

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

© 2014 ГРІШНОВА О. А., ЖОРОВА Є. Р.

УДК 331.108

Гришнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління

Мета статті полягає у розробці кадрового забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. У результаті дослідження було виділено та схематично зображено складові елементи кадрового забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління та взаємозв'язки між ними. Визначені основні вимоги до суб'єктів системи антикризового корпоративного управління з позицій ефективного кадрового забезпечення підприємства. Проаналізовано кадрову систему на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Виокремлено положення, на яких повинно ґрунтуватися кадрове забезпечення системи управління персоналом, в рамках системи антикризового корпоративного управління.

Ключові слова: антикризове корпоративне управління, кадрове забезпечення системи управління, кадрова політика, посадові вимоги до суб'єктів управління

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Гришнова Олена Антонівна – доктор економічних наук, професор, кафедра економіки підприємства, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

Email: grishnova@ukr.net

Жорова Євгенія Романівна – аспірант, кафедра економіки підприємства, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

Email: y.zhorova@gmail.com

УДК 331.108

UDC 331.108

Гришнова Е. А., Жорова Е. Р. Кадровое обеспечение эффективной системы антикризисного корпоративного управления

Цель статьи заключается в разработке кадрового обеспечения эффективной системы антикризисного корпоративного управления. В результате исследования были выделены и схематически изображены составные элементы кадрового обеспечения эффективной системы антикризисного корпоративного управления и взаимосвязи между ними. Определены основные требования к субъектам системы антикризисного корпоративного управления с позиций эффективного кадрового обеспечения предприятия. Проанализирована кадровая система отечественных машиностроительных предприятий. Выделены положения, на которых должно основываться кадровое обеспечение системы управления персоналом, в рамках системы антикризисного корпоративного управления.

Ключевые слова: антикризисное корпоративное управление, кадровое обеспечение системы управления, кадровая политика, должностные требования к субъектам управления

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

Гришнова Елена Антоновна – доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики предприятия, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

Email: grishnova@ukr.net

Жорова Евгения Романовна – аспирант, кафедра экономики предприятия, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

Email: y.zhorova@gmail.com

Grishnova O. A., Zhorova Ye. R. Human resourcing of the efficient system of anti-crisis corporate management

The goal of the article lies in development of human resourcing of the efficient system of anti-crisis corporate management. In the result of the study the article marks out and schematically depicts components of human resourcing of the efficient system of anti-crisis corporate management and interaction between them. The article identifies main requirements to the subjects of the system of anti-crisis corporate management from the position of efficient human resourcing of an enterprise. It analyses the personnel system of domestic engineering enterprises. It underlines provisions, which the human resourcing of the personnel management system should be based upon, within the framework of the system of anti-crisis corporate management.

Key words: anti-crisis corporate management, human resourcing of the management system, personnel policy, job requirements to managers

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Grishnova Olena A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Enterprise Economics, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

Email: grishnova@ukr.net

Zhorova Yevheniya R. – Postgraduate Student, Department of Enterprise Economics, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

Email: y.zhorova@gmail.com

Постановка проблеми. Кожне підприємство час від часу стикається з кризовими ситуаціями у своїй діяльності. Відповідно до рівня ефективності управління у таких ситуаціях, результатом може бути припинення діяльності підприємства або ж його оновлення завдяки високопрофесійній діяльності менеджерів та керівників підприємства та налагодженій роботі усього персоналу загалом. Людський фактор у діяльності підприємства є основою будь-якої сис-

теми управління та головною результуючою ланкою, що одночасно є суб'єктом та об'єктом управління.

У період нестабільності вітчизняної економіки, мінливості ринкового середовища, гострої політичної ситуації, важкого фінансового стану корпоративного сектору переважна більшість промислових підприємств функціонують на межі банкрутства. Продумане формування кадрового забезпечення системи управління, виважена антикризова

кадрова політика та ефективне регулювання соціально-трудова відносин у таких умовах набувають надзвичайної важливості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління персоналом і кадрового забезпечення в період кризи висвітлені в працях [3; 6; 8], особливості регулювання соціально-трудова відносин в кризовий період – [9; 10; 11], кадрові аспекти та заходи антикризового управління – [3; 4; 5], проблеми кадрового забезпечення корпоративного управління [2; 7]. Однак аспекти кадрового забезпечення антикризового корпоративного управління залишаються досі недослідженими.

