

УДК 331.1+658.15

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ

**Панченко В.А.<sup>1</sup>, Панченко О.П.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В. Винниченка,  
м. Кропивницький, вул. Шевченка, 1, 25006, Україна  
тел.: (0522)-22-18-34, e-mail.: mails@kspu.kr.ua, ORCID: 0000-0001-3210-2210

<sup>2</sup> к.е.н., викладач циклової комісії товарознавства та маркетингової діяльності  
Кіровоградський кооперативний коледж економіки і права імені М.П. Сая,  
м. Кропивницький, вул. Чорновола, 13, 25006, Україна  
тел.: (066)-650-36-36, e-mail.: panchenko\_o@ukr.net

ORCID: 0000-0001-3054-8541, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152>

## MANAGING THE PERSONAL POTENTIAL OF THE TRADING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE CRISIS SITUATION

**Panchenko V.<sup>1</sup>, Panchenko O.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. in Economy, Associate Professor of the Central Ukrainian State Pedagogical University named after V. Vynnychenko, Kropivnitsky, st. Shevchenko, 1, 25006, Ukraine  
tel.: (0522)-22-18-34, e-mail.: mails@kspu.kr.ua, ORCID: 0000-0001-3210-2210

<sup>2</sup> Ph.D. in Economy, teacher of the Cyclical Commission for Commodity Studies and Marketing of Kirovograd Cooperative College of Economics and Law named after N.P. Sai,  
Kropivnitsky, st. Chornovil, 13, 25006, Україна  
tel.: (066)-650-36-36, e-mail.: panchenko\_o@ukr.net

ORCID: 0000-0001-3054-8541, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152>

**Анотація.** Найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку України є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємством, що дозволить забезпечити його кадрами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях. До змін в ринкових умовах на сучасному етапі зможе адаптуватися тільки персонал, орієнтований на постійне вдосконалення. Дана обставина підвищує вимоги до всієї кадрової роботи на підприємствах. Чим вище рівень кадрового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство. Помилки в процесі управління персоналом призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й загибелі компанії. У статті розглянуто теоретичні аспекти формування взаємозв'язку системи управління кадровим потенціалом торгового підприємства з антикризовим управлінням. Обґрунтовано необхідність впровадження системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах з метою забезпечення економічного розвитку. Визначено суть поняття управління кадровим потенціалом торгового підприємства. Визначено складові кадрового потенціалу підприємства. Визначено поняття «антикризового управління», виокремлено та згруповано ключові характеристики системи антикризового управління підприємством. Розглянуто наукові підходи до визначення сутності антикризового управління, що дозволило сформулювати авторське тлумачення цього поняття. На основі аналізу та узагальнення фахових джерел з проблематики антикризового управління виокремлено й охарактеризовано основні структурні елементи антикризового фінансового управління підприємством: мету, завдання, об'єкт, суб'єкт. У висновках зазначено, що коректна оцінка ефективності механізму антикризового управління на підприємстві полягає у застосуванні комплексного підходу, який буде поєднувати аспекти різних механізмів антикризової стабілізації.

**Ключові слова:** антикризове управління, кадровий потенціал, торгове підприємство, трудовий потенціал.  
Формул.: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 13

**Annotation.** The most important consideration of the social and economic development of Ukraine is the rationalization and effective use of the personnel potential of the enterprise, which will allow its personnel to solve the problems of the educational and organizational tasks, as well as to make the right decisions in the most complicated, unsteady and rapidly changing ecological situations. Before changes in market skills on modern etipipa, only the percolate, which is aimed at a steady reduction, can only be replenished. Objectives increase the requirements for all staffing facilities at enterprises. The higher the level of personnel potential from the standpoint of the accumulation of

