

## УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ ТА ЗОВНІШНІМ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### MANAGEMENT OF INTERNAL AND EXTERNAL PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

У статті проаналізовано теоретичні аспекти визначення поняття «кадровий потенціал», що наведені різними науковцями, та сформовано авторське бачення досліджуваного терміна: кадровий потенціал – це соціально-економічна система, сфокусована на кадровому складі організації (сукупність реальних і потенційних можливостей, здібностей і мотивів працівників) та на зовнішньому ринку праці (можливість приведення внутрішніх ресурсів у відповідність до умов ринку праці для досягнення стратегічних переваг на ринку). Наведено основні характеристики поняття «кадровий потенціал». Виділено групи чинників, що впливають на формування й розвиток кадрового потенціалу в організації, а також представлено їх схематичне зображення. Визначено та проаналізовано характеристики внутрішнього та зовнішнього кадрового потенціалу. Сформовано авторське визначення та окреслено завдання управління кадровим потенціалом.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, внутрішній кадровий потенціал, зовнішній кадровий потенціал, характеристики кадрового потенціалу, управління кадровим потенціалом.

В статті проаналізовані теоретичні аспекти визначення поняття «кадровий потенціал», приведені різними ученими, і сформовано авторське бачення досліджуваного терміна: кадровий потенціал – це соціально-економічна система, сфокусована на кадровому складі організації (сукупність реальних і потенційних можливостей, способностей і мотивів працівників) і на зовнішньому ринку праці (можливість приведення внутрішніх ресурсів у відповідність до умов ринку праці для досягнення стратегічних переваг на ринку). Приведено основні характеристики поняття «кадровий потенціал». Виділено групи факторів, впливаючих на формування і розвиток кадрового потенціалу в організації, а також представлено їх схематичне зображення. Визначено і проаналізовані характеристики внутрішнього і зовнішнього кадрового потенціалу. Сформовано авторське визначення і обзначено завдання управління кадровим потенціалом.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, внутренний кадровый потенциал, внешний кадровый потенциал, характеристики кадрового потенциала, управление кадровым потенциалом.

УДК 005.95:331.108

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-26>

**Калюжна Ю.В.**

к.е.н., старший викладач кафедри управління персоналом і маркетингу Запорізький національний університет  
**Репка К.Р.**  
студентка  
Запорізький національний університет

**Kaliuzhna Yuliia**

Zaporizhzhya National University  
**Rieпка Kateryna**  
Zaporizhzhya National University

*In the article the theoretical aspects of defining the concept of "personnel potential" are analyzed, which are given by different scientists. The author's vision of the researched term is also formed: personnel potential is a socio-economic system focused on the personnel of the organization (set of real and potential opportunities, abilities and motives of employees), and on the external labor market (possibility of bringing internal resources in line with labor market conditions to achieve strategic advantages in the market). The main characteristics of the concept of "personnel potential" are given. In particular, personnel potential characterizes the staff with a sufficient level of qualification, takes into account the potential, abilities of employees and the degree of their use in employment, has a strategic focus, indicates the presence or absence of synergistic effect on personnel potential development, uses in microeconomics, at the level enterprises or areas of activity. Two groups of factors and factors influencing the formation and development of personnel potential in the organization are highlighted. The group of external factors includes social, economic, technical and regulatory factors. The group of internal factors consists of personal, status and motivational factors. In the article a schematic representation of the impact of external and internal factors on personnel potential is also presented. The characteristics (object, direction, main tasks, and key words) of internal and external personnel potential are determined and analyzed. The author's definition of the concept of «personnel potential management» is formed as a specialized management function (activity) of the organization, which aims to provide favorable conditions for the formation and development of employees both internally and externally, as well as ensuring the ability to attract enterprises highly professional specialists of the foreign labor market. The tasks of personnel potential management are outlined: ensuring guaranteed employment, staff participation in the management and decision-making of the organization; formation in the organization of a system of values for staff loyalty, creativity and innovation.*

**Key words:** personnel potential, internal personnel potential, external personnel potential, characteristics of personnel potential, personnel potential management.