Метою статті є обґрунтування вимог та розробка заходів щодо належного кадрового забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Нестабільність української економіки, безумовно, є однією із вагомих причин багатьох кризових ситуацій на промислових підприємствах, але не є основною. Основною причиною, на нашу думку, є криза корпоративного управління, що може бути викликана як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками діяльності підприємства. Джерелом кризи корпоративного управління, як правило, є конфлікт суб'єктів управління, що може бути як у межах одного суб'єкта управління, наприклад конфлікт акціонерів, так і між суб'єктами – керуючим та виконавчим органом. Тому актуальним є дослідження аспектів антикризового корпоративного управління, що поєднує особливості антикризового та корпоративного управління. Включаючи у себе складну систему процесів, механізмів та інструментів по управлінню підприємством, воно забезпечуватиме узгодження інтересів акціонерів, менеджерів та усіх зацікавлених сторін у сфері ризик-менеджменту та контролю за кризовими явищами на підприємстві. Антикризове корпоративне управління є системою взаємовідносин між власниками компанії, виконавчими органами та зацікавленими сторонами, що включає у себе заходи по попередженню, діагностиці, нейтралізації та контролю кризових явищ на підприємстві, ґрунтується на узгодженні інтересів усіх зацікавлених сторін та забезпечує подолання кризового стану, недопущення банкрутства, постійну діагностику соціально-економічного стану підприємства, стабілізацію діяльності та фінансової стійкості.

Жодне підприємство, при наявних найсучасніших ресурсах та активах, не зможе функціонувати без відповідного якісного кадрового забезпечення. Побудова моделей, розробка стратегій та тактик, постановка завдань не має сенсу без високопрофесійного персоналу, здатного втілити це у життя.

Кризова ситуація може загрожувати підприємству не тільки погіршенням ключових показників діяльності, але і втратою цінних співробітників, які є ключовим чинником подолання кризи.

Як відмічають керівники багатьох промислових підприємств, дуже гостро постає проблема дефіциту кваліфікованого виробничого персоналу. Професії токаря, фрезерувальника, слюсаря і т. п. втратили свою популярність порівняно з радянським періодом, але не втратили своєї актуальності для промислових підприємств. Відбувається старіння професійного складу досвідчених та відповідальних працівників. Позитивно, що деякі підприємства сти-

мулюють працівників до підвищення кваліфікації оплатою навчання та закріпленням за ними робочого місця з відповідним збереженням заробітної плати, або ж навчають безпосередньо на власній матеріальній базі. Створення висококваліфікованого колективу відповідальних і лояльних працівників усіх рівнів управління, виробничого та обслуговуючого апарату є основним завданням якісного кадрового забезпечення.

Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління представлено суб'єктами управління: найнятими або запрошеними на безоплатній основі працівниками (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління, члени антикризового комітету) та одним із об'єктів управління – кадровою системою, яка складається з усього персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано задіяний у процесі виробництва.

На рис. 1 схематично зображено кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління.

Розглянемо детальніше кожен складову кадрового забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління.

Наглядова рада несе відповідальність за результати діяльності та поточну ситуацію на підприємстві. В її обов'язки входить здійснення всіх функцій контролю, зокрема контролю за стратегічними плануванням на підприємстві, фінансовими показниками, діяльністю виконавчого органу, кадровою політикою, ризик-менеджментом та ін. Як показало наше дослідження, проведене на вітчизняних машинобудівних підприємствах, проблемами забезпечення ефективної діяльності наглядової ради у період кризи є недостатня кваліфікація багатьох членів ради у сфері антикризового управління, ігнорування прогресивної зарубіжної практики залучення незалежних членів ради, можлива недостовірність робочої інформації, що надається виконавчим органом, лобювання інтересів (якщо в наглядовій раді присутня певна частка членів правління). Відповідно ми сформулювали такі вимоги до члена наглядової ради з позиції ефективного кадрового забезпечення підприємства:

- відповідна освіта та професійна компетентність;
- наявність значного професійного та життєвого досвіду;
- здатність до розмежування сфер інтересів, діяльність виключно в інтересах підприємства, його довгострокової стабільності;
- психологічна стабільність та вміння працювати в умовах стресу;
- гнучкість, вміння вести переговори, прагнення досягати компромісу;
- активна життєва позиція, прагнення до саморозвитку та вдосконалення.

