http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4661808

Ковбас Г. І.
викладач,
Центр дистанційного навчання
«Чернівецький інститут» МАУП
https://orcid.org/0000-0002-6034-7247

Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств

JEL Classification: M 12
SECTION "Personnel Management": Управління персоналом.

Анотація. У статті обґрунтовано стратегічний підхід до антикризового управління, що враховує активізацію загроз інноваційному розвитку підприємств в умовах кризи. Охарактеризовано стратегію та теоретико-методичне підґрунтя загроз інноваційному розвитку підприємств в умовах кризи. Наголошено на доцільності диференціювання підходів до інноваційного менеджменту у залежності від етапу антикризового управління. Удосконалено принципи стратегічного управління інноваціями з орієнтацією на стратегічне антикризове управління. Обґрунтовано співвідношення понять інноваційна безпека та антикризове управління. Адаптовано основні стратегії управління інноваціями до завдань антикризового управління у контексті усунення загроз та узагальнено можливі управлінські впливи.

Ключові слова: криза, антикризове управління, забезпечення інноваційного розвитку підприємств, інновації, загрози.

Annotation. The development of the theory and methods of crisis management of enterprises is an important task of management science today. Crises occur constantly and create unpredictable situations that require a non-standard, flexible approach to their solution. In addition to the main damage to the financial and economic stability and development of the enterprise, the crisis poses additional threats, in particular, to ensure the innovative development of enterprises. A comprehensive solution to the problems of innovative development of enterprises in a crisis is possible by including this area in the tasks of crisis management.

The article substantiates the strategic approach to crisis management, which takes into account the intensification of threats to the innovative development of enterprises in a crisis. The strategy and theoretical and methodological basis of threats to the innovative development of enterprises in a crisis are described. Emphasis is placed on the expediency of differentiating approaches to innovation management depending on the stage of crisis management. The principles of strategic innovation management with a focus on strategic crisis management have been improved. The relationship between the concepts of innovation security and crisis management is substantiated. The main strategies of innovation management have been adapted to the tasks of anti-crisis management in the context of threat elimination and possible managerial influences have been generalized.

The study made it possible to identify the following strategic aspects of crisis management in the context of eliminating threats to innovative development of enterprises. First, the elimination of threats to the innovative development of enterprises is one of the tasks of crisis management, which is implemented on the basis of coordination with the strategy of personnel security in accordance with the interests of the enterprise. Secondly, the strategy of eliminating threats to the innovative development of enterprises involves the differentiation of motivational tools and approaches to material and intangible motivation of staff in accordance with the stage of crisis management. Third, crisis management in terms of eliminating threats to staff motivation is implemented in three main areas, corresponding to the strategies of remuneration, selection and development of staff, as well as the current situational management and change management.

Keywords: crisis, anti-crisis management, ensuring innovative development of enterprises, innovations, threats.

Вступ

Розвиток теорії та методики антикризового управління підприємствами є важливим завданням науки менеджменту на сьогоднішній день. Кризи відбуваються постійно та створюють непередбачувані ситуації, що вимагають нестандартного, гнучкого підходу до їх вирішення. Крім основної шкоди фінансово-економічній стабільності та розвитку підприємства, кризи несуть і додаткові загрози, зокрема, забезпеченню інноваційного розвитку підприємств. Комплексне вирішення проблем інноваційного розвитку підприємств в умовах кризи можливе шляхом включення цього напрямку до складу завдань антикризового управління.

Дослідження стратегічних аспектів антикризового управління Бортнік С., Величко Я. І., Вознюк Я. С., Галаз Р. І., Гелеверя Є.М., Головач К. С., Давиденко Н. М., Желуденко К. В., Зверук Л. А., Кошовий Б.-П.О., Лановська Г.І., Лях Ю.В., Потишняк О. М., Сапельнікова Н. Л., Сумець Н.В., Янковська Л. А. та ін. Поряд з цим, недостатньо дослідженими залишаються питання усунення загроз інноваційному розвитку підприємств у контексті стратегічного антикризового управління.

Відтак, ***метою статті*** є обґрунтування стратегічних аспектів антикризового управління у контексті усунення загроз інноваційному розвитку підприємств.