**Постановка проблеми.** Одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства є висококваліфіковані працівники, які здатні ефективно використовувати технічні досягнення та продукувати креативні рішення. Основою будь-якої організації в нестабільних економічних умовах є кадровий потенціал, адже кадри є важливою активною складовою частиною організації та провідним фактором її успішного функціонування. Ефективна діяльність підприємства, його конкурентна перевага на ринку залежать від правильності підбору персоналу, рівня кваліфікації співробітників, повноти використання кадрового потенціалу та організації трудового процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні аспекти визначення сутності терміна «кадровий потенціал» та вивчення теоретичних основ і особливостей управління кадровим потенціалом висвітлено в наукових працях багатьох учених, таких як А.І. Ковальська [3], Н.С. Краснокутська [4], А.І. Турчинов [5], В.А. Гонтюк [6], А.А. Дискіна [7], В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська [8], Т.В. Білорус [9], А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова, Д.Є. Салавеліс [10], Є.В. Лапін [12], В.В. Безсмертна [13].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності поняття кадрового потенціалу, виділення та аналіз характеристик зовнішнього й

внутрішнього кадрового потенціалу, визначення особливостей управління кадровим потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині все більша кількість менеджерів усвідомлює зростаючу роль персоналу в успішному функціонуванні підприємства та ефективній реалізації його стратегічних цілей. Наведена ситуація спричинена зниженням ролі низькокваліфікованої праці, переглядом складу рушійних сил економіки, оскільки

визначальну роль став відігравати людський фактор. Ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства, його соціальний внесок, обсяги прибутку, ефективність інвестицій, є управління кадровим потенціалом. Проте науковці ще не дійшли єдиного висновку щодо визначення змісту поняття «кадровий потенціал».

Найчастіше в науковій літературі зустрічається тлумачення кадрового потенціалу як сукупності певних елементів (табл. 1).

Таблиця 1

**Напрями визначення терміна «кадровий потенціал»**

Напрямок	Визначення	Автор
Здібності, можливості, якості	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.	Н.С. Краснокутська [4]
	Можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також, що найбільш важливо, творчі здібності.	І.М. Дашко [13]
	Сукупність реальних і потенційних (прихованих) можливостей, здібностей і мотивів працівників як цілісної системи (колективу), які можуть бути приведені в дію в процесі праці відповідно до цілей організації та забезпечити її стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань за рахунок синергетичного ефекту, що виникає в результаті взаємодії кадрових потенціалів співробітників організації.	Л.В. Максимова, Є.О. Гнездилов, І.С. Максимов [2]
	Особисті фізичні й духовні якості людини, що дають змогу використовувати її працю більш ефективно, досягати найвищих результатів у вдосконаленні праці.	А.В. Борщова, С.В. Ільченко [11]
Соціально-економічна система	Відкрита соціально-економічна система, яка включає сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними потребам підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями й навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем умотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін.	А.І. Ковальська [3]
	Відкрита, динамічна соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку.	В.В. Смачило [1]
Сукупність характеристик персоналу	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що включають чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність, ставлення до праці та інші характеристики.	В.В. Безсмертна [14]
	Соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, ставлення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства.	В.А. Гонтюк [6]
Потенційні можливості працівників	Характеристика професійних можливостей працівників брати участь у професійних видах діяльності організації.	А.І. Турчинов [5]
	Ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.	А.А. Дискіна [7]
	Можливості кадрів підприємства за умови їх мобілізації в трудовому процесі задля утворення конкурентних переваг.	А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова, Д.Є. Салавеліс [10]
	Сукупна можливість персоналу підприємства реалізовувати свої фізичні, інтелектуальні, соціальні й духовні здібності у процесі виробничої діяльності в конкретних соціально-економічних умовах.	Є.В. Лапін [12]
	Величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства й забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.	В.М. Гриньова [8]
Людський ресурс	Людський ресурс підприємства у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається й характеризує приховані можливості персоналу.	Т.В. Білорус [9]

Джерело: сформовано авторами на основі [1–14]

Як бачимо, позиції науковців щодо сутності поняття «кадровий потенціал» є досить різними та відображають різні аспекти досліджуваного терміна. Для більш повного розуміння сутності кадрового потенціалу доцільним є виділення його основних характеристик (рис. 1).

Формування та розвиток кадрового потенціалу відбуваються під впливом різноманітних чинників, визначення та систематизація яких є важливими аспектами в процесі дослідження кадрового потенціалу та ефективного управління ним відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Чинники формування та розвитку кадрового потенціалу розподіляються на такі дві групи: зовнішні та внутрішні.

