

**Макаренко П.О.**

кандидат географічних наук, науковий співробітник,  
Інститут географії НАН України

**Makarenko Petro**

Institute of Geography of the NAS of Ukraine

## АНАЛІЗ РОЗРОБЛЕННЯ ЛЮДИНО-ОРІЄНТОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ВИХОДУ З КРИЗИ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

### AN ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF A HUMAN-ORIENTED STRATEGIC APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT IN A TRANSITIONAL ECONOMY

*Метою даної роботи є аналіз досліджень щодо управління людськими ресурсами в умовах кризи та використання розвитку людського потенціалу для виходу з неї в умовах перехідної економіки. Для дослідження проведено аналіз наукової літератури, який показав, що основу створення людино-орієнтованої концепції виходу з кризи формує підвищення лояльності працівників шляхом сучасних засобів управління людськими ресурсами. У Китаї в період переходу від планової економіки було сформовано національну стратегію розвитку людських ресурсів, яка включає у себе три рівні. Перший рівень – це виховання інноваційного потенціалу та загальної якості для громадян; другий рівень зосереджується на вирішенні актуальних ключових питань зайнятості та повторної зайнятості; третій рівень складається із заходів на високому рівні для забезпечення сталого концентрованого розвитку людських ресурсів. Новизна роботи полягає у проведеному аналізі досвіду дослідників щодо управління людськими ресурсами в умовах кризи та використання розвитку людського потенціалу для виходу з неї в умовах перехідної економіки.*

**Ключові слова:** криза, людські ресурси, людино-орієнтована концепція, перехідна економіка.

*Целью данной работы является анализ исследований по управлению человеческими ресурсами в условиях кризиса и использование развития человеческого потенциала для выхода из нее в условиях переходной экономики. Для исследования был проведен анализ научной литературы, который показал, что основу создания человеко-ориентированной концепции выхода из кризиса формирует увеличение лояльности работников путем современных средств управления человеческими ресурсами. В Китае в период перехода от плановой экономики была сформирована национальная стратегия развития человеческих ресурсов, которая включает в себя три уровня. Первый уровень – это воспитание инновационного потенциала и общего качества для граждан; второй уровень сосредотачивается на решении актуальных ключевых вопросов занятости и повторной занятости; третий уровень состоит из мероприятий для обеспечения устойчивого концентрированного развития человеческих ресурсов. Новизна работы заключается в анализе опыта исследователей по управлению человеческими ресурсами в условиях кризиса и использования развития человеческого потенциала для выхода из нее в условиях переходной экономики.*

**Ключевые слова:** кризис, человеческие ресурсы, человеко-ориентированная концепция, переходная экономика.

*The purpose of this work is to analyze human resource management research in a crisis and to use human development to emerge from a transition economy. To conduct the research, the collection and analysis of scientific literature was conducted. The analysis of the conducted researches has shown that the basis of creation of the person-oriented concept of an exit from crisis is formed by increase of loyalty of employees by means of modern means of management of human resources. Today, the most valuable asset in the market structure is human being – the only resource that can provide long-term competitiveness, while categories such as products, services or infrastructure can be copied and reproduced. The human resources development strategy has become one of the most decisive strategies among companies of various sizes because of its critical importance for enhancing competitiveness. In China, in the period of transition from a planned economy, a national human resources development strategy has been formed, which includes three levels. The first level is to nurture innovative potential and overall quality for citizens; the second level focuses on addressing key employment and re-employment issues; the third level consists of high-level activities to ensure the sustainable concentrated development of human resources. Thus, the described scheme of organization of work with human resources includes a proven system of integrated work in this direction. In terms of human resource management in the face of loss of core staff, knowledge and emigration, the implementation of a human-centered concept of crisis management should include direct work with staff in the workplace, training, trainers and training at universities. Specific objectives, timelines and key indicators of human development in a transitional economy should be formulated as a comprehensive program involving experts and taking into account the experience of such implemented national projects. The novelty of the work is to analyze the experience of researchers in managing human resources in a crisis and using human development to exit it in a transitional economy.*

