

УДК 331.103:331.108.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.22>

Хитра О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Хмельницький національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДАУНСАЙЗИНГУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянута специфіка розробки стратегії управління персоналом в аспекті оптимізації чисельності працівників у кризових умовах. У процесі управління вивільненням персоналу запропоновано застосувати технологію даунсайзингу, що передбачає зменшення виробничих потужностей підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей та, відповідно, оптимізацію чисельності працівників з досягненням економії на витратах. Проаналізовано основні підходи до розуміння змісту поняття “даунсайзинг”, що дозволило з’ясувати переваги і можливі ризики застосування відповідної технології у роботі з персоналом. На основі узагальнення зарубіжного досвіду визначені альтернативи даунсайзингу, що дозволяють пом’якшити процедуру скорочення та уникнути погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Обґрунтовано доцільність поєднання даунсайзингу з технологіями запозиченої праці, зокрема аутстафінгом, лізингом персоналу, підбором тимчасового персоналу, а також програмою аутплейсменту та розроблено структурно-логічну схему застосування даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом.

Ключові слова: аутплейсмент, аутстафінг, вивільнення персоналу, даунсайзинг, запозичена праця, лізинг персоналу, стратегія управління персоналом.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДАУНСАЙЗИНГА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Хитрая Е.В.

В статье рассмотрена специфика разработки стратегии управления персоналом в аспекте оптимизации численности работников в кризисных условиях. В процессе управления высвобождением персонала предложено применять технологию даунсайзинга, предусматривающую уменьшение производственных мощностей предприятия в соответствии с потребностями и рыночными возможностями и, соответственно, оптимизацию численности работников с достижением экономии на издержках. Проанализированы основные подходы к раскрытию содержания понятия “даунсайзинг”, что позволило выявить преимущества и возможные риски применения соответствующей технологии в работе с персоналом. На основе обобщения зарубежного опыта определены альтернативы даунсайзингу, позволяющие смягчить процедуру сокращения и избежать ухудшения социально-психологического климата в коллективе. Обоснована целесообразность сочетания даунсайзинга с технологиями заимствованного труда, в частности аутстаффингом, лизингом персонала, подбором временного персонала, а также программой аутплейсмента и разработана структурно-логическая схема применения даунсайзинга в антикризисной стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: аутплейсмент, аутстаффинг, высвобождение персонала, даунсайзинг, заимствованный труд, лизинг персонала, стратегия управления персоналом.

APPLICATION OF DOWNSIZING TECHNOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY

Khytra Olena

The article deals with the specifics of a personnel management strategy development in terms of optimizing the number of employees in crisis. The economic crisis is forcing domestic enterprises to reduce production volumes, make changes to their organizational structure, revise their financing strategy and adapt to new conditions of competition in the markets. Due to the defining role of human resource management among other functional and special strategies of the enterprise, it first of all requires a significant adjustment in the conditions of diminishing activity. In the process of personnel dismissal management, it has been proposed to use downsizing technology, which involves reducing the production capacity of the enterprise in accordance with the needs and market opportunities and, accordingly, optimizing the number of employees to achieve cost savings. The basic approaches to understanding the content of the concept of “downsizing” have been analyzed, which allowed us to find out the advantages and possible risks of using the appropriate technology in the work with personnel. A structural and logical scheme of the application of downsizing in anti-crisis management strategy of personnel management has been elaborated in the article. Having generalized overseas experience alternatives to downsizing have been identified, which help to mitigate the reduction process and avoid the deterioration of the social and psychological climate

in the team. The expediency of combining the downsizing with the forms of borrowed work have been grounded, which makes it possible to maintain the labor relations with employees and to consider the prospects of their return to the state of the enterprise, provided the situation improves. Since classic downsizing does not provide for motivational, anti-stress and communication functions, it should be complemented by an outplacement program, which means giving redundant workers psychological support and assistance in further employment. A properly organized downsizing process should in no way cause negative attitudes or frustrations in the chosen profession, but, on the contrary, motivate employees to self-educate, improve their skills and constantly develop themselves. The financial resources released through downsizing should, among other things, be directed at improving work with the staff in future periods of activity.