До групи зовнішніх чинників відносять соціальні фактори, тобто рівень заробітної плати, умови праці, перспективу кар'єрного зростання, наявність пільг, соціальних нарахувань, плинність кадрів, можливість реалізації особистих цілей; економічні чинники, які включають стан економіки, рівень інфляції, рівень безробіття, попит та пропозицію на ринку праці; технічні чинники, що об'єднують у своєму складі характер і зміст праці, технологічну оснащеність виробництва, безпеку праці, ергономічні умови, рівень продуктивності праці; регульовальні чинники, що включають гарантування дотримання законодавства у сфері прав і свобод працівників, особливості трудового законодавства.

Групу внутрішніх чинників складають особистісні фактори, що включають вік, стать, рівень працездатності співробітників, їх здібності, знання,

навички, досвід роботи, тип характеру, темперамент; статусні чинники, які характеризують можливість реалізації потреб співробітників в процесі праці, заохочення трудових здобутків, визнання результатів трудової діяльності керівництвом та колегами; мотиваційні фактори, до складу яких входять рівень задоволеності працею, чітка постановка завдань, досяжність цілей, справедлива винагорода, наявність системи преміювання [2].

Формування та розвиток кадрового потенціалу під впливом наведених чинників можна зобразити схематично (рис. 2).

Також слід зауважити, що зовнішні фактори впливають на формування й використання кадрового потенціалу підприємства побічно і не залежать від місії та цілей підприємства, а внутрішні являють собою елементи, якими підприємство управляє самостійно.

Існує два види кадрового потенціалу, а саме внутрішній і зовнішній. Об'єктом внутрішнього кадрового потенціалу є активні громадяни, що працюють на конкретному підприємстві та здатні до розвитку, кар'єрного зростання. Наявність внутрішнього кадрового потенціалу, якому підприємство забезпечує достатній рівень професійного навчання та особистісного розвитку, гарантує йому збереження професійних кадрів і повернення інвестованих у них коштів з прибутком.

Об'єкт зовнішнього кадрового потенціалу включає претендентів на вакантні місця на підприємстві, зокрема висококваліфікованих працівників та претендентів з числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються

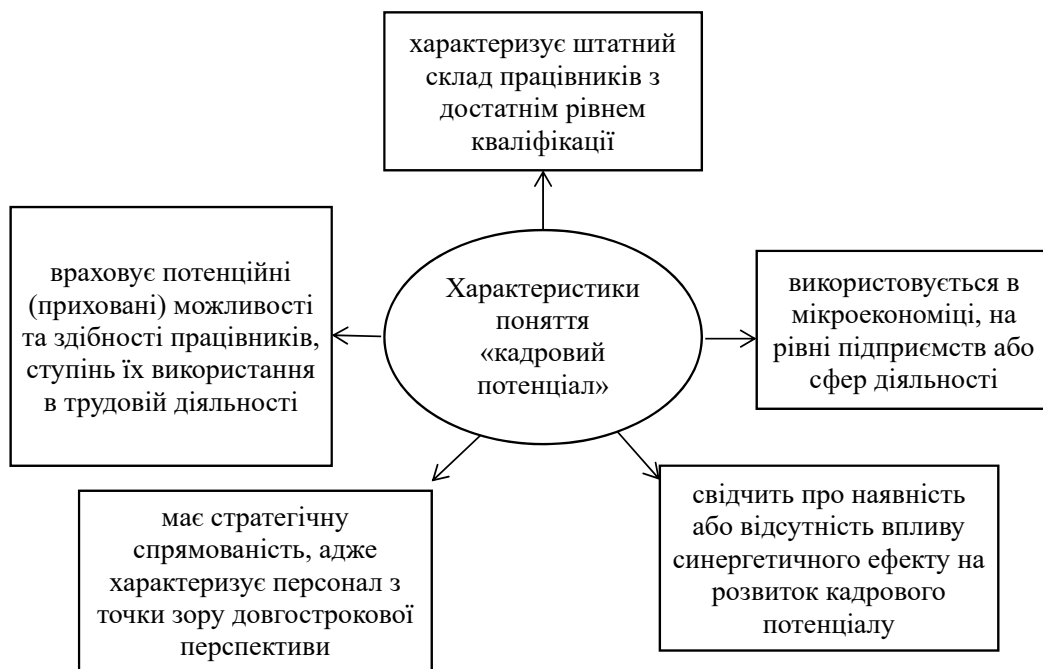


Рис. 1. Характеристики поняття «кадровий потенціал»