Виконавчий орган, як складова кадрового забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління складається, з управлінців найвищого рівня, які відносяться до топ-менеджменту підприємства. До сфери їх завдань входить безпосереднє управління та контроль за діяльністю підприємства, вони підзвітні безпосередньо наглядовій раді та здійснюють оперативне управління підприємством. Особливостями діяльності переважної біль-

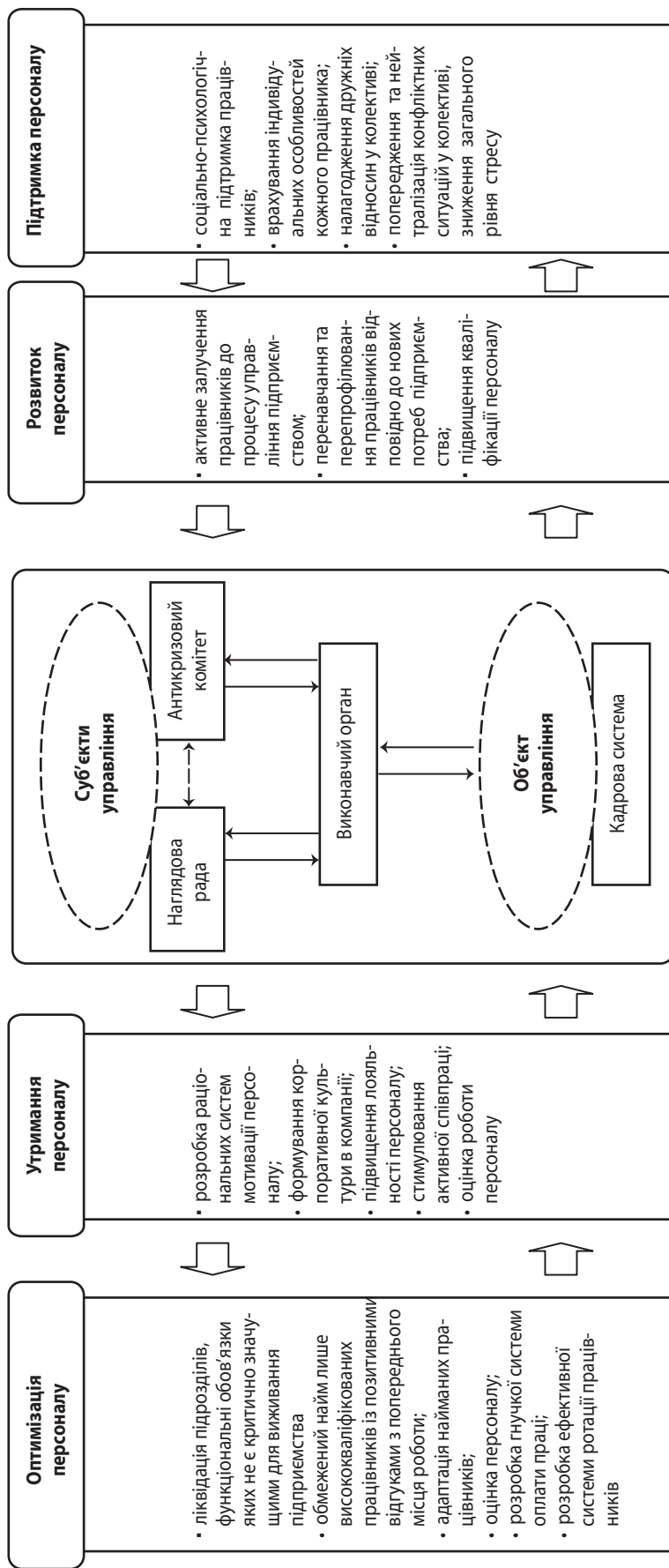


Рис. 1. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління

шості вітчизняних управлінців є застарілі методи управління підприємством, необізнаність в зарубіжних практиках управління, відсутність належної освіти, високий рівень бюрократизму.