*professional knowledge, abilities, skills and motives to work, the more efficient the company operates. Mistakes in the process of personnel management lead to serious time costs, financial problems, which can cause the loss of competitiveness, and sometimes the death of the company. In this article theoretical aspects of formation of relations of a system of human resources management of a trading company with crisis management. Need of introduction of system of crisis management at the domestic enterprises for the purpose of ensuring economic development is proved. The essence of the concept of managing the personnel potential of a trading enterprise is determined. The components of the personnel potential of the enterprise are determined. Define the concept of "crisis management", selected and grouped the key characteristics of the crisis management system. Scientific approaches for defining the essence of crisis management have allowed to form authorial interpretation of the term. On the basis of the analysis and generalization of the literature sources concerning anticrisis management, the main structural elements of financial anti-crisis business management of company are determined. We have come to the conclusions that the correct assessment of the effectiveness of the mechanism of crisis management of the company is in the usage of the complex approach that will combine aspects of different mechanisms of anti-crisis stabilization.*

**Key words:** crisis management, human potential, trading company, labor potential.  
**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 1, **bibl.:** 13

**Постановка проблеми.** Торгівля в Україні займає перше місце по товарообороту і доходності. Забезпечують торговельну діяльність працівники комерційного підприємства. Беззаперечним є той факт, що ефективність господарської діяльності торгового підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на товарному ринку залежать від формування, управління, використання і розвитку його кадрового потенціалу. Сильна конкуренція і мінливість споживчого попиту населення, а також інші причини зумовлюють виникнення економічних криз на торговому підприємстві та пов'язані з цим труднощі, що змушують менеджерів розробити програму антикризового управління, для того, щоб забезпечити значні збитки і запобігти банкрутству. Успішність виведення підприємства із кризового стану залежить в значній мірі від наявного кадрового потенціалу.

Проте, на сьогодні, на переважній більшості торгових підприємств відсутня програма управління кадровим потенціалом. Актуальним постає завдання управління персоналом в умовах кризи торгового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості розвитку трудового потенціалу персоналу на основі компетентнісного підходу на підприємствах знайшло своє відображення у працях таких вчених, як: В. Я. Афанасьєва, Е. Б. Касяна, Л. Е. Воробйової, Б. И. Кузьміна,

В. И. Маслова, К. Н. Колмагорова, О.В. Крушельницької та ін.

Проблему антикризового управління розглядали в своїх працях такі вчені, як: І. О. Бланк, М. Є. Брюховецька, В. А. Василенко, М. К. Колісник, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко, С. Я. Салига та ін.

Теорію і практику антикризового управління підприємством, висвітлено в працях багатьох вчених, а саме: А. П. Балашова, Ф. А. Важинського, А. Р. Журавської, О. В. Коваленко, Л. С. Ситника, Е. О. Уткіна, В. В. Чернишова та ін.

Однак, актуальною є необхідність розробки основних засад управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – на основі вивчення концепції антикризового менеджменту, запропонувати теоретичні засади управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління кадрами торгової організації дозволяє забезпечити досягнення значних конкурентних переваг на товарному ринку, досягти високої продуктивності праці персоналу. В сучасних умовах кадровий потенціал підприємства слід розуміти як сукупні можливості, фахову компетенцію, здібності і таланти працівників, що необхідні для досягнення комерційних

цілей. Основою цього є трудові ресурси організації.

Виникає питання: в чому ж різниця між категоріями «трудоий потенціал» і «трудоий ресурси»?

Поняття «трудоий потенціал» припускає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від поняття «трудоий ресурси», що прирівнює кадри до інших видів ресурсів. Цим підкреслюється, що головне на підприємстві – не потенціали окремих працівників, а їх загальний потенціал [1].

Вчена С. І. Пучкова вважає, що трудоий потенціал – це сукупність потенціальних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності [2].

На основі критичного аналізу наукових підходів до визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу» можна зробити висновок, що найдоцільніше розглядати це поняття в двох основних аспектах. По-перше, з позицій працівника, розвиток – це найважливіша характеристика, що відображає як якісну зміну працівників, пов'язану з виникненням нового, яке відбувається у результаті управляючих дій та (чи) за ініціативою самих працівників для забезпечення їх відповідності умовам діяльності і самореалізації, так і якісний стан працівника в певний момент часу. По-друге, з позицій підприємства, розвиток кадрового потенціалу виступає як підсистема системи управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу підприємства на якість працівників для досягнення нового більш високого якісного рівня кадрового потенціалу, що забезпечує розвиток підприємства для виконання завдань бізнесу [3].

