують на всіх стадіях життєвого циклу системи відновлення та стабілізацію її роботи (якщо воно знаходиться в кризовому становищі) чи запобігання гальмуванню (не зниження) темпів або обсягів, де існують слабкі ознаки кризового становища

Закінчення табл. 1

1	2	3
	Кошкін В. [7, с. 112]	Сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної системи
	Терещенко О. [12, с. 42]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи
Антикризове управління як певний вид управління	Крутик О., Мурав'єв О. [2, с. 24]	Управління в умовах ризику, що включає аналіз становища макро-, мікросередовища та вибір провідної місії; пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення сигналів про загрозу кризи, що наближається; стратегічний контролінг та розробка стратегії запобігання кризі; оперативна оцінка та аналіз фінансового становища і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства) – оперативний контролінг; розробка провідної політики в умовах кризи та виходу з неї; постійне врахування ризику та розробка заходів щодо його зниження
	Ряховська А., Кован С. [1, с. 76]	Управління з іншими цільовими установками і в інтересах більш широкого кола осіб, ніж будь-який інший вид управління соціально-економічними системами
	Лігоненко Л. [9, с. 57]	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремої системи
	Штангрет А., Караїм М. [14, с. 252]	У процесі розроблення антикризових рішень необхідно враховувати сукупність факторів, джерелом походження яких як зовнішнє, так і внутрішнє середовище
	Костецький В. [6, с. 208]	Це симбіоз стратегічного управління (через реалізацію стратегії А) та оперативного менеджменту (через реалізацію стратегії В)
Антикризове управління як певна здатність керівництва організації	Ситник Л. [11, с. 257]	Здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах
	Діденко Є. [3, с. 53]	Виведення підприємства із кризового становища і формування умов для його стабільного, ефективного і результативного функціонування та розвитку у майбутньому

Згідно з даними табл. 1 можна зазначити, що антикризове управління доцільно розглядати як сукупність методів і підходів до реалізації антикризової стратегії, як певний спосіб управління та як конкретну здатність керівництва.

Водночас найбільш удалим з точки зору антикризового менеджменту персоналу є визначення авторів Штангрета А. та Караїма М., які акцентують увагу на тому, що управління організацією має бути побудоване з урахуванням ризику та небезпеки кризових ситуацій.

Створення системи антикризового управління 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.

Досягнення цих цілей вимагає постійного збору, обробки і аналізу інформації, на основі якої розробляються і здійснюються антикризові заходи. При цьому дуже важливо передбачити виникнення симптомів кризового розвитку, які проявляються як в кількісних та якісних показниках менеджменту персоналу, так і в тенденціях їх змін. Так, наприклад, аналіз показників продуктивності праці, плинності персоналу, рівня дотримання трудової дисципліни, задоволеності працею, рівня конфліктності і інших може характеризувати стан державної організації щодо настання кризи персоналу.

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. Управління персоналом у нестабільних умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку державної організації.

Особливу увагу слід приділяти аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Сюди ж доцільно віднести проблеми взаємодії керівників державних організацій з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Нові завдання не можуть бути успішно вирішені традиційними кадровими службами. У багатьох, і перш за все великих, державних організаціях створюються нові служби, системи управління персоналом. Система антикризового управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер) організації, його заступники, керівники функціональних і структурних підрозділів, їх заступники.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності і інших факторів. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, у передкризових і кризових умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій, можливі й інші структурно-функціональні перетворення. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників державної організації зосереджуватися на стратегічних перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як масова перекваліфікація співробітників організації в зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не «вписуються» в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні, залучення широких верств працівників до участі в управлінні організацією та ін.

Важливим стратегічним напрямом системи антикризового управління персоналом в державній організації є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується рядом способів: пошуком перспективних студентів уже з молодших курсів вишів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, у підготовці та захисті випускних робіт; співпрацею з державною службою зайнятості; використанням приватних фірм у підборі та підготовці менеджерів і іншого персоналу; взаємодією з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу; організацією прогностичних досліджень з проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

Ринкові відносини і зміни в кризових організаціях знаходять відображення в зміні індивідуальних систем цінностей співробітників. Їх установки починають змінюватися під впливом цих змін і є неоднаковими у різних вікових групах. Неминучим є в цей час також перегляд цінностей організації, висування інших, більш значущих у нових соціально-економічних умовах, що є передумовою розробки нової антикризової кадрової політики в державній організації.