Відповідно вимогами до члена виконавчого органу з позицій ефективного кадрового забезпечення підприємства є:

- належна освіта, значний досвід управлінської діяльності;
- повна обізнаність у специфіці діяльності підприємства, зокрема в особливостях виробничого процесу та обслуговування;
- високий рівень аналітичних здібностей, вміння приймати раціональні рішення за обмежений проміжок часу;
- гнучкість, вміння працювати у умовах стресу;
- лояльність та відданість справі;
- комунікабельність та лідерські якості;
- чесність, порядність, високі моральні якості.

Впровадження системи антикризового корпоративного управління, відповідно до наших розробок, передбачає перебудову усїєї системи управління. При цьому відбувається ліквідація такого органу як ревізійна комісія, а тимчасові комітети наглядової ради переносяться до єдиного центру координації – антикризового комітету, що буде регулювати усі процеси управління, в тому числі превентивне та поточне антикризове управління, проводити оцінку економічного стану, вартості компанії, аналіз діяльності ради директорів, буде системним центром стратегічного планування та корпоративного управління, створить умови для інноваційного розвитку підприємства, а також формування відповідного кадрового забезпечення та антикризової кадрової політики.

На нашу думку, у складі антикризового комітету доцільним буде створити комісію з аудиту, що буде переважно виконувати функції ревізійної комісії та служби внутрішнього аудиту; комісію з питань кадрів, що розроблятиме кадрову політику, займатиметься конфліктними ситуаціями та особливими питаннями кадрового забезпечення; комісію з питань інформаційної політики – відповідатиме за формування звітів, інформаційне забезпечення діяльності підприємства, забезпечення достовірності, доступності та прозорості інформації; комісію зі стратегічного розвитку; комісія з корпоративного розвитку проводитиме дослідження ефективності корпоративного управління на під-

приємстві, аналізуватиме можливості виходу на нові ринки збуту, розроблятиме новітні моделі розвитку, слідкуватиме за зарубіжними тенденціями, координуватиме діяльність інших комісій.

Склад антикризового комітету буде формуватися з персоналу підприємства на засіданнях наглядової ради, а затверджуватися на загальних зборах акціонерів. Важливим є залучення до складу комітету не тільки керівників різних рівнів, але й виробничого персоналу, досвідчених, цінних спеціалістів, що дозволить по-новому поглянути на наявні проблеми на підприємстві. В кожній комісії антикризового комітету повинен бути один голова, що відповідатиме за її діяльність, представник наглядової ради чи виконавчого органу. Очолюватиме комітет 2 особи, відповідно 1 представник наглядової ради та 1 представник виконавчого органу, що дозволить здійснювати взаємообумовлений контроль та нейтралізує конфлікт інтересів, що досить часто виникає з причин асиметричності інформації та відділення прав власності та управління. Вимоги до кандидатів на нові посади формуються відповідно до вимог за їх основним місцем роботи. Засідання антикризового комітету повинно відбуватись за потребою, але не рідше ніж раз на місяць. За рішенням загальних зборів акціонерів, при виході підприємства з кризи антикризовий комітет можна знову замінити на ревізійну комісію.

Основоположною, базовою ланкою кадрового забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління є кадрова система підприємства. Ми проаналізували кадрову систему на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Об'єктами аналізу є ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Дніпроважмаш», ПАТ «Світло Шахтаря». Попередній аналіз фінансового стану виявив, що фінансовий стан 3 із 5 підприємств є кризовим, існує реальна загроза їх банкрутства (ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш»). ПАТ «Дніпроважмаш» є відносно стабільним, але мають місце початкові прояви кризових процесів у діяльності підприємства. ПАТ «Світло Шахтаря» функціонує досить стабільно, однак наявні деякі зауваження. Динаміки чисельності персоналу на цих підприємствах показана в табл. 1.