Keywords: *outplacement, outstaffing, staff release, downsizing, borrowed work, personnel leasing, personnel management strategy.*

Постановка проблеми. Під стратегією управління персоналом розуміють специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [1, с. 228]. Будучи однією з функціональних стратегій, стратегія управління персоналом сприяє досягненню головної мети організації, розвиваючи та деталізуючи її через опрацювання найважливіших кадрових питань. Крім стратегії розвитку організації, на вибір цілей стратегічного управління персоналом впливають: зовнішнє середовище (профспілки, законодавство, ринок праці); внутрішнє середовище (становище організації, наявність досвідчених кадрів, цінності корпоративної культури, достатність ресурсів); організаційне оточення (зокрема, конкуренти та інші стейкхолдери). Відображенням стратегії управління персоналом є бюджет витрат на персонал, а також практики, політики і процедури компанії.

Особливого значення стратегія управління персоналом набуває в умовах кризи, що характеризується факторами дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади [2, с. 167]. Криза часто спонукає керівництво підприємства до пошуку шляхів економії на різних статтях витрат і, відповідно, скорочення персоналу. Водночас, основне ідеологічне кредо антикризової стратегії – виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників [2, с. 169]. Тому актуальним є питання обрання оптимальної стратегії для управління вивільненням персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що теоретико-методологічні і прикладні аспекти розробки та впровадження стратегії управління персоналом опрацьовуються багатьма вченими, серед яких: О.В. Сардак [1], В.К. Данилко та О.І. Гриценко [2], Д.Ю. Мамотенко [3] та ін. Систематизацію технологій управління людськими ресурсами виконали Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута і Г.А. Мохонько [4]. Даунсайзинг як інструмент управління змінами в умовах економічної кризи різнобічно досліджується такими науковцями, як О.Г. Старинець [5], Н.В. Левкін [6], О.П. Пашенко [7]. Т.С. Обиденнова [8] досліджує роль даунсайзингу в системі менеджменту персоналу.

Разом з тим, недостатньо обґрунтованим у науковій літературі є місце технології даунсайзингу в процесі коригування стратегії управління персоналом підприємства в умовах кризи, що обумовлює зменшення фінансових можливостей, скорочення масштабів

виробництва, внесення змін до організаційної структури, адаптацію до нових умов конкуренції на ринках.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування технології даунсайзингу в стратегії управління персоналом, орієнтованій на оптимізацію чисельності працівників (структури робочих місць) та економію витрат на утримання персоналу в умовах економічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія являє собою загальну концепцію досягнення головної мети організації та вмілого розв'язання поставлених перед нею проблем з урахуванням раціонального розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів (у тому числі людських). Для успішного функціонування кожна організація повинна розробляти різні стратегії, що підпорядковуються генеральній (рис. 1).

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку організації і стратегією управління персоналом відповідно до наявних ресурсів, компетенцій персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. Управління персоналом на стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища в цілому і ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби підприємства в трудовому потенціалі і при цьому дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їхній особистісний розвиток [3, с. 51–52].

Основними формами функціональних стратегій управління персоналом є стратегія функціонування і стратегія розвитку (рис. 2). Стратегія функціонування пов'язана з поведінкою організації на ринку (стратегії лідерства у низьких витратах, диференціації або фокусування), а стратегія розвитку – з діяльністю організації на ринку (стратегії зростання, помірного зростання, скорочення); у цьому випадку її об'єктом є потенціал та конкурентні переваги.

Одним з важливих критеріїв вибору стратегії управління персоналом є життєвий цикл організації. Зокрема, на стадії кризи стратегія акцентує увагу на діагностиці кадрового потенціалу, підтримці реорганізації, проведенні оптимального аутплейсменту і розв'язанні конфліктів. Ключовими питаннями роботи з персоналом стають: управління витратами (досягається скорочення фонду оплати праці в цілому і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями, скорочення додаткових виплат соціального характеру тощо);

оптимізація чисельності працівників (кожен співробітник оцінюється з огляду на його корисність для



Рис. 1. Логіка зв'язку стратегії управління персоналом з генеральною, спеціальними та функціональними стратегіями підприємства

організації; заохочується достроковий вихід на пенсію; практикуються масові звільнення; для цінних співробітників створюється індивідуальна стратегія мотивування); адаптація персоналу до нових умов (проводиться робота з розв'язання конфліктів, організується навчання, надається психологічна допомога співробітникам).