**Key words:** crisis, human resources, human-oriented concept, transition economy.

**Постановка проблеми.** Сьогодні Україна знаходиться у стані перманентної кризи, а кожний новий етап зміни політичних еліт характеризується активізацією суспільного обговорення шляхів виходу з кризи, створенням умов для економічного, соціального, на-

укового «прориву» в масштабі держави. Більше ніж через 10 років після видання монографії А.Я. Новака «Як підняти українську економіку» [1] питання про вироблення єдиної концепції української економіки, розроблення принципу «економічної конституції» на

противагу окремим методам, які впроваджує кожний новий уряд, так і залишається надзвичайно актуальним та водночас не реалізованим.

Станом на кінець 2017 р. в Україні нараховується 1,7 млн. безробітних, що становило 9,55% від загального обсягу працездатного населення у віці від 15 до 70 років [2]. На тлі цього впродовж останніх років поглиблюється еміграція працездатного населення за кордон, серед якої окремо слід відзначити еміграцію українських учених та висококваліфікованих спеціалістів, яку було розпочато ще в 1990-х роках [3].

У таких умовах життєво необхідним стає розроблення концепції кризового менеджменту. Він визначається як діяльність організації, яка спрямована на її підготовку до управління в умовах значних катастрофічних подій у безпечному та ефективному стилі [4]. Дуже часто криза сприймається лише як фінансова криза, проте з погляду людських ресурсів важливо враховувати будь-який вид кризи (наприклад, політичну нестабільність, стихійне лихо, військовий конфлікт) [5].

Сьогодні найціннішим активом у структурі ринку є людина – єдиний ресурс, який може забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, тоді як такі категорії, як продукти, послуги або інфраструктура, можливо скопіювати та відтворити [6]. Із погляду управління людськими ресурсами працівники повинні розглядатися як видатні чинники, які підвищують цінність організації [7].

Стратегія розвитку людських ресурсів стала однією з найбільш визначальних стратегій серед компаній різного масштабу в результаті її критичності та важливості для підвищення конкурентоспроможності. У рамках стратегічного підходу життєво важливо, щоб працівники всіх рівнів ієрархії усвідомлювали місію та філософію, ті завдання, які перед ними стоять. Успіх, рентабельність, відповідність затрат ефективності залежать від людського чинника [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, присвячені дослідженням стану людських ресурсів в умовах кризи, опубліковані в працях Vardarlier, Roche та Horváth, особливостям розвитку людського потенціалу в аспекті розвитку людино-орієнтованого підходу на прикладі Китайської Народної Республіки (КНР) в умовах переходу від планової економіки – у роботах Qiu Zhang, Wu, Yang, розвитку людського потенціалу та кваліфікації у сфері послуг на прикладі туристичної індустрії КНР – у працях Qiu Zhang, Lam, Liu&Wall.

**Мета статті** полягає в аналізі досліджень щодо управління людськими ресурсами в умовах кризи та використання розвитку людського потенціалу для виходу з неї в умовах перехідної економіки.

Для дослідження проведено збір та аналіз наукової літератури.

**Виклад основного матеріалу.** Управління людськими ресурсами (HRM-human resources management) є одним із найважливіших завдань сучасних організацій будь-якої форми власності, як приватного, так і державного секторів. В умовах кризи воно набуває ще

більшої актуальності, оскільки є важливим компонентом кризового менеджменту.

У розвинутих країнах до 50% активних підприємств становлять невеликі та середні компанії (SME's – small and medium enterprises), тому економічне значення цієї групи велике. Стандарти життя і добробут значущих частин суспільства залежать від функціонування та продуктивності компаній у цьому секторі. Дана категорія підприємств існує у надзвичайно динамічних умовах зміни ринкових обставин та конкуренції, тому виникаюча потреба у реакціях, змінах компанії значною мірою залежить від людського чинника, від наявності кваліфікованих, добре освічених та мотивованих спеціалістів [6].