Як видно з табл. 1, динаміка чисельності персоналу є хаотичною, що пояснюється відсутністю стабільності

Таблиця 1

Динаміка чисельності персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств

Об'єкти аналізу	СОЧ штатних працівників, осіб				2012/ 2009, %
	2009	2010	2011	2012	
ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод»	230	222	219	211	92
ПАТ «Дніпроважмаш»	2805	2642	2890	3507	125
ПАТ «Донецькгірмаш»	1303	1377	1142	1189	91
ПАТ «Світло Шахтаря»	2563	2644	2890	2836	111
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	3063	3166	2965	2427	79

Джерело: розроблено автором на основі [1]

на підприємствах та значною залежністю діяльності підприємств від обсягів замовлень. Очевидним є зменшення персоналу саме на підприємствах, що за результатами аналізу фінансового стану знаходяться у кризовому стані – це ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш». Важливо, що чисельність працюючих неповний робочий час на ПАТ «Марганецький рудоремонтний завод» у 2012 р. складала 185 осіб, тобто 88 % чисельності штатних працівників.

Специфікою функціонування машинобудівних підприємств є довгий виробничий цикл, що уповільнює віддачу від інвестицій, вузька спеціалізація зумовлює значну залежність від динаміки цін постачальників матеріалів та ринкових цін на власну продукцію. Висока вартість сучасного обладнання та технологій є причиною роботи на застарілому та зношеному обладнанні. Низький рівень фондоддачі, гострий дефіцит висококваліфікованих кадрів, низька кваліфікація наявного персоналу спричиняє високий відсоток браку на виробництві. За таких вихідних умов надзвичайно важко налагодити ефективну діяльність, тому значна частка підприємств працює в режимі виживання.

Закономірно, що у період кризи відбувається тотальне скорочення витрат на підприємствах. Виробничий процес на машинобудівних підприємствах є матеріало-, фондо- та трудомістким. Тому керуючі підприємством, орієнтуючись на хибні уявлення про заходи антикризового управління персоналом, а також з причин браку професіоналізму, досвіду та часу для прийняття виважених рішень, розгортають програму тотального скорочення персоналу, зменшення заробітної плати, а іноді і повної її невивплати, відмовляються від соціальних програм та заходів мотивації персоналу, припиняють розробляти стратегії діяльності. Перелічені заходи є непопулярними, але певною мірою необхідними в умовах кризи. Важливим є правильність їх запровадження, що може забезпечуватись наступними правилами:

- ліквідація підрозділів, функціональні обов'язки яких не є критично значущими для виживання підприємства;
- скорочення заробітної плати повинно бути справедливим, пропорційним, стосуватися всіх працівників. Велике мотиваційне значення має роз'яснювальна робота з персоналом, наочні приклади економії не лише на заробітній платі, а й на управлінських витратах;
- забезпечення турботливого ставлення та підтримки кожного працівника, допомога з пошуком наступного місця роботи;
- першочерговим повинно бути скорочення персоналу адміністративного апарату, за ним – обслуговуючого та виробничого персоналу;
- можливе використання послуг компаній, що спеціалізуються на професійному звільненні персоналу.

Тому основними вимогами до антикризового керування, що займається кадровими питаннями у період кризи з позицій ефективного кадрового забезпечення підприємства, є:

- належна професійна підготовка, значний досвід, зокрема роботи з людьми;

- виразні лідерські якості та здібності переконувати, людяність;
- авторитет та повага як серед колег, так і серед підлеглих;
- стресостійкість, внутрішня самодисципліна;
- вміння слухати та вести діалог.

Кадрове забезпечення системи управління персоналом, в рамках системи антикризового корпоративного управління, повинно ґрунтуватися на таких положеннях:

- виконання вимог трудового законодавства;
- вчасна та регулярна виплата заробітної плати та премій, що є основою довіри та поваги персоналу до керівництва компанії;
- розробка гнучкої системи оплати праці, що залежатиме від активності, ініціативності, ефективності діяльності працівника, його стратегічного значення для підприємства;
- оптимізація кадрового складу підприємства шляхом скорочення вертикальних ланок управління та адміністративного штату працівників;
- надання переваги навчанню працівника підприємства, можливості його перепрофілювання порівняно з наймом нового працівника зі сторони;
- виховання лояльності працівників, за допомогою роз'яснювальної роботи та виваженої мотиваційної системи, що розроблятиметься кадровою комісією антикризового комітету;
- за потреби – залучення лише висококваліфікованих працівників із позитивними відгуками з попереднього місця роботи;
- активне залучення працівників до процесу розробки тактики та стратегії діяльності підприємства, впровадження антикризових заходів, врахування думки основного персоналу, заручення їхньою підтримкою;
- широка обізнаність персоналу в загальній ситуації, що складається на підприємстві, прозора та зрозуміла діяльність керівників.