На стадії кризи часто відбувається вивільнення персоналу, що передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституційного характеру, що реалізується з метою підвищення продуктивності, ефективності і /або конкурентоспроможності організації [4, с. 436].

Однією з сучасних технологій вивільнення персоналу під час кризи є даунсайзинг (від англ. "downsizing" – "зменшення розмірів") – зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат за рахунок статей на адміністративні витрати з утримання персоналу. Нині цей метод все частіше називають більш коректним терміном – райтсайзинг (від англ. "rightsizing" – "доведення до потрібних розмірів").

Найчастіше в літературі, присвяченій антикризовому управлінню, даунсайзинг розглядається як зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу дозволяє адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, з одного боку, суттєво скорочуючи постійні витрати і собівартість продукції, а з іншого – підвищуючи ефективність, конкурентоздатність і платоспроможність [5, с. 89].

Також існує визначення, згідно з яким даунсайзинг визначається як комплекс заходів (стратегій), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності,

перетворення структури підприємства, зміни ключових цілей і робочих процесів [6; 7, с. 175]. Інколи даунсайзинг розглядається як складова реінжинірингу. Втім, даунсайзинг не обов'язково пов'язаний з упровадженням бізнес-процесів; даунсайзингові заходи можуть проводитися і в рамках традиційної ієрархічної структури; особливе місце в даунсайзингу відводиться політиці скорочення робочих місць [4, с. 444–445].

Т.С. Обиденнова трактує даунсайзинг як сукупність заходів, спрямованих на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання "вільних" фінансових ресурсів, які можна застосувати на термінові заходи щодо запобігання кризам та утримання позицій на ринку [8, с. 184].

У зарубіжній літературі склалися два підходи до визначення даунсайзингу. Прихильники першого, розширеного, підходу розуміють його як комплекс заходів, пов'язаних зі скороченням витрат виробництва, ліквідацією робочих місць, зменшенням рівнів управлінської ієрархії або зміною системи організації виробництва. Прихильники другого підходу під даунсайзингом розуміють стратегію поліпшення фінансового стану підприємства і зниження витрат виробництва шляхом скорочення чисельності персоналу. З погляду прихильників розширеного підходу, це є лише одним з можливих напрямів реалізації даунсайзингу і називається "workforce downsizing" [4, с. 443–444].

Отже, в управлінні персоналом даунсайзинг розглядається як сукупність заходів зі зменшення чисельності різних категорій персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій за результатами комплексного об'єктивного оцінювання персоналу, його кваліфікаційних характеристик.

Згідно з комплексним підходом, даунсайзинг охоплює: 1) стратегію звільнення; 2) стратегію зміни