Із погляду управління людськими ресурсами вплив економічної рецесії має різноспрямований характер. Аналіз літератури визначає дві точки зору: перша припускає, що рецесія матиме катастрофічний ефект на управління людськими ресурсами або на життєздатність традиційних поширених моделей зайнятості, що глобальна криза в контексті поточної глобалізації бізнесу «знищить» менеджмент людських ресурсів; друга позиція дає змогу припустити, що рецесія збільшить як ступінь і вплив управління людськими ресурсами, так і поліпшить імідж та поширеність HRM-практики [8].

Управління людськими ресурсами сприяє вирішенню різних стратегічних цілей, таких як зростаюча конкуренція, міжнародні відносини, впровадження технологічних інновацій, забезпечення найкращих практик управління, функціонування відповідно до чинного законодавства, моніторинг діяльності спілок та асоціацій, забезпечення дотримання етичних норм тощо [9]. Водночас ефективність управління людськими ресурсами, безумовно, пов'язана з інвестиціями в людський капітал, а також із мінімізацією стратегічних витрат.

Кризові ситуації вимагають кризового управління, процесу, який веде до швидкої та гнучкої адаптації до швидкозмінних умов кризового періоду. Управління людськими ресурсами стає суттєвим із погляду процесу прийняття рішень, оскільки це враховує не тільки інтереси держави, а й інтереси працівників. Водночас кризові ситуації здатні стимулювати працівників до кращої роботи, бути більш відданими своїй справі [10].

Як класичні, так і сучасні практики управління людськими ресурсами ставлять собі за мету полегшення наслідків кризи для організації та її працівників. Відповідно до теорії кризового менеджменту, основними проявами кризи як на рівні окремих організацій, так і на рівні країни можна виділити такі [5]:

- Панічні настрої серед населення.
- Втрата основного персоналу та знань, еміграція населення.
- Висока плінність робочої сили.
- Низька продуктивність праці як наслідок зниження мотивації.
- Збільшення витрат на медичне обслуговування, пов'язане з погіршенням стану здоров'я населення.
- Поява нової компенсаційної політики.
- Негативна репутація та імідж на публіці.

- Дезінформація.
- Втрата лідерства та перестраховання.
- Складність у розумінні психологічних проблем у процесі реагування та відновлення.
  - Скасування програм працевлаштування.

Для того щоб досягти належного рівня управління кризою, перше, на що потрібно спрямовувати зусилля, – це панічна ситуація. Класичні підходи не передбачали ніяких заходів для зменшення панічних ефектів та стресу. Сучасний підхід вирішує це питання формуванням команди кризового менеджменту.

Хоча компанії можуть розвивати рівень людського капіталу, інвестуючи у відповідну політику навчання своїх співробітників, погано продумана політика може призвести до амортизації людського капіталу [11; 12]. Часто фірми і організації нехтують цим боком людських ресурсів, але він має критичне значення в їх продуктивності.

Можна виділити дві основні причини знецінення людського капіталу: відсутність інвестицій у підготовку кадрів та «надкваліфікація» (працівники наділені надмірними навичками та знаннями по відношенню до роботи, яку вони фактично виконують) [11; 12]. Наприклад, Nauze-Fichet та Tomasini [12] оцінюють, що на «надкваліфікацію» припадає від 10% до 30% робочих місць у французьких фірмах. Надмірно кваліфіковані працівники не мають можливості використовувати свої навички та знання на робочому місці, що призводить до їх поступового зниження. Крім того, надкваліфіковані працівники зазвичай відчувають розчарування, оскільки їх не стимулювали і не винагороджували в межах їх-

ніх здібностей. Знецінення людського капіталу сприяє й зниженню продуктивності фірми [13].