На думку вчених В. М. Гриньової і Г. І. Писаревської, кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для

досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тобто, кадровий потенціал підприємства включає тільки тих працівників, які мають високий рівень підготовки і виконують управлінські функції, та уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу [4].

Під кадровим потенціалом підприємства торгівлі В. О. Пенюк [5] вважає за доцільне розуміти сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства торгівлі функції, та їх компетентностей (або компетенцій).

Компетенції (або компетенції), як складові кадрового потенціалу підприємства, пропонуємо поділяти на такі п'ять груп:

- особистісні, що пов'язані з наявністю у працівника таких якостей, як відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо;

- професійні, що визначаються здатністю успішно діяти на основі практичного трудового досвіду, умінь та знань при вирішенні поставлених професійних завдань;

- інструментальні, що включають когнітивні здібності (тобто психічні процеси в людському організмі, які спрямовані на прийом і обробку інформації, а також на вирішення завдань і генерування нових ідей), лінгвістичні та технологічні уміння та навички (наприклад, уміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо);

- міжособистісні, які передбачають, що у працівника є такі індивідуальні характерні риси, як уміння виказувати почуття і формувати стосунки, критичне осмислення і здатність до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії та співпраці, умінням працювати у групі, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. У межах міжособистісних

компетенцій (особливо в ситуаціях виходу підприємства на іноземні ринку) має сенс виділяти міжкультурні компетентності (компетенції), що пов'язані зі здатністю працівників підприємства успішно спілкуватися з представниками інших культур;

- системні, що поєднують у собі розуміння, знання та здатності, що дозволяють сприймати співвідношення між собою частин цілого й оцінювати місце кожного з компонентів у системі (наприклад, завдань кожного підрозділу на підприємстві як специфічній соціально-економічній системі), здатність планувати зміни з метою вдосконалення системи і

конструювати нові системи. До системних відносять: лідерські здатності або якості, уміння проводити дослідження, здатність застосовувати теоретичні знання на практиці, здатність до інноваційної діяльності тощо [5].

На основі вивчення праць [1; 3; 4; 5; 6] можемо зробити висновок, що кадровий потенціал вміщує в собі трудовий потенціал підприємства, тобто є формою його вираження в процесі цілеспрямованої трудової діяльності групи працівників.

Складові трудового потенціалу підприємства відображено на рис. 1.