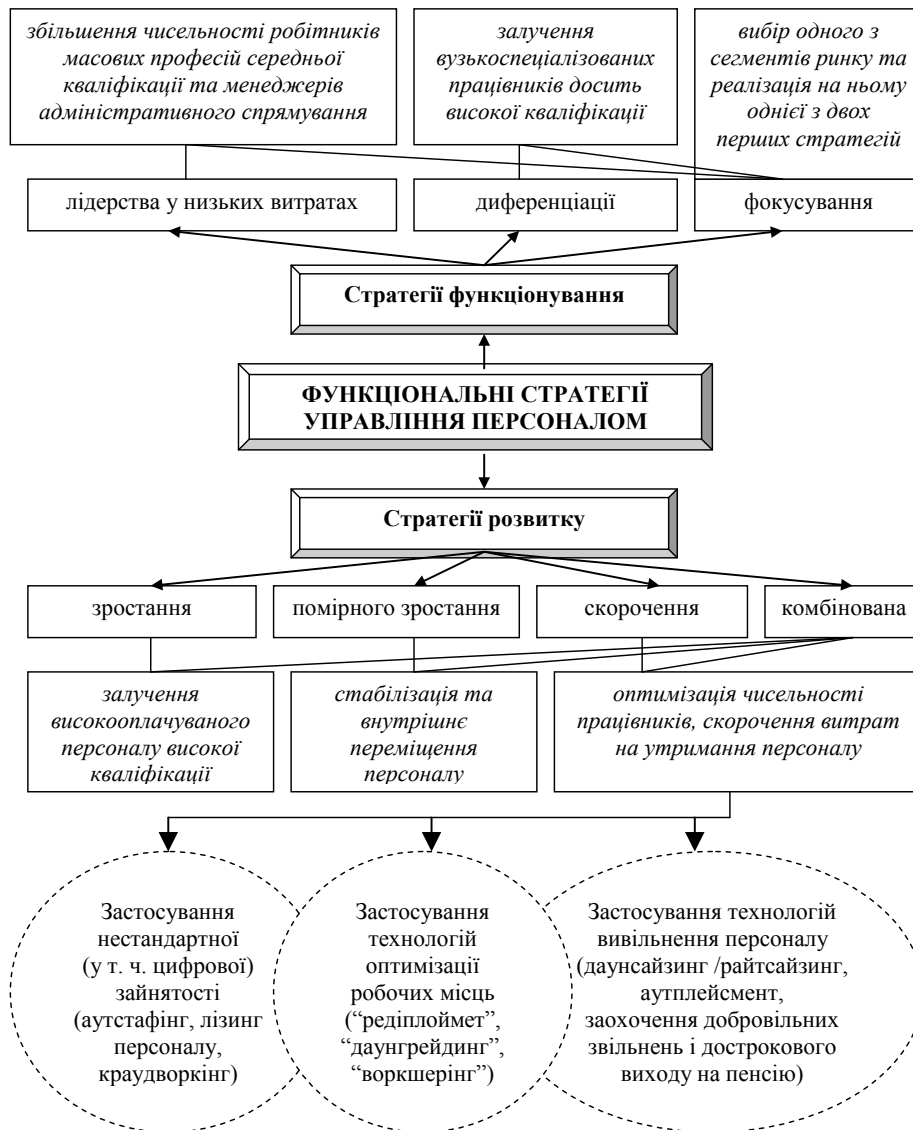


Рис. 2. Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій управління персоналом підприємства

оргструктури (зменшення управлінських рівнів і /або бізнес-процесів); 3) комплексну стратегію системних змін, що складається зі стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин зі стейкхолдерами [4, с. 445]. Під час планування даунсайзингу необхідно враховувати такі особливості діяльності підприємства, як: життєва стадія розвитку, стратегічні орієнтири, місія, попит на продукцію та бажані конкурентні переваги. З огляду на це, доцільно розглядати даунсайзинг в управлінні персоналом не як скорочення персоналу, а як оптимізацію його якісного і кількісного складу шляхом удосконалення кадрової політики [8, с. 187].

На основі систематизації розглянутих вище положень нами розроблена структурно-логічна схема застосування даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом (рис. 3).

Позитивними результатами даунсайзингу в системі управління персоналом вважаються: мінімізація витрат; поліпшення фінансового стану; підвищення ефективності та оперативності виконання завдань; скорочення кількості рівнів управління і, відповідно, під-

вищення організаційної гнучкості; більш раціональне використання персоналу; підвищення конкурентоспроможності підприємства [8, с. 185]. О.П. Пашенко до переваг даунсайзингу також зараховує: сприяння зміні конфігурації організації; перетворення стратегічних, тактичних та оперативних цілей; активізацію роботи профспілок; зміни у роботі менеджерів з підлеглими (з посиленням соціально-психологічного акценту) [7, с. 176].

Але даунсайзинг може сприйматися і як негативне явище. Особливо це характерно для національних культур з украй негативною ставленням до безробіття. В компаніях таких країн даунсайзинг проводиться "м'якими" методами. Якщо ж звільнення неминучі, негативні наслідки компенсуються сильною соціальною політикою держави.