Результати дослідження

Антикризове управління протягом десятиліть залишається невід'ємним інструментом менеджменту в Україні, що пояснюється частотою, тривалістю та непередбачуваністю наслідків криз, як зовнішніх, так і внутрішніх. Кризові ситуації створюють значний вплив на персонал підприємства, який, у залежності від реалізованої на підприємстві стратегії антикризового управління, може бути позитивним або негативним. Так, за наявності ефективного антикризового менеджменту та мотиваційної стратегії кризова ситуація об'єднує колектив, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці у напрямку спільного вирішення існуючої проблеми. Якщо така стратегія відсутня криза провокує відтік кадрів, недобросовісну внутрішньоколективну конкуренцію, загальний розлад організаційної культури.

Стратегія антикризового управління засновується на візії розвитку підприємства, актуальному та прогнозованому стані внутрішнього і зовнішнього середовища. З цього приводу Н. Л. Сапельнікова та Я. С. Вознюк слушно зауважують, що, в умовах сучасних складних виробничих та управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, яке передбачає формування обґрунтованої стратегії на основі глибокого осмислення визначальних економічних, технологічних, соціальних та інших перетворень [1, С. 52].

Як слушно зауважують Колодяжна І. В. та Букріна К. А., забезпечення функціонування підприємства в перспективі вимагає розгляду кризового стану як об'єкта управління, відтак завданням антикризового управління є вплив на проблеми, а також окремі чинники, що приводять до появи кризових явищ та процесів [2, С. 137]. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання місця мотивації праці у системі об'єктів антикризового управління. Відтак погодимось з Кравченко В. О. щодо того, що «у останні роки підприємства відчувають зростання загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків, пов'язаних з діяльністю персоналу. За оцінками фахівців, такі ризики можуть не тільки спричинити підприємству фінансові втрати, а й призвести до його повної втрати власниками або суттєвого зменшення ринкової вартості активів» [3, С. 2]. Схожим чином Величко Я. І. доходить висновку, що у сучасних умовах, що характеризуються підвищеною невизначеністю, управління ризиками є важливим елементом всіх систем управління підприємством, а помилки, які відбуваються під час прийняття кадрових рішень, призводять до непоправних наслідків [4, С. 124]. На думку Громко Л. С. Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, ураховувати

людський чинник, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності підприємства у цілому. Разом із тим, зазначає науковець, через дії або бездіяльність працівників підприємство може зазнати глибокої кризи й навіть збанкрутувати, тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності сучасним підприємствам доцільно приділяти пильну увагу принципам управління персоналом [5, С. 109].

Ознайомлення з роботою вітчизняних підприємств свідчить про те, що антикризове управління на нинішньому етапі є більшою мірою ситуативним, орієнтованим на подолання конкретних кризових ситуацій. Це пояснюється обмеженістю ресурсів навіть для основної діяльності, що унеможливлює їх скерування на виконання заходів щодо підготовки до кризи. Тому у багатьох випадках підприємства залишаються стратегічно неготовими до кризи, що, у випадку настання останньої, вимагає залучення набагато більших ресурсів ніж ті, якими можна було обійтись у разі ефективного стратегічного управління на докризовому етапі.

Стратегічне управління, на думку Желуденко К. В. – це процес установлення перспективних напрямів розвитку підприємств, аналізу і вибору ефективних стратегій та розроблення комплексу конкретних дій щодо їх реалізації, що забезпечить досягнення поставлених завдань та життєздатність організації в умовах, що змінюються [6, С. 90]. Н. Л. Сапельнікова та Я. С. Вознюк відзначають, що стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [1, С. 54-55].

Одним з елементів стратегічного управління є визначення та реалізація принципів, на основі яких воно здійснюється. Стратегія антикризового управління за напрямком мотивації персоналу має базуватись на відповідних принципах, що логічно випливають з принципів стратегічного управління персоналом підприємств. У цьому контексті погоджуємось з Громко Л. С. щодо того, що виокремлення та дотримання в рамках антикризової діяльності підприємства антикризових принципів управління персоналом, які враховують поведінкові особливості працівників підприємства, може забезпечити підвищення ефективності заходів антикризового менеджменту [5, С. 112].

Желуденко К. В. наводить принципи стратегічного управління, котрі, на наше переконання, справедливі і для стратегічного антикризового управління – перспективності, пріоритетності, реальності, поетапності, комплексності [6, С. 90-91]. Пропонуємо удосконалення цих принципів з орієнтацією на стратегічне антикризове управління.