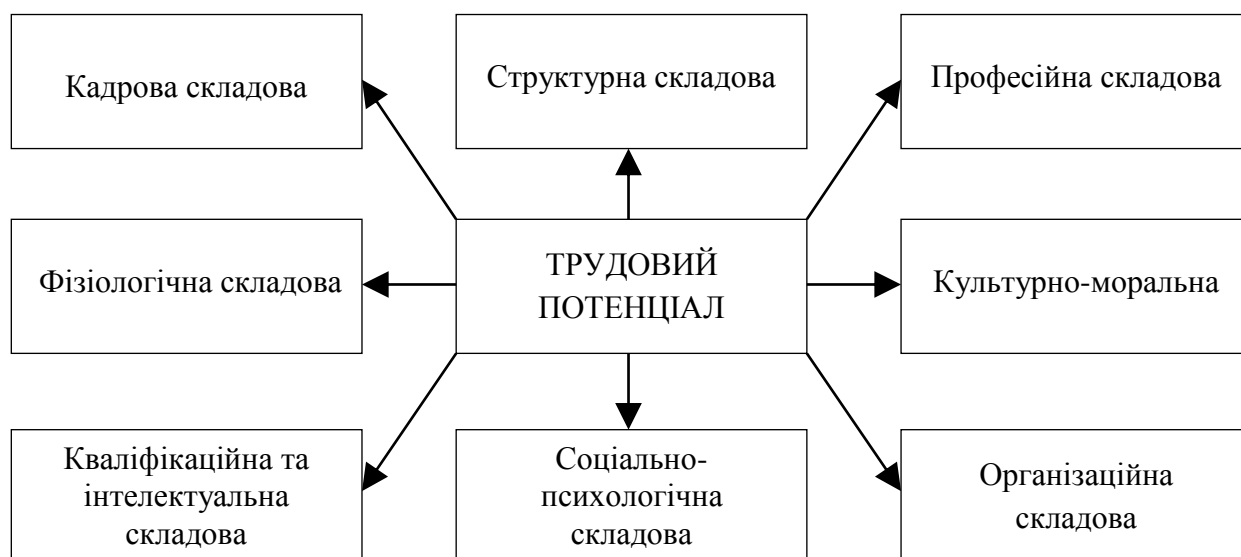


Рис. 1. Складові трудового потенціалу підприємства

Джерело: [4]

Зауважимо, що всі елементи трудового потенціалу торгового підприємства (рис. 1) мають такі три властивості:

- вони взаємопов'язані між собою;
- вони взаємодіють один з одним;
- жоден елемент трудового потенціалу не може існувати автономно від інших.

На основі викладеного вище, можна стверджувати, що елементи трудового потенціалу торгового підприємства утворюють стійку систему, яка є основою менеджменту персоналу.

І. М. Дашко робить висновок, що: «в сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємств необхідно розглядати в числі пріоритетних

сфер функціонування організації. На процес розробки і реалізації стратегії прямо впливають якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть привести до втрати капіталовкладень, тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін у структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацию кадрів не тільки усередині окремих підрозділів організації, але і між ними» [6].

У сучасних умовах розвитку України у більшості вітчизняних підприємств відсутня система управління ефективністю

їх діяльності. Реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів відбувається хаотично. Підприємства в умовах трансформаційних змін економіки країни практично втратили здатність до активізації внутрішніх потенційних можливостей для адаптації із зовнішнім середовищем. Тому розробка та реалізація дієвого механізму антикризового управління дасть змогу підприємствам гнучко реагувати на його зміни, активно втручатися у хід виробничих процесів, сприяти зменшенню наслідків впливу фінансових ризиків. Усе це надасть можливість створити систему ефективного менеджменту з компетентними керівниками і спеціалістами високого рівня, що забезпечить безперервний і планомірний процес розвитку підприємства [7].

Висока імовірність виникнення і розвитку економічної кризи в господарській діяльності торгового підприємства зумовлює необхідність здійснення менеджерами заходів (програми) антикризового управління.

З точки зору менеджменту можливе настання банкрутства є кризовим станом підприємства і його подолання вимагає спеціальних методів фінансового управління. Існує система фінансових методів діагностики банкрутства і методика прийняття управлінських рішень в умовах загрози банкрутства. Ця методика призначена не тільки для підприємств, де криза очевидна і необхідно вживати невідкладних заходів щодо стабілізації, а для всіх підприємств, що працюють в ринкових умовах, оскільки її особливості дозволяють на ранній стадії виявити і усунути негативні чинники розвитку підприємства, а також намітити шляхи їх усунення [8].

Н.А. Файнова наголошує, що основою такої методики є три положення:

- діагностика банкрутства;
- виявлення факторів, що впливають на кризовий розвиток;
- вироблення антикризових механізмів управління фінансами.

Звідси випливає висновок, що запровадження на торговому підприємстві антикризового управління стає першочерговою необхідністю [8].

Антикризове менеджмент – система своєчасних управлінських дій, прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути можливого банкрутства торгового підприємства.

Економіст О. В. Гук робить висновок, що: «антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й запровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства» [9].

Головною метою антикризового управління торговою організацією є забезпечення стійкого положення на товарному ринку та стабілізація господарсько-фінансового становища підприємства за негативної дії будь-яких політичних, економічних і соціальних потрясінь.