Слід враховувати, що застосування даунсайзингу може спровокувати низку негативних реакцій з боку персоналу, до яких належать: неприйняття персоналом змін на підприємстві; погіршення соціально-психологічного клімату; висока ймовірність конфліктних ситу-

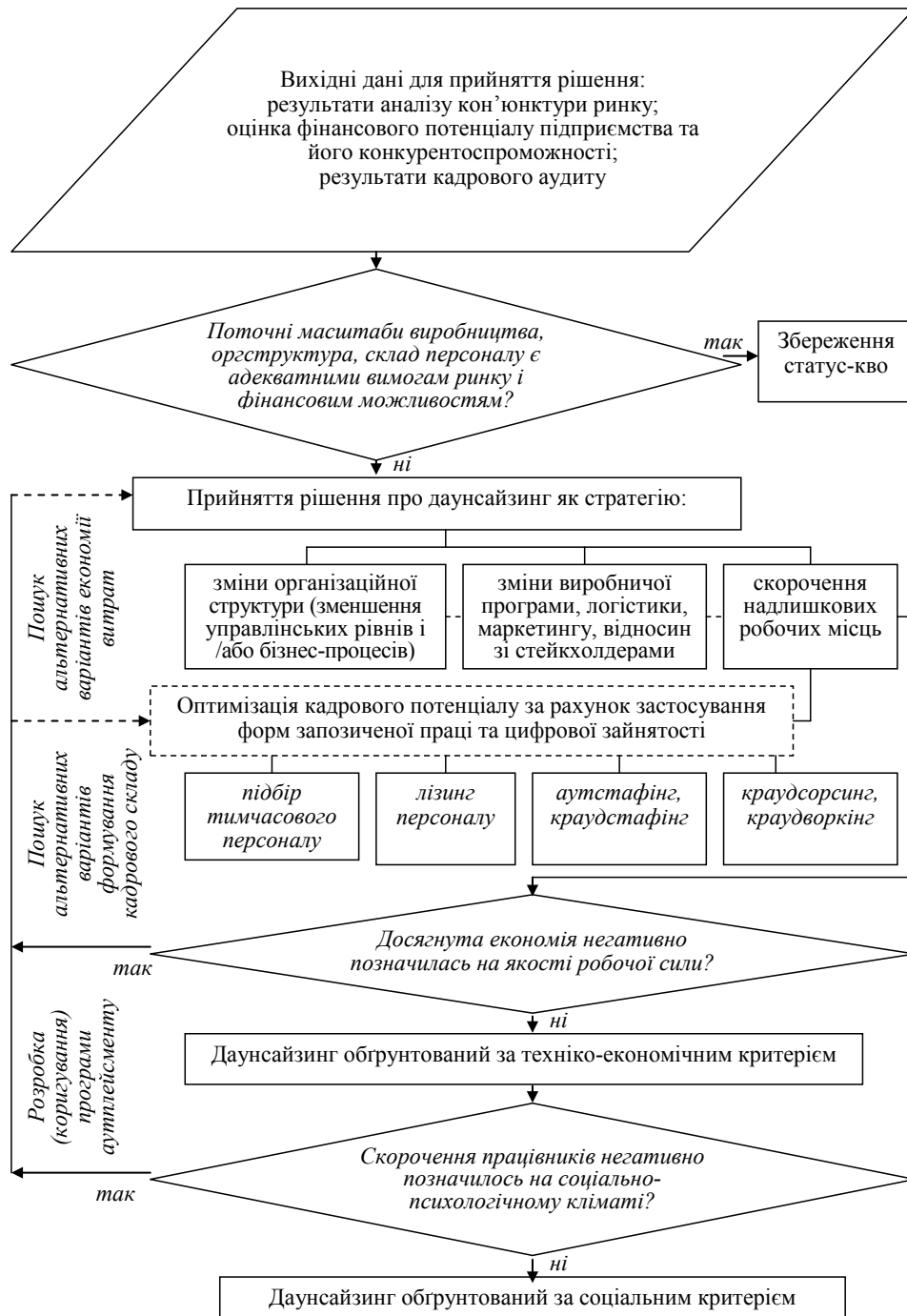


Рис. 3. Алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом

ацій та неприйняття до виконання розпоряджень керівництва; можливість виникнення трудових суперечок, судових позовів; тимчасове зниження продуктивності праці та поява браку продукції внаслідок відсутності мотивації до праці; виникнення великої кількості чуток, що перешкоджають надходженню достовірної інформації; неконтрольована паніка серед персоналу, що негативно впливає на загальний імідж підприємства; вірогідність передачі стратегічної інформації третім особам як елемент “помсти” скорочених працівників [8, с. 185].