Водночас, наприклад, гонконгські фірми демонструють високодиференційовану політику розвитку людських ресурсів. Незважаючи на те що необхідні інвестиції в розвиток низькокваліфікованого персоналу є мінімальними, тільки середній і старший персонал вважається доцільним для таких інвестицій. Це можливо пояснити величезним обсягом робочої сили, наявним у сільських місцевостях Китаю, що робить низькокваліфікованих робітників легко замінними, тому інвестиції в їхній розвиток відсутні. Подібна тенденція характерна й для компаній у сфері масових послуг західних капіталістичних ринків, особливо в таких галузях, як call-центри, готелі та ресторани [14]. У даній ситуації персонал середньої та вищої ланок вважається важко замінним, і тільки в такому разі фірми вирішують інвестувати в людський капітал шляхом заохочення розвитку *специфічних для фірми* людських ресурсів (навички та компетенції, специфічні для даної компанії, фірми) і *специфічні до завдання* людські ресурси (навички та компетенції, специфічні для даного завдання) з метою сприяння конкурентоспроможності та інноваційності. Але водночас нові отримані навички та знання менш сприятливі для переносу на нове місце роботи порівняно з, наприклад, навчальними програмами освітніх закладів (МВА), тим самим заохочуючи збереження працівників у компанії [13].

Підвищення лояльності працівників шляхом управління талантами як одне з основних сучасних дій

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз класичних та сучасних підходів до управління людськими ресурсами в умовах кризи**

Вплив кризи на населення та організації	Дії для подолання кризи, передбачені класичними підходами	Дії для подолання кризи, передбачені сучасними підходами
Панічні настрої серед населення	Відсутні	Створення команди кризового менеджменту
Втрата основного персоналу та знань, еміграція населення	Заходи з підвищення продуктивності та ефективності працівників	Підвищення лояльності працівників шляхом управління талантами
Висока плінність робочої сили	Скорочення штату співробітників або найм дешевої альтернативної робочої сили	Тренінг, освіта та розвиток фахівців
Низька продуктивність праці як наслідок зниження мотивації	Різні підходи залежно від ситуації, відсутність формалізованої політики у цьому аспекті	Програма допомоги співробітникам. Мотиваційна, професійна та психологічна допомога, позапланові тренінги, розроблення інституту наставництва (менторства)
Збільшення витрат на медичне обслуговування, пов'язане з погіршенням стану здоров'я населення	Скасування або зменшення фінансування	Часткова або спільна оплата медичного обслуговування, переговори зі страховим сектором
Поява нової компенсаційної політики	Оплата та прийняття юридичних та фінансових ризиків	Збереження коштів до кризи, бюджетування
Негативна репутація та імідж на публіці	Відсутні	Працевлаштування звільненим працівникам, підтримка та консультативна допомога
Дезінформація з боку працівників	Погрози, переслідування, звільнення	Використання всіх внутрішніх комунікаційних каналів та належне використання соціальних медіа
Втрата віри в лідера	Звинувачення інших	Управління плітками та судженнями
Психологічні проблеми населення в процесі реагування та відновлення	Відсутні	Менторство, роз'яснювальна робота
Скасування програм працевлаштування	Продовження скасування набору персоналу	Пропозиція альтернативних робочих місць та робочих годин

Джерело: [5]

у боротьбі з утратою основного персоналу, знань та підвищенням еміграції являє собою основу створення людино-орієнтованої концепції виходу з кризи. В умовах довгого переходу від централізованої планової до ринкової економіки перед суспільством та урядом повинні поставати виклики щодо розвитку потенціалу людей та створення умов для його реалізації та утриманні громадян у країні. Водночас, урахувавши специфіку України як країни з перехідною економікою, важливо враховувати досвід країн в управлінні талантами, які знаходилися або знаходяться в подібних умовах.