Система антикризового управління підприємством представлена в таблиці 1.

Зауважимо, що система антикризового управління підприємством повинна базуватися на таких принципах: аналіз товарного ринку, діагностику кризових явищ у сфері торгівлі та фінансовій діяльності підприємства, швидке реагування на різні кризові явища, адекватність реагування менеджменту на ступінь реальної загрози, розробка антикризових заходів, а також повну реалізацію трудового потенціалу торгового персоналу для подолання з кризи.

**Система антикризового управління підприємством**

Складова	Характеристики
Предмет	передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.
Об'єкт	процеси розвитку криз на підприємстві.
Суб'єкт	власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства або консалтингової організації), представник санатора, представник кредиторів.
Мета	швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству.
Види	активне управління (діагностика кризового стану на підприємстві, управління ризиком і контроль збитків, аналіз впливу на діяльність підприємства, управління кризовими комунікаціями, оцінка можливості відновлення діяльності підприємства); реактивне управління (управління кризовими комунікаціями, управління безпекою та збереженням ресурсів, відновлення ефективної діяльності підприємства); інтерактивне управління (підтримує ефективне функціонування підприємства, запобігає виникненню кризових явищ та здійснює навчальну функцію на підприємстві).
Стадії	передкризове управління (своєчасний управлінський вплив); управління в умовах кризи (стабілізація нестійкого стану); управління процесами виходу з кризи (мінімізація витрат і втрачених можливостей).
Підсистеми	підсистема контролю виконання виробничої програми; підсистема управління персоналом; підсистема управління інноваціями; підсистема управління фінансами; підсистема маркетингу; підсистема антикризової інвестиційної політики.
Складові	антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління.
Завдання	своєчасне діагностування передкризового стану та прогнозування кризових явищ; усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи; запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи; моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу; аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства; постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.
Функції	планування; організація; мотивація; контроль; діагностики кризового стану підприємства.
Принципи	загальні (цілеспрямованості, плановості, комплексності, стимулювання, ієрархічності, динамічності рівноваги, економічності, наукової обґрунтованості, ефективності, єдності цілей, вдосконалення процесів та методів управління); специфічні (стратегічності, маневреності та гнучкості, програмування дій, здійснення політики адекватних дій, моніторинг дій, антикризові мотивації, попереджуваності, реалізації можливостей, адекватності реагування, відповідності антикризовим програмам, оптимального співвідношення централізації та децентралізації, локалізації кризи).
Методи	тактичні (санація, даунсайзинг); стратегічні (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг).

Джерело: [9]

Ми погоджуємось із думкою групи економістів (О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі), що реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін

зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів [7].

Під час застосування антикризових заходів змінюються підходи до організації праці, мотивації та контролю. Тому, успіх антикризового управління залежить від

кадрового потенціалу торгового підприємства.

Як справедливо зазначає О. В. Довгаль [10] – важливу роль в антикризовому управлінні відіграє ефективне управління персоналом. Для появи невеликого числа (5-6 стратегічних і дещо більше тактичних) цілей необхідно використовувати практику колективного формування цілей, обговорювати з членами своєї команди можливі варіанти розвитку підприємства за умов кризи та погоджувати строки виконання. Керівнику корисно також поцікавитися, наскільки реальними видаються підлеглим поставлені цілі і терміни досягнення результату, які побоювання мають люди (не вистачить матеріальних ресурсів, знань, злагоженості в роботі, занадто багато чого залежить від зовнішніх факторів), які ускладнення можуть виникнути і якими заходами можна їх компенсувати. Всі ці питання вимагають регулярного виявлення та обговорення на нарадах, і лише після цього можна говорити про єдине бачення цілей підприємства.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб людини, увага до її індивідуальних особливостей і таке інше [11].

В умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності [12].