Висновки. Криза на підприємстві є періодом важких рішень та кардинальних заходів. Важливим фактором, що зможе забезпечити виживання підприємства, є узгоджена оперативна діяльність апарату управління, динамічна реакція на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі підприємства, професійність, швидкість та раціональність не тільки процесу прийняття рішень та заходів, що впроваджуються, але й подальший процес їх втілення. Дослідження показало, що основою такої діяльності є належне кадрове забезпечення.

Проблемою вітчизняних підприємств є формальне ставлення до аспектів, що стосуються соціальної та кадрової політики, відсутність належної уваги до питань кадрового забезпечення. Виокремленні вимоги до суб'єктів системи антикризового корпоративного управління несуть у собі важливі стимули та передумови до переходу на якісно новий рівень управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.smida.gov.ua

2. Жук Н. І. Кадрове забезпечення економічного розвитку машинобудування України / Н. І. Жук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2 (20). – С. 46–49.
 3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – К.: Наукова думка, 2000. – 390 с.
 4. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реальність та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. Наук. Праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К.: Вид-во КНЕУ, 2005. – с. 214–223.
 5. Петрова І. Л. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації // Україна: аспекти праці, 2011–№1. – с.25–30.
 6. Сардак О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами/ О. В. Сардак // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 141–148.
 7. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія / Д. О. Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 228 с.
 8. Стец І. І., Стец І. В. Проблеми управління персоналом в умовах кризи // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Випуск 14–15. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – С. 269–277.
 9. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку [Монографія] / О. А. Грішнова, С. Р. Пасєка, А. С. Пасєка / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнєвої. – Черкаси: видавництво ТОВ «МАКЛАУТ», 2011. – 360 с.
 10. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку. Кол. Монографія / І. Л. Петрова, Г. В. Макаркина, І. В. Терон та ін. За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012 – 268с. – с.6–27.
 11. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка./ К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
- Petrova, I. L., Makarkyna, H. V., and Teron, I. V. *Upravlinnia zminamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku* [Change management in terms of innovation]. Kyiv: KROK, 2012.
- Petrova, I. L. "Obgruntuvannia stratehichnoho pidkholu do upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii" [Justification strategic approach to human resource management organization]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2011): 25-30.
- Sardak, O. V. "Kadrovi aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Human aspects of crisis management of enterprises]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky* vol. 1, no. 3 (2010): 141-148.
- Stets, I. I., and Stets, I. V. "Problemy upravlinnia personalom v umovakh kryzy" [Human resource management issues in the crisis]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, no. 14–15 (2010): 269-277.
- Zhuk, N. I. "Kadrove zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku mashynobuduvannia Ukrainy" [Staffing economic development engineering Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (20) (2011): 46-49.

REFERENCES

- Ahentsstvo z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy. <http://www.smida.gov.ua>
- Baiura, D. O. *Systema korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku* [The corporate governance in Ukraine : status and prospects]. Kyiv: Kyivskiy universytet, 2009.
- Daniuk, V. M., Kolot, A. M., and Sukov, H. S. *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. K.; Kramatorsk: KNEU; NKMZ, 2013.
- Hrishnova, O. A., Pasiieka, S. R., and Pasiieka, A. S. *Trudovy potentsial Ukrainy: otsinka stanu, efektyvnist vykorystannia, stratehichni napriamy rozvytku* [The employment potential of Ukraine : Assessment, efficiency, strategic development]. Cherkasy: MAKLAUT, 2011.
- Lihonenko, L. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodychni zasady ta praktychni instrumentarii* [Crisis management now : theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Naukova dumka, 2000.
- Petrova, I. L. "Stratehichne upravlinnia personalom: realii ta perspektyvy" [Strategic human resource management : reality and prospects]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky* vol. 2 (2005): 214-223.