Кожна організація формує свій набір цінностей, які надають їй індивідуальність. Особливо важливі цінності набувають характеру основоположних принципів, що лежать в основі її «ідеології». Вони зазвичай знаходять своє відображення в місії та цілях, впливають на переосмислення функцій, пов'язаних зі стратегією, визначають перспективні і найближчі плани діяльності.

Робота з персоналом у режимі антикризового управління має передбачати здійснення таких ефективних заходів, як:

1) скорочення в організаційній структурі управління має відбуватися стосовно рівнів управління, а не робочих місць, потрібно також зміцнювати кадровий резерв для вищої ланки керівництва організації;
2) не можна захоплюватися масштабним скороченням персоналу, слід прагнути встановити кадрову структуру, яка найбільш відповідає ситуації, що склалася, і плану фінансового оздоровлення, котра враховує оптимальне утримання персоналу;
3) потрібно періодично проводити кількісну та якісну оцінку кадрової структури;
4) доцільним є виявлення, підтримка і навчання працівників організації, які мають якості лідера і схильність до управлінської діяльності;
5) необхідним є підготовка перспективних кандидатів на ключові управлінські посади, на основі створення стратегічного та тактичного кадрового резерву;
6) слід віддавати перевагу командній роботі, а не індивідуальним зусиллям, формуючи робочі групи (команди) як між відділами, так і підрозділами державної організації;
7) необхідно ідентифікувати і зберігати ядро кадрового потенціалу організації.

Таким чином, антикризова кадрова політика має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства. В умовах кризи кадрова політика змушена трансформуватися. Особливості її організації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів, неминучістю організаційних заходів, пов'язаних зі згортанням низки програм соціального розвитку та скороченням чисельності персоналу, підвищенням соціально-психологічної напруженості. Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики – виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливої соціального захисту персоналу.

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність державної організації визначається тим, наскільки мобільно вона реагує на будь-які зміни зовнішнього середовища, наскільки чуйно вловлює зміни потреб ринку, наскільки готова до постійних змін. У цих умовах потрібно формувати передумови розвитку принципово нового типу працівника: висококваліфікованого, ініціативного, схиль-

ного до інновацій, готового самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, який прив'язує свої особисті цілі до цілей організації, в якій працює, орієнтованого на довгострокову співпрацю [15].

Стратегічним завданням антикризового управління персоналом є також формування належної організаційної культури підприємства. Оволодіння новітніми управлінськими технологіями неможливо без освоєння основ організаційно-культурного підходу, що дає інтегральне розуміння процесів функціонування та розвитку різних типів організацій з урахуванням психологічних і соціально-економічних механізмів поведінки людей в умовах складних кризових ситуацій [5, с. 68].

Ефективність антикризової діяльності державних організацій багато в чому залежить від їх бажання і спроможності управлінських кадрів опанувати принципами стратегічного управління [10].

Стратегічне управління являє собою напрямок діяльності, пов'язаний з прийняттям лінії поведінки організації з урахуванням змін зовнішніх умов її діяльності. Такий метод управління дозволяє зменшити невизначеність у діяльності організації, підвищити її готовність до непередбачених ситуацій, визначити пріоритетні напрямки і сконцентрувати на них зусилля.

Основою стратегічного управління є підхід до державної організації як до відкритої системи. При такому підході діяльність залежить, перш за все, від зовнішніх умов, а результативність залежить від здатності організації пристосовуватися до свого зовнішнього середовища.

Тому основні критерії стратегічного антикризового управління спрямовані на:

1) своєчасне розпізнавання можливих проблем;

2) повне використання можливостей організації;

3) підвищення стабільності її діяльності [17].

Необхідною умовою ефективного стратегічного управління державною організацією є включення в цей процес аспектів, пов'язаних з людськими ресурсами. Цей процес може відбуватися за такими напрямками:

1) облік проблем трудових ресурсів (насамперед у масштабах регіону) і трудового колективу при аналізі діяльності організації і її зовнішнього середовища, в тому числі при визначенні зон стратегічних ресурсів;
2) розробка на основі загальної стратегії організації приватної стратегії у сфері людських ресурсів;
3) розподіл зайнятих з урахуванням вимог проблемно-орієнтованих програм (ресурсне забезпечення реалізації антикризової стратегії організації).