– перспективності – стратегічне управління орієнтується на довгострокову перспективу та розвиток і функціонування організації протягом тривалого терміну, у рамках якого можливе виникнення кризових ситуацій;

– пріоритетності – всі прийняті рішення та заходи повинні підпорядковуватись стратегії, а у випадку настання кризової ситуації пріоритетом має стати її подолання та відновлення нормального функціонування підприємства;

– реальності – стратегічні цілі та завдання підприємства мають враховувати наявні ресурси та динаміку розвитку.

– поетапності – у частині антикризового управління полягає у плануванні та реалізації заходів з попередження, виявлення, усунення та мінімізації наслідків кризи, а відтак – посткризового відновлення.

– комплексності – стратегічне управління має базуватись на максимальній кількості актуальної інформації щодо функціонування підприємства, аналізі та корекції рішень в умовах кризи.

Усунення загроз інноваційному розвитку підприємств як елемент стратегії антикризового управління доцільно здійснювати на основі принципів стратегічного управління персоналом. У якості останніх можемо розглядати запропоновані Громко Л. С. принципи, які враховують поведінкові елементи антикризового менеджменту підприємства: соціально-психологічної єдності колективу (інтеграції та згуртованості); задоволеності роботою і колективом; збігу ціннісних орієнтацій окремих працівників із ціннісними орієнтаціями всього колективу; взаємодії з іншими людьми у спільній роботі; доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників; ефективної організаційної структури; лояльності; надання персоналу більшого динамізму; опори на розвиток творчих здібностей працівника та його самоорганізацію [5, С. 111–112].

Погоджуємось з твердженням Головач К. С. щодо того, що відсутність ефективних схем інноваційного розвитку підприємств слід розглядати як один з важливих внутрішніх факторів кризи на підприємстві [7, С. 26]. У цьому контексті мова може йти про забезпечення інноваційної безпеки підприємства, що охоплює також питання мотивації персоналу. Як зазначає з цього приводу Назарова Г., у сучасному бізнесі кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану компанії наслідків, пов’язаних із роботою й поведінкою персоналу [8]. Поряд з цим, досягнення кадрової безпеки як елемент управління економічною безпекою підприємства відрізняється від менеджменту персоналу у рамках антикризового управління за низкою ознак, зокрема, основними етапами реалізації стратегічних завдань, а також змістом цих завдань.

Основними етапами антикризового управління є прогнозування, виявлення та подолання криз, а також відновлення нормальної роботи підприємства після їх настання.

Лановська Г.І., Лях Ю.В. наголошують, що на етапі попередження виникнення криз передбачається моніторинг стану підприємства; виявлення потенційних загроз, оцінка їх імовірності та потенційного впливу на діяльність підприємства; моделювання потенційних загроз та розроблення шляхів їх подолання [9, С. 494]. Зверук Л. А. відзначає, що сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що провокують дестабілізацію фінансового стану підприємства, вимагають від менеджменту впроваджувати екстрені заходи, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи [10, С. 71]. За схожим напрямком міркує і Васечко Л. І., акцентуючи на тому, що на сьогодні варто реорганізувати або пристосовувати систему управління підприємством відповідно до ринкових вимог, оскільки висока імовірність виникнення і розвитку кризових явищ в процесі діяльності будь-якого підприємства потребують вводити термінові заходи, які направлені на вихід з кризи [11, С. 2]. На думку Галаза Р. І., «антикризовий менеджмент в процесі організації й забезпечення мінімізації загроз кадровій безпеці значною мірою базується на уявленнях про складність впливу на саму суть загрози. Це сприяє розробці непрямих методів усунення загрози, а також посиленню уваги до проблем забезпечення відновлення об’єктів, що постраждали від надзвичайних ситуацій, та відшкодування збитків працівникам компанії. Непрямі методи усунення загрози передбачають укріплення вразливостей у кадровій безпеці, зокрема підвищені вимоги до набору персоналу і його навчання, проведення спеціальних тестів і тренувань, безперервну освіту і контроль за розвитком персоналу» [12, С. 146].

У цьому контексті варто наголосити й на розумінні поняття загроз кадровій безпеці. Колодяжна І. В. та Букріна К. А. доходять висновку, що внутрішніми загрозами є: – дії або бездіяльності (зокрема, навмисні і ненавмисні) персоналу підприємства (установи), що суперечать інтересам його місії та комерційної діяльності, наслідком яких може бути нанесення непередбачених витрат [2, С. 136]. Розширює перелік загроз Іванків О., наводячи такі внутрішні загрози економічній безпеці, як низький професійний рівень керівництва підприємства; порушення трудової дисципліни; перевищення повноважень керівниками; відтік кваліфікованих кадрів; низька компетентність кадрів; істотні упущення як у тактичному, так і в стратегічному плануванні; відсутність ефективної системи впровадження інновацій на промислових підприємствах; зниження продуктивності праці, зростання травматизму на промислових підприємствах; мало уваги приділяється організаційній та в т. ч. корпоративній культурі; відсутність системи виявлення й вирішення конфліктних ситуацій; зниження професійно-кваліфікаційного рівня кадрів; відсутність чіткої системи кар’єрного зростання [13, С. 41-42].