Із подібними викликами стикався уряд Китайської Народної Республіки. Політика реформ Ден Сяопіна сприяла переходу від командно-адміністративної економіки, драйвером розвитку якого виступала важка промисловість, до сучасної ринкової економіки, де істотну роль відіграє сфера послуг. Аналіз розвитку людських ресурсів як національної політики в КНР надає цінну інформацію про те, як концепція розвитку людських ресурсів трансплантована в країну, що розвивається. Китай є однією з найбільш успішних країн, що пережила або переживає перехід від централізованої планової економіки до ринкової економіки. Країна стала чудовим прикладом для багатьох країн, що розвиваються, з погляду економічного зростання. Аналіз її досвіду може дати цінну інформацію для країн із подібним соціальним і культурним контекстом. Стратегію розвитку людських ресурсів Китаю можна розглядати для прийняття в інших країнах [15].

Загалом політика розвитку людських ресурсів у КНР почала розвиватися наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років після проведених реформ та базувалася на вивченні людських талантів і фокусується на характеристиках індивідуального росту й розвитку. Лю виявив кілька відмінностей між поняттями вивчення таланту людини і розвитку людських ресурсів. По-перше, ці дві концепції розвивалися в різних контекстах. Дослідження талантів почалося в кінці 1970-х років у Китаї як відповідь на зростання попиту на людський талант, зумовлений переходом від ортодоксальної ідеології класової боротьби до прагматичної економічної реформи [16].

У 1977 р., відразу після культурної революції, Ден Сяопін, лідер Китаю в той час, зазначив, що «модернізація не може бути реалізована через нереальні розмови; вона потребує знань і людського таланту. Неможливо розвиватися без знань і людського таланту». Це, мабуть, найперша заява про людський талант [17].

Тоді як концепція розвитку людських ресурсів зосереджується на розвитку робочої сили з певними навичками, вивчення таланту людини підкреслює її розвиток. Із цього погляду вивчення людських талантів охоплює більш широкий контекст, аніж розвиток людських ресурсів [15].

Також ці два підходи еволюціонували в різних контекстах. Розвиток людських ресурсів зростає у контексті підприємств і, таким чином, головним чином зосереджується на зайнятих у той час працівниках,

а вивчення людських талантів підкреслює навчання тих, хто не розвинув талант та просування талановитих людей до вищих рівнів [15].

Окрім того, двом підходам властиві й різні теоретичні основи. Дослідження людських талантів має два основні напрями: розвиток людського таланту та використання таланту людини. Розвитку людських ресурсів притаманний великий акцент на економічному боці людських ресурсів, він пропонує інвестиційну перспективу людських ресурсів [15].

Хоча розвиток людських ресурсів має тенденцію відрізнятися від корінної китайської дисципліни вивчення людських талантів, ці дві сфери мають декілька спільних характеристик [16]. По-перше, вони мають однакову мету – розвивати якість робочої сили, розкриваючи людський потенціал, реалізуючи максимально корисні цінності, і згодом створення більшого соціального благополуччя шляхом розвитку. По-друге, обидві концепції підкреслюють процес людського розвитку. Суть такого розвитку – у перетворенні потенційної якості людини на існуючу якість та компетентність за допомогою різних засобів розвитку. Нарешті, обидва підходи враховують ті самі внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на розвиток [15].

Соціалістична концепція розвитку людських ресурсів передбачала управлінський підхід і розглядала людей як складові елементи великого механізму. Вона передбачає, що всі соціальні члени працюють відповідно до колективного бачення. У результаті робочі ролі та завдання чітко розділені та призначаються бюрократичною системою з підходом «зверху вниз». У КНР, незважаючи на поступове згасання такої ідеології, багато соціалістичних характеристик усе ще можна було спостерігати в урядових установах і державних підприємствах в 2000-х роках [15]. Окремі елементи цього характерні і для сучасної України.

Загалом соціалістичний підхід до розвитку людських ресурсів полягає у створенні чіткої системи підготовки людських ресурсів до роботи в рамках колективного бачення. Хоча роль такого підходу в кадровому контексті була обмежена швидкозростаючою економікою недержавного сектору, соціалістична ідеологія та її зрозумілі управлінські практики продовжують здійснювати свій вплив. Так, у КНР існують і продовжують діяти відносно самостійно три типи агентств, які відповідають трьом типам людських ресурсів – кадрам, персоналу та робочій силі – на рівнях держави, регіонів, партії тощо [15].