Антикризова стратегія державної організації вимагає певних умов і передумов у сфері культури, структури та поведінки працівників. Структура зайнятості, яка традиційно склалася усередині вітчизняних державних організацій, значною мірою ускладнює впровадження антикризової стратегії. Складна бюрократична побудова організації характеризується стійкими внутрішніми ієрархіями.

Це означає, що питання переноситься з площини контролю за розподілом робочих місць і над трудовим процесом в область аналізу трудових відносин як сфери реалізації соціальних взаємодій. Таким чином, при виборі стратегії не можна ігнорувати роль соціальних структур у цьому процесі.

Водночас працівники безпосередньо беруть участь в розробці і реалізації антикризової стратегії організації. Проблеми, зумовлені кризовими факторами, особливо чітко проявляються у відношенні управлінських кадрів. Насамперед це пов'язане з оволодінням управлінськими кадрами навичок роботи в нових умовах. Замість антикризових цілей і дій, пов'язаних зі стабілізацією пріоритетних напрямків діяльності, в умовах запізнілого сприйняття досить популярною стає постановка нереальних завдань. Тому формування помилкового стереотипу на практиці заважає реальному виживанню організації [16].

Важливо для управлінців державних організацій усвідомити об'єктивність кризових тенденцій, неминучих на цьому етапі функціонування вітчизняної економіки. Розуміння подій і їх динаміки в найближчій перспективі необхідно покласти в основу розробки відповідних антикризових управлінських. Для цього треба активно формувати антикризове мислення управлінського персоналу державної організації.

Антикризовий тип керівника (АТК) – це менеджер, який володіє спеціальними професійними знаннями, вміннями і технологіями та має індивідуальні властивості особи, відповідні до вимог антикризового розвитку організації [13, с. 23].

Компетенції АТК поділяються за такими основними групами:

1) Уміння, необхідні для реалізації функцій антикризового управління:

- вміння ставити перспективні цілі і завдання, раціонально планувати роботу, оперативно управляти в умовах, що змінюються, чітко доводити завдання для підлеглих в ясній і зрозумілій формі;
- вміння реалізувати основні форми роботи – оперативні наради, службове листування, переговори;
- вміння координувати діяльність керованої системи – розподіляти функції, завдання, повноваження та зобов'язання;
- вміння делегувати повноваження, функції, владу;
- вміння активізувати роботу співробітників – стимулювати, мотивувати, надихати;
- вміння організувати свою власну роботу – планувати час, дотримуватися режиму.

2) Уміння, пов'язані з реалізацією педагогічної функції. Для реалізації цієї функції АТК повинен володіти високим рівнем розвитку власних професійних і морально-ціннісних якостей, володіти основами соціальної психології і конфліктології.

Важливою умовою ефективної реалізації педагогічної функції АТК є його авторитет і престиж в трудовому колективі.

3) Уміння, пов'язані з комунікативною функцією. Комунікаційна мережа має два контури: особистісний та інформаційний. Потреба оптимізації комунікаційної мережі, необхідність побудови її з точки зору економічності вимагають від АТК вміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами, клієнтами,

представниками зовнішніх організацій і державних структур. Антикризовий тип керівника повинен бути здатний слухати співрозмовника, входити в його становище і інтереси, контролювати власні емоції.

Основу діяльності антикризового типу керівника становить реалізація таких функцій:

1) стратегічної – розробка на основі аналізу ситуації і прогнозів нової стратегії, а також цілей організації;
2) адміністративної – контроль і оцінка результатів, здійснювання корекції діяльності, координація її за часом, ресурсами, встановлення заходів заохочень і покарань;
3) експертно-інноваційної – постійний моніторинг змін, що відбуваються в різних сферах економіки, їх кваліфікаційна оцінка, створення умов для невідкладного впровадження нововведень в практику;
4) виховної – створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка традицій, впровадження заходів щодо попередження і вирішення конфліктів, формування стандартів поведінки;
5) лідируючої – ініціювання та інтеграція діяльності, створення правильного загального настрою в роботі і збереження внутрішньої єдності колективу.