За результатами проведеного теоретичного аналізу можемо висловити наступне міркування. Кадрова безпека утворю загальний фон антикризового управління з урахуванням пріоритету інноваційного розвитку підприємств. Чим вища кадрова безпека – тим нижчим є ризик виникнення криз, пов’язаних з мотивацією персоналу. Подальшого теоретичного осмислення та прикладної

оцінки у цьому контексті вимагає диференціація загроз за ступенем їх спроможності спровокувати кризу на підприємстві. Такі міркування знаходять підтвердження у тезі Колодяжної І. В. та Букріної К. А. щодо того, що «кадрова складова – це процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків та різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками» [2, С. 137].

Як зазначає Зверук Л. А., успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності створеної системи, яка б дозволяла керівництву фірми одержувати можливість кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити на- стання кризового стану [10, с. 72]. Схожим чином Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. наголошують, що антикризове управління передбачає оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх чинників середовища, у якому функціонує підприємство, з метою своєчасної ідентифікації загроз для стійкого розвитку підприємства [14, С. 245]. Потишняк О.М. акцентує на тому, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, стверджує науковець, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації Потишняк О.М. пропонує вимірювати здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці [15, С. 84]. Погоджуємось також з твердженням Бортнік С. щодо того, що «процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства» [16, С. 36].

Розглянувши стратегічні аспекти кадрової безпеки та антикризового управління, пропонуємо систему заходів з подолання загроз інноваційному розвитку підприємств здійснювати у рамках стратегії управління персоналом, узгодженої з потребами економічної безпеки підприємства та цілями і етапами антикризового управління.

Кубарева В. С. наводить такі основні різновиди стратегії управління персоналом, спрямовані на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу, як винагорода, добір і навчання, управління [17, С. 59]. Адаптувавши ці стратегії до завдань антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу можемо висловити наступні рекомендації, що визначають напрямки управлінських впливів.

І. У рамках розвитку та реалізації стратегії винагороди доцільним є не просто створення мотиваційної системи, що забезпечує зростання

продуктивності праці за нормальних умов, але і реалізація підходів, що дозволяють диференціювати нарахування мотиваційної складової заробітної плати у залежності від етапу антикризового управління. Так, на етапі підготовки до кризи доцільно розробити прогноз того, наскільки існуюча система винагород впливає на ризик кризи. Найпростішим прикладом цього підходу є наступний. У випадку недостатнього матеріального стимулювання загострюється ризик втрати ключового персоналу та зниження продуктивності праці у контексті кризи. Водночас, надмірне матеріальне стимулювання, що не має в основі зростання продуктивності праці та виконання ключових індикаторів продуктивності ставить під загрозу фінансовий стан підприємства. На етапі кризи неминучим процесом є зниження мотиваційних виплат у зв'язку з перерозподілом ресурсів підприємства на подолання кризи. Це вимагає стратегічного планування прискореного зростання мотиваційних виплат після виходу з кризи з урахуванням того, що у посткризовий період надмірні мотиваційні виплати можуть сповільнити відновлення нормального функціонування підприємства та спровокувати ланцюгову кризу. З урахуванням наведених міркувань нематеріальну мотивацію доцільно розглядати як ланку підвищення продуктивності праці за умов недостатнього фінансування заходів з мотивації, а також для підвищення їх ефективності.

ІІ. У рамках стратегії добору та навчання доцільним є, у першу чергу, напрацювання загальних вимог до рівня мотивації кандидата на вакантну посаду з урахуванням дій в контексті кризи. Встановленню об'єктивних характеристик кандидатів за цим напрямком є, безумовно, складним завданням, що вимагає розробки додаткових тестових матеріалів, включення спеціальних запитань в інтерв'ю, глибоке вивчення історії зайнятості, зокрема, причин зміни місця праці. З відповідною метою також практикується проведення стрес-тестів, стрес-інтерв'ю, аналіз поведінки кандидата та реакції на кризові ситуації (навчальні) під час проходження стажування.