Дослідники даунсайзингу підкреслюють, що цей метод скорочення витрат є дуже важким і для тих, хто

втрачає роботу, і для членів їх сімей, і для менеджерів, які змушені приймати такі рішення. Саме тому керівництво західних компаній завжди розглядає альтернативи даунсайзингу, до яких можна віднести: 1) “редіплоймент” – переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації; 2) “даунгрейдинг” – переведення працівників з пониженням на інше робоче місце зі збереженням (коли це можливо) заробітної плати; 3) “воркшерінг” – поділ роботи між працівниками за пропорційного скорочення робочого часу і оплати праці; 4) добровільний (достроковий) вихід праців-

ників на пенсію з наданням їм пільг і привілеїв за розміром пенсійного забезпечення, медичної страховки тощо; 5) добровільне (за власним бажанням) звільнення працівників при виплаті їм значних премій за прийняте рішення; 6) “система раннього попередження” – завчасне оповіщення працівників про перспективи можливих (або неминучих) скорочень у зв’язку з закриттям підприємства або його підрозділів; 7) допомога тим, хто після скорочення зберіг своє робоче місце на підприємстві [5, с. 89; 7, с. 175–176].

На нашу думку, для того щоб не знизити якісні показники кадрового складу, застосування технології даунсайзингу доцільно доповнювати формами запозиченої праці, під якою розуміють форму тристоронніх відносин між: найманим працівником; формальним роботодавцем, з яким укладений трудовий договір та у штаті якого працівник перебуває; фактичним працедавцем, на користь якого працівник виконує трудові функції. Форми запозиченої праці мають схоже з даунсайзингом призначення у контексті скорочення витрат на утримання персоналу, зменшення податкових втрат при обчисленні фонду оплати праці й спрощення процедури взаємин між роботодавцем і залученими фахівцями. Однією з форм запозиченої праці є аутстафінг (outstaffing) – оформлення до штату спеціалізованого агентства співробітників, які працюють в компанії, котра з певних причин не має наміру утримувати цей персонал у себе. До послуг запозиченої праці відносять “temporary staffing” – підбір тимчасового (сезонного) персоналу на короткий строк. Також може застосовуватись лізинг персоналу (staff leasing), що полягає у наданні однією організацією в розпорядження іншої фахівців необхідного профілю та кваліфікації для виконання певних функцій на користь цієї організації. З іншого боку, запозичені працівники відіграють роль не тільки резервної робочої сили, а й своєрідного інструмента послаблення позицій “основних” працівників, що може знівелювати економічні результати даунсайзингу негативними соціально-психологічними наслідками з подальшим зниженням продуктивності праці і небажаною плинністю робочої сили [9, с. 257–261].

В сучасних умовах також стрімко розвивається краудсорсинг (crowdsourcing), що означає взаємодію підприємства з необмеженим колом осіб (на підставі публічної оферти) за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу. Також існує поняття краудстафінгу (crowdstaffing) – коли компанія наймає на роботу лояльних до бренду клієнтів, часто пропонуючи взамін їхніх трудових послуг статус “особливого споживача”, який має можливість тестувати нові продукти бренду, брати участь у дослідженнях (наприклад, “таємний покупець”). У контексті становлення цифрової зайнятості починає активно застосовуватись технологія краудворкінгу (crowdworking) – робота з використанням онлайн-платформ, які забезпечують зв’язок між необмеженим колом організацій та індивідів через Інтернет і дозволяють потенційним замовникам та виконавцям знаходити один одного в глобальному просторі [10, с. 592].