Висновки. При формуванні стратегії антикризового управління необхідно враховувати не тільки економічні, а й соціальні аспекти діяльності державної організації. Антикризове управління персоналом має передбачати як формальну організацію роботи з персоналом, так і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру. Проблеми, зумовлені заходами антикризової кадрової політики, особливо чітко проявляються у відношенні управлінських кадрів, що обумовлює наявність і розвиток необхідних компетенцій керівників функціональних і лінійних підрозділів держаної організації. Сутність діяльності антикризового типу керівника передбачає наявність у управлінця певних умінь та навичок, а також реалізацію цілої низки функцій при антикризовому управлінні персоналом державної організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. М. : Инфра-М, 2018. 169 с.

2. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / [А. Б. Крутик, А. И. Муравьев]. СПб. : Питер, 2001. 432 с.

3. Діденко Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 53–58.

4. Захаренко Н. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2010. № 20. С. 60–62.

5. Коваленко Т. В., Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2013. 159 с.

6. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз.* 2011. № 8 (2). С. 208–211.

7. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М. : Инфра-М, 2010. 512 с.

8. Курошева Г. М. Антикризисное управление – основа экономической безопасности страны. *Экономика.* 2006. № 1. С. 24–36.

9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 579 с.

10. Мостенська Т. Л. Ризики в системі антикризового управління. *Вісник ЖДТУ.* 2009. № 1 (51). С. 34–40.

11. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

12. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.

13. Федорова А. Э., Токарева Ю. А. Антикризисное управление персоналом организации. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с.

14. Штангрет А. М., Караїм М. М. Методичні засади антикризового управління персоналом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.4. С. 252–258.

15. Lubit R. Coping with Toxic Managers, Subordinate and Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper. *South Asian Journal of Management*. 2008. 368 p.

16. Pelletier K. L. Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly.* 2012. Vol. 23. P. 412–424.

17. Pfeffer J. Building Sustainable Organizations. *The Human Factor.* 2010. P. 34–45.

REFERENCES

Antikrizisnoye upravleniye kak osnova formirovaniya mekhanizma ustoychivogo razvitiya biznesa [Crisis management as the basis for the formation of a sustainable business development mechanism]. Moscow: Infra-M, 2018.

Didenko, Ye. "Model antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom" [Model of crisis management enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia : Ekonomichni nauky*, no. 3 (2015): 53-58.

Fedorova, A. E., and Tokareva, Yu. A. *Antikrizisnoye upravleniye personalom organizatsii* [Crisis management staff of the organization]. Yekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2017.

Koshkin, V. I. *Antikrizisnoye upravleniye: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii»* [Crisis management: 17-modular program for managers «Managing the development of the organization»]. Moscow: Infra-M, 2010.

Kostetskyi, V. "Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom" [Formation of an enterprise crisis management strategy]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 8 (2) (2011): 208-211.

Kovalenko, T. V., and Shvets, I. B. *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom* [Comprehensive assessment of the quality of personnel management]. Donetsk: DVNZ DonNTU, 2013.

Krutik, A. B., and Muravev, A. I. *Antikrizisnyy menedzhment: preventivnyye metody upravleniya* [Crisis management: preventive management]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Kurosheva, G. M. "Antikrizisnoye upravleniye - osnova ekonomicheskoy bezopasnosti strany" [Crisis management is the basis of the country's economic security]. *Ekonomika*, no. 1 (2006): 24-36.

Lihonenko, L. O. *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Anticrisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: KNTEU, 2001.

Lubit, R. "Coping with Toxic Managers, Subordinate and Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper". *South Asian Journal of Management* (2008).

Mostenska, T. L. "Ryzyky v systemi antykryzovoho upravlinnia" [Risks in the system of crisis management]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (51) (2009): 34-40.

Pelletier, K. L. "Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter?" *The Leadership Quarterly*, vol. 23 (2012): 412-424.

Pfeffer, J. "Building Sustainable Organizations". *The Human Factor* (2010): 34-45.

Shtanhret, A. M., and Karaim, M. M. "Metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpryiemstv" [Methodical principles of crisis management personnel of machine-building enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.4 (2014): 252-258.

Sytnyk, L. S. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy, 2000.

Tereshchenko, O. O. *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi* [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2008.

Zakharenko, N. "Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom na osnovi klasyfikatsii kryz ta faktoriv yikh vyiavlennia" [Anticrisis management of the enterprise on the basis of classification of crises and factors of their detection]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky*, no. 20 (2010): 60-62.