Побудова стратегії навчання персоналу визначається вимогами його розвитку. Бортнік С. до основних завдань стратегічного розвитку персоналу відносить: розроблення стратегій індивідуального навчання, удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно, покращення адаптивних здібностей, управління знаннями, формування інтелектуального капіталу, покращення якостей управлінського персоналу [16, С. 37]. Погодимось у цьому контексті з Бучинською Т. В., котра наголошує, що розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності є необхідними умовами ефективної діяльності будь-якого підприємства; особливо в умовах сучасних змін розвиток персоналу повинен бути безперервним, а також включати професійне навчання і підвищення професійної компетентності [18, С. 76].

Найважливішим стратегічним аспектом усунення загроз інноваційному розвитку підприємств за цим напрямком є створення умов для індивідуального і колективного професійного, інтелектуального, творчого, культурного та духовного розвитку персоналу, а також винагорода такого розвитку, що сприяє

зниження ймовірності настання криз і підвищенню продуктивності праці. Невід'ємною складовою мотивації персоналу за цим напрямком є кар'єрний розвиток – відсутність прив'язки кар'єрного просування працівника до рівня його компетентності суттєво погіршує мотивацію, а нестача відповідних компетенціям повноважень в умовах кризи може викликати почуття безсилля та зневіру і втрату лояльності до підприємства з боку працівника.

ІІІ. У контексті стратегії поточного управління персоналом, що орієнтується на досягнення цілей підприємства усунення загроз мотивації уможливлюється шляхом оперативного вирішення проблемних ситуацій, конфліктів, адаптації систем винагород та покарань до актуального стану функціонування підприємством. Стратегія усунення загроз мотивації має орієнтуватись на залагодження проблемних аспектів трудової діяльності, що неминуче виникають як в умовах кризи, так і за нормального функціонування. З цього приводу Т. В. Гринько та Т. З. Гвініашвілі акцентують на тому, що, якщо особисті інтереси працівника можуть наражатися на загрозу, організаційні зміни будуть викликати спротив, а така ситуація найчастіше спричиняє зниження ефективності діяльності організації через зменшення зацікавленості працівників [19].

Стратегічна робота за напрямком послідовного усунення загроз інноваційному розвитку підприємств матиме наслідком дотримання принципів антикризового управління, що, як стверджує Громко Л. С., може значно скоротити терміни протікання етапів антикризового менеджменту в момент кризи та під час виходу з неї й поліпшити діяльність підприємства в указаний період [5, С. 112].

Загалом, у контексті розробки стратегічних аспектів усунення загроз мотивації персоналу погоджуємось з твердженням Потишняк О. М. щодо того, що «Управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги» [15].

Висновки

Проведене дослідження дало змогу виявити наступні стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз інноваційному розвитку підприємств. По-перше, усунення загроз інноваційному розвитку підприємств є одним з завдань антикризового менеджменту, що реалізується на засадах узгодження зі стратегією кадрової безпеки у відповідності до інтересів підприємства. По-друге, стратегія усунення загроз інноваційному розвитку підприємств передбачає диференціацію мотиваційних інструментів та підходів до матеріального і нематеріального мотивування персоналу у відповідності до етапу антикризового управління. По-третє, антикризове управління у частині усунення загроз мотивації персоналу реалізується за трьома основними

напрямками, що відповідають стратегіям винагороди, добору і розвитку персоналу, а також поточного ситуаційного управління і управління змінами.

Перспективним напрямком подальших досліджень є деталізація алгоритмів мотивації персоналу на окремих етапах антикризового управління

Список використаних джерел

1. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52–59.
2. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135–140.
3. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. №3. С. 15-23.
4. Величко, Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка трансп. комплексу.* 2018. Вип. 32. С. 123–136.
5. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект.*Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109–113.
6. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 89-93.
7. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2017. 249 с.
8. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємстві. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип. 15. С. 34–37.
9. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
10. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2017. № 1(2). С. 69–75.
11. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484 (дата звернення 12.05.2019).
12. Галаз Р. І. Макрорівневі загрози кадровій безпеці підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 144–147.
13. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 40–45.

14. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 243–248. http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf

15. Потишняк О. М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 82–85.

16. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 33–39

17. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 749: Логістика. С. 55–60.

18. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.

19. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI.* 2015. № 1-2(2). С. 51–54.