Отже, взявши до уваги сучасні пріоритети антикризового управління,

описаних у монографії І. Малога, І. Радіонової, Л. Ємельяненко [13] можна стверджувати, що для торгового підприємства важливо постійно удосконалювати трудовий потенціал, що створюватиме підґрунтя для ефективного управління персоналом в умовах кризи.

**Висновки.** Отже, можна підвести підсумок, що управління кадровим потенціалом торгової організації включає в себе: підбір та підготовку кваліфікованих кадрів, організацію та розподіл робіт і повноважень, мотивацію та виховання працівників, оцінку якості праці, впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів тощо.

Система антикризового управління підприємством має такі складові: предмет, об'єкт, суб'єкт, мета, види, стадії, підсистеми, складові, завдання, функції, принципи, методи.

Перспективами подальших наукових пошуків може бути розробка моделі управління персоналом торгового підприємства в умовах застосування санації та реорганізації бізнесу.

#### **Література:**

1. Слинков В. Н. Управление персоналом: практические рекомендации. Київ : Алерта, 2004. 240 с.
2. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами / Одеса : ОДЕУ, 2002. 21 с.
3. Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 53-60.
4. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
5. Пенюк В.О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240-248 .
6. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
7. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*, 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.
8. Файнова Н. А. Диагностика банкротства и антикризисное управление на предприятии. *Молодой ученый*. 2013. № 11 (58). С. 488-490.

9. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. №6 (22). С. 193–198.

10. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. *Ефективна економіка*. №4, 2015. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=4226>

11. Вороніна О. С. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій з дисципліни для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030504 Економіка підприємства / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 89 с.

12. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С.265-269.

13. Малий І., Радіонова І. Антикризове управління національною економікою: монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.

#### **Reference:**

1. Slinkov, V. N. (2004) *Upravleniye personalom: prakticheskiye rekomendatsii* [Personnel management: practical recommendations], Alerta, Kyiv, Ukraine.

2. Puchkova, S. I. (2002) Development of a comprehensive system for the development of labor potential: author's abstract. dis Cand. econ Sciences. Ph.D. Thesis, Global economy, economy, organization and management of enterprises, Odessa, Ukraine.

3. Garmider, L. D. (2013) “The process of development of personnel potential of the enterprise”, *Byuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*, № 1 (5). Part 2. pp. 53-60.

4. Grinyova, V. M. Pisarevskaya, G. I. (2012) *Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryemstva* [Management of personnel potential of the enterprise], HNEU, Kharkiv, Ukraine.

5. Peniuk, V. O. (2015) “Personnel potential of the trade enterprise: identification and constituent elements”, *Biznes Inform*, № 6. pp. 240–248 .

6. Dashko, I. M. (2017) “Personnel potential: the essence and factors of its development”, № 1. pp. 65-68.

7. Tymoshenko, O. V. (2016) “Anticrisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise”, *Ekonomichnyy analiz*, Part 23. № 2. pp. 187-192.

8. Faynova, N. A. (2013) “Diagnostics of bankruptcy and crisis management in the enterprise”, *Molodoy uchenyy*, № 11 (58). pp. 488-490.

9. Guk, O. V. (2015) “Anticrisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise”, *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*, №6 (22). pp. 193–198.

10. Dovgal, O. V. (2015) “Anticrisis management of personnel”, *Efektivna ekonomika*, №4. Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=4226>.

11. Voronina, O. S. (2016) Anticrisis management of the enterprise: a summary of lectures on discipline

for students of 4 courses of full-time and part-time forms of study in the field of training 6.030504 Economy of the enterprise / Kharkiv National University of Urban Economics. OHM. Beketova.

12. Yepifanova, I. Y. Oransskaya, N. O. (2016) “The essence of crisis management of the enterprise”, *Ekonomika i suspil'stvo*. №2. pp. 265-269.

13. Small, I. Radionova, I. (2017) *Antykryzove upravlinnya natsional'noyu ekonomikoyu* [Anti-crisis management of the national economy], KNEY, Kyiv, Ukraine.

**Стаття надійшла до редакції 08.05.2019 р.**