Західна, або капіталістична, концепція людських ресурсів у Китаї передусім проявляється у спільних підприємствах та тих приватних компаніях, які повністю належать іноземним інвесторам. Цей вплив також можна спостерігати в навчальному плані управління освітніми програмами (МВА та ЕМВА), які копіюють моделі західних університетів, зокрема зі США.

Більшість новостворених організацій почала використовувати термін «людські ресурси» замість традиційного поняття «персонал». У пов'язаних університетських курсах була змінена термінологія

з управління персоналом/адміністрації на управління людськими ресурсами [15].

Загалом у КНР виділяють три рівні розвитку людських ресурсів як національну стратегію [18].

Перший рівень – використання розвитку людських ресурсів від початкової школи до середньої школи та до вищої освіти, яка зосереджена на вихованні інноваційного потенціалу та загальної якості для громадян [18].

Другий рівень зосереджується на вирішенні актуальних ключових питань зайнятості та повторної зайнятості. Стратегії на цьому рівні реалізуються в контексті економічних реформ, включаючи сприяння зайнятості в секторі послуг разом із коригуванням промислової структури, підтримку звільнених працівників із держпідприємств, посилення системи соціального забезпечення, а також спрямовує трансфер людських ресурсів із сільських районів [18]. Вищезазначені дії повністю відповідають сучасному стану досліджень управління персоналом в умовах кризи [5].

Третій рівень складається із заходів на високому рівні для забезпечення сталого концентрованого розвитку людських ресурсів [18].

**Висновки.** Таким чином, описана схема організації роботи з людськими ресурсами включає у себе перевірену систему комплексної роботи в даному напрямі. В аспекті управління людськими ресурсами в умовах втрати основного персоналу, знань та еміграції населення реалізація людино-орієнтованої концепції виходу з кризи повинна включати безпосередню роботу з персоналом на робочих місцях, підвищення кваліфікації, тренінги тренерів та підвищення рівня надання освітніх послуг в університетах. Конкретні завдання, терміни та ключові показники розвитку людського потенціалу в умовах перехідної економіки повинні бути сформовані у вигляді комплексної програми із залученням експертів та з урахуванням досвіду таких реалізованих національних проєктів.

### Список літератури:

1. Новак А.Я. Як підняти українську економіку : монографія. Київ : Гнозис, 2007. 344 с.
2. Державна служба статистики України. Економіка України за січень-вересень 2017 року. *Урядовий кур'єр*. 09.11.2017. URL : <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-sichen-veresen-2017-roku/> (дата звернення: 15.03.2020).
3. Інтелектуальна еміграція українських вчених на початку XXI століття / І.Б. Вавилова та ін. *Наука та інновації*. 2016. Т. 12. № 6. С. 15–36.
4. Lockwood N.R. Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*. 2005. P. 1-9.
5. Vardarlier P. Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016. P. 463–472.
6. Horváth B. The Role of HR in the Crisis—HR Strategy of Today is the Success of Tomorrow. 2010. 14 p.
7. Canman A.D. *Çağdaş Personel Yönetimi* (Cilt 260). Ankara : TODAİE Yayınları. 1995. 146 p.
8. Human resources in the recession: Managing and representing people at work in Ireland / W.K. Roche et al. Final Report presented to the Labour Relation Commission. 2011. 338 p.
9. Lojčić R., Škrbić Ž., Ristić. V. Strategic approach to human resources management, 2012. P. 1–14.
10. Ștefănescu F., Dărăbăneanu D. The human resources management in the context of the economic crisis. *Romanian Economic Business Review*. 2011. P. 104–117.
11. Chassard Y., Passet O. Faut-il craindre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. *Sociétal*. 2005. P. 36–41.
12. Nauze-Fichet E., Tomasini M. Diplôme et insertion sur le marché du travail: approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement suivi d'un commentaire de Saïd Hanchane et Eric Verdier. *Economie et statistique*. 2002. P. 21–48.
13. Au A.K.M., Altman Y., Roussel J. Employee training needs and perceived value of training in the Pearl River Delta of China: A human capital development approach. *Journal of European Industrial Training*, 2008. P. 19–31.
14. Autier F. Vous Avez Dit» Capital Humain. Gérer et comprendre. 2006. P. 63–72.
15. Yang B., Zhang D., Zhang M. National human resource development in the People's Republic of China. *Advances in Developing Human Resources*. 2004. P. 297–306.
16. Luo T. Similarities and differences between human talent study and human resource development and management. *China Talent*. 2003. P. 34–35.
17. Deng X. Selected works of Deng Xiaoping [in Chinese]. Beijing, China : People's Press, 1993. 372 p.
18. Wen H. Trends and strategies of human resource development in China [in Chinese]. *China Human Resource Development*, 2000. P. 35–36.