З точки зору управління персоналом крауд-технологія передбачає особливий підхід до стратегії вироблення рішень і тактики їх виконання в умовах використання мінливого кадрового потенціалу, що

формується на засадах налагодження дистанційного взаємозв’язку між суб’єктом управління і виконавцями завдань, які долучаються до проекту on-line, на тимчасовій основі, однак з перспективою бути оціненими з професійної точки зору і введеними до штату підприємства. Але той факт, що поряд зі штатними працівниками до виконання окремих завдань долучається значна кількість непрофесіоналів з різними мотивами і рівнем відповідальності, робить вкрай непередбачуваним досягнення необхідного рівня якості, тим паче, що традиційні механізми контролю за ходом виконання завдань тут відсутні.

Для того щоб досягти не тільки економічної, але й соціальної ефективності за програмою даунсайзингу, цю технологію варто доповнити аутплейсментом (outplacement) – комплексом заходів, спрямованих на надання допомоги звільненим працівникам у працевлаштуванні та адаптації шляхом залучення спеціалізованих агенцій, що надають інформаційну підтримку і консультації. Зокрема, передбачається проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної комунікації, самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме, тобто надання усебічної допомоги в подальшому працевлаштуванні за кошти колишнього працедавця. Іншими словами, ця технологія запускає механізм “самозбереження трудового потенціалу”, що допомагає звільненому працівникові зберегти і навіть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, незважаючи на втрату роботи [9, с. 261].

Висновки з проведеного дослідження. У стратегії управління персоналом завжди наявні інструменти кадрового планування, наймання працівників, а також вивільнення персоналу. Проведене дослідження дозволило з’ясувати специфіку застосування, переваги й недоліки даунсайзингу як однієї з технологій скорочення робочих місць під впливом змін на ринку і, відповідно, потреби перегляду масштабів виробництва, організаційної структури, кількості бізнес-процесів, стратегії фінансування тощо. Для того щоб даунсайзинг пройшов успішно, необхідно потурбуватися, щоб зменшення чисельності персоналу не вплинуло негативним чином на якісні показники кадрового складу. Зокрема, зберегти трудові відносини з працівниками можна шляхом застосування сучасних форм запозиченої праці (аутстафінг, лізинг персоналу) з перспективами повернення цих працівників до штату за умови покращення ситуації. Також значні перспективи відкриває так звана цифрова зайнятість, яка дозволяє залучати до виконання окремих виробничих завдань широку Інтернет-аудиторію (без укладання трудового договору, на основі публічної оферти), що інколи приносить досить цікаві ідеї (до планетарного “мозкового штурму” часто приєднуються непрофесіонали, які пропонують нестандартні підходи до розв’язання проблем).

З іншого боку, при прийнятті рішення про внесення кардинальних змін до кількісно-якісних показників робочої сили підприємства слід керуватись не лише суто економічними міркуваннями (на цьому критерії зроблено основний акцент в технології даунсайзингу), але й оцінювати соціальні наслідки – ймовірно погіршення соціально-психологічного клімату та іміджу підприємства як роботодавця, виникнення стресових демотивуючих станів у працівників. Класичний даунсайзинг не передбачає виконання мотиваційних, антистресових або

комунікаційних функцій, тому його варто доповнювати програмою аутплейсменту, наявність якої свідчить про соціальну відповідальність роботодавця перед найманими працівниками і суспільством в цілому. Правильно організований процес даунсайзингу в жодному разі не повинен викликати негативне ставлення до праці або розчарування в обраній професії, а, навпаки, повинен мотивувати працівників до самоосвіти, підвищення кваліфікації та постійного саморозвитку.

Розроблений алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом дозволить керівництву підприємства

більш обгрунтовано підходити до прийняття рішення про вибір певного інструментарію скорочення робочих місць стосовно різних трудових ситуацій та категорій працівників, що підлягають звільненню. Вивільнені завдяки даунсайзингу фінансові ресурси доцільно, крім іншого, спрямовувати на удосконалення роботи з персоналом у майбутні періоди діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності опрацювання прикладних аспектів проблеми визначення економічних та соціальних ефектів від застосування технології даунсайзингу в роботі з персоналом.

Список використаних джерел:

1. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_24 (дата звернення: 08.04.2020).
2. Данилко В. К., Гриценко О. І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2013. № 2. С. 167–174. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/31277/36935.pdf> (дата звернення: 08.04.2020).
3. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2015. Вип. 14. Ч. 3. С. 49–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%283%29_13 (дата звернення: 08.04.2020).
4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf (дата звернення: 08.04.2020).
5. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3(16). С. 87–92. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf> (дата звернення: 08.04.2020).
6. Левкин Н. В. Рейнжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2006. № 4. С. 36–45. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/4/4164.htm> (дата звернення: 24.03.2020).
7. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2014. № 3. С. 170–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_27 (дата звернення: 24.03.2020).
8. Обиденнова Т. С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 183–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29_39 (дата звернення: 24.03.2020).
9. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2019. Вип. 2(13). С. 256–265. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/44.pdf (дата звернення: 08.04.2020).
10. Плікус І. Й. Підприємництво та самостійна зайнятість в цифровій економіці: стан, проблеми та нові можливості. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 591–595. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76558> (дата звернення: 24.03.2020).

References:

1. Sardak O. V. (2014) Doslidzhennja konceptualnykh pidkhodiv u sferi strategichnogho upravlinnja personalom [Research of conceptual approaches in the field of strategic personnel-management]. *Ekonomiczna strateghija i perspektvyu rozvytku sfery torghivli ta poslugh* [Economic Strategy and Perspectives of Development of Trade and Services Sphere], vol. 1, pp. 226–235.
2. Danylko V. K., Ghrycenko O. I. (2013) Konceptija upravlinnja personalom v umovakh podolannja kryzy [Concept of personnel management in the conditions of overcoming the crisis]. *Visnyk Zhytomirskogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Serija "Ekonomiczni nauky"* [Zhytomyr State Technological University Herald. Economic Sciences], no. 2, pp. 167–174.
3. Mamotenko D. Ju. (2015) Rozrobka kadrovoi strateghiji orghanizaciji v suchasnykh umovakh [Development of the HR-strategy of the organization in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Khersonskogho derzhavnogho universytetu. Serija "Ekonomiczni nauky"* [Scientific Herald of Kherson State University. Economics Sciences], vol. 14, no. 3, pp. 49–52.
4. Dovghanj L. Je., Veduta L. L., Mokhonjko Gh. A. (2018) *Tekhnologhiji upravlinnja ljudskymy resursamy* [Human Resources Management Technologies]. Kyiv: KPI im. Ighorja Sikorsjkogho. (in Ukrainian)
5. Starynecj O. Gh. (2017) Sutnistj i klasyfikacija metodiv antykryzovogho upravlinnja pidprijemstv [The essence and classification of methods of anti-crisis management of enterprises]. *Regionaljna ekonomika ta upravlinnja* [Regional Economics and Management], no. 3(16), pp. 87–92.

6. Levkin N. V. (2006) Reinzhiniring i daunsayzing: sravnitel'nyy analiz s pozitsii organizatsionnoy kul'tury kompanii [Reengineering and downsizing: a comparative analysis from the perspective of the organizational culture of the company]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], no. 4, pp. 36–45.
7. Pashhenko O. P. (2014) Suchasni metody upravlinnja zminamy na pidpryjemstvi [Modern methods of change management in the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"* [Zhytomyr State Technological University Herald. Economic Sciences], no. 3, pp. 170–178.
8. Obydjennova T. S. (2018) Daunsajzyng u systemi menedzhmentu personalu na pidpryjemstvakh [Downsizing in personnel management system of enterprises]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 28(1), pp. 183–187.
9. Khytra O. V., Polishhuk L. M. (2019) Rolj aut-tekhnologhij u prystosuvanni systemy upravlinnja personalom pidpryjemstva do transformaciji vidnosyn zajnjatosti na rynku praci [The role of out-technologies in the adoption of the system of personnel management of the enterprise to transformation of relationship between labor market employment]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk* [Priazovsky Economic Herald] (electronic journal), vol. 2(13), pp. 256–265. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/44.pdf (accessed 08 April 2020).
10. Plikus I. J. (2019) Pidpryjemnyctvo ta samostijna zajnjatistj v cyfrovij ekonomici: stan, problemy ta novi mozhlyvosti [Entrepreneurship and independent employment in the digital economy: state, problems and new opportunities]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 11(75), pp. 591–595.

E-mail: khytra.olena@gmail.com