### References:

1. Novak A.Ja. (2007) Jak pidnjaty ukrajinsjku ekonomiku [How to raise the Ukrainian economy]. Kyiv: Hnozis.
2. State Statistics Service of Ukraine (2017) Ekonomika Ukrainy za sichen — veresen 2017 roku [Economy of Ukraine for January – September 2017]. *Uryadovy Kuryer*, 11/09/2017. Available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-sichen-veresen-2017-roku/> (accessed 15 March 2020)
3. Vavyllova I.B., Isakova N.B., Oliinyk M.V., Saienko Yu.I., Troian V.M. (2016) Intelktualna emihratsiia ukraïnskykh vchenykh na pochatku XXI stolittia [Intellectual emigration of Ukrainian scientists at the beginning of the 21st century]. *Science and innovation*, vol. 12, no. 6, pp. 15–36.
4. Lockwood N.R. (2005) Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*. P. 1-9.

5. Vardarlier P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. P. 463–472.
6. Horváth B. (2010) The Role of HR in the Crisis–HR Strategy of Today is the Success of Tomorrow. 14 p.
7. Canman A.D. (1995) *Çağdaş Personel Yönetimi (Cilt 260)*. Ankara: TODAİE Yayınları. 146 p.
8. Roche W.K., Teague P., Coughlan A., Fahy M. (2011) Human resources in the recession: Managing and representing people at work in Ireland. Final Report presented to the Labour Relation Commission. 338 p.
9. Lojić R., Škrbić Ž., Ristić. V. (2012) Strategic approach to human resources management. P. 1–14.
10. Ștefănescu F., Dărăbăneanu D. (2011) The human resources management in the context of the economic crisis. *Romanian Economic Business Review*. P. 104–117.
11. Chassard Y., Passet O. (2005) Faut-il craindre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. *Sociétal*. P. 36–41.
12. Nauze-Fichet E., Tomasini M. (2002) Diplôme et insertion sur le marché du travail: approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement suivi d'un commentaire de Saïd Hanchane et Eric Verdier. *Économie et statistique*. P. 21–48.
13. Au A.K.M., Altman Y., Roussel J. (2008) Employee training needs and perceived value of training in the Pearl River Delta of China: A human capital development approach. *Journal of European Industrial Training*. P. 19–31.
14. Autier F. (2006) Vous Avez Dit» Capital Humain. Gérer et comprendre. P. 63–72.
15. Yang B., Zhang D., Zhang M. (2004) National human resource development in the People's Republic of China. *Advances in Developing Human Resources*. P. 297–306.
16. Luo T. (2003) Similarities and differences between human talent study and human resource development and management. *China Talent*. P. 34–35.
17. Deng X. (1993) Selected works of Deng Xiaoping [in Chinese]. Beijing, China: People's Press. 372 p.
18. Wen H. (2000) Trends and strategies of human resource development in China [in Chinese]. *China Human Resource Development*. P. 35–36.