Джерело: доповнено авторами на основі [2]

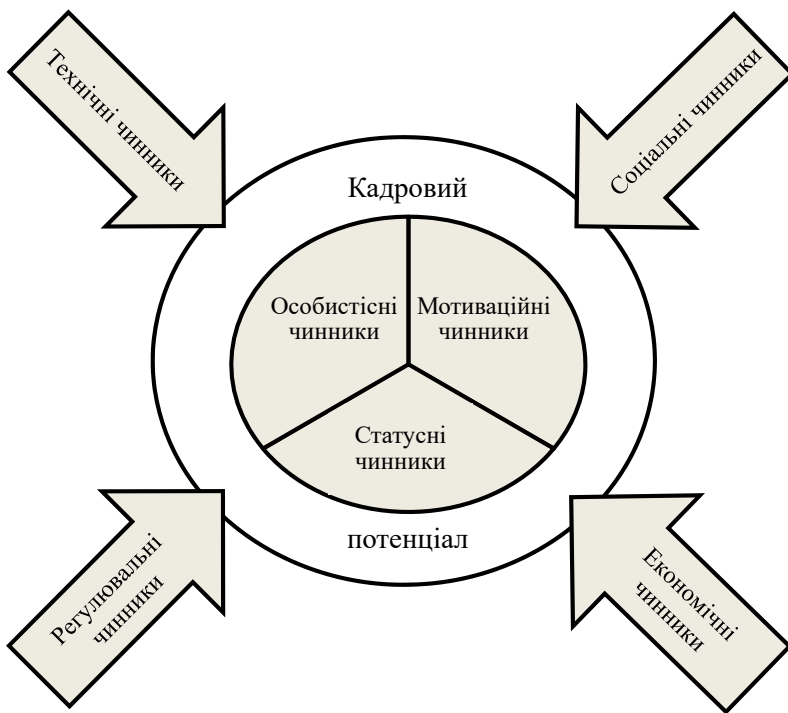


Рис. 2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на кадровий потенціал

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

підприємством без оформлення документів і не мають спеціальної освіти, але здатні до ініціативної діяльності. Зовнішній кадровий потенціал підприємницької діяльності за своїм змістом є джерелом розширення внутрішнього потенціалу підприємства [17] (табл. 2).

З огляду на різницю в поглядах науковців на трактування сутності кадрового потенціалу, чинники впливу та наявні види кадрового потенціалу існує необхідність уточнення поняття.

Кадровий потенціал – це соціально-економічна система, сфокусована на кадровому складі організації (сукупність реальних і потенційних можливостей, здібностей і мотивів працівників) та на зовнішньому ринку праці (можливість приведення внутрішніх ресурсів у відповідність до умов ринку праці для досягнення стратегічних переваг на ринку).

Успішне функціонування підприємства, впровадження новітніх технологій, розроблення та здійснення інноваційних проєктів, зростання показників продуктивності праці, зниження обсягів витрат неможливі без забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективного управління ним.

Управління кадровим потенціалом – це спеціалізована управлінська функція (діяльність) з боку представників організації, що має своїми цілями забезпечення сприятливих умов для формування та розвитку співробітників як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, а також забезпечення спроможності залучення підприємством високопрофесійних спеціалістів зовнішнього ринку праці.

Таблиця 2

Порівняльна таблиця основних характеристик зовнішнього й внутрішнього кадрового потенціалу

Характеристика	Зовнішній кадровий потенціал	Внутрішній кадровий потенціал
Об'єкт	Потенційні майбутні співробітники.	Персонал організації.
Напрямок	Зовнішньофірмовий ринок праці.	Внутрішньофірмовий ринок праці та кадровий склад організації.
Основні задачі	Аналіз ринку праці щодо можливості використання компанією найбільш кваліфікованих та ефективних спеціалістів; визначення основних напрямів діяльності організації на найближчу й довгострокову перспективу; визначення потреби організації в кадрах на нинішній час та майбутній період, планування персоналу; залучення перспективних висококваліфікованих кадрів, комплексний відбір персоналу з використанням сучасних методів.	Аналіз кадрової політики щодо її відповідності цінностям, очікуванням і потребам персоналу; оцінювання персоналу за показниками, що характеризують професійну успішність співробітника, включаючи аналіз потенційних можливостей кар'єрного зростання; виділення ключової групи співробітників, тобто персоналу, що не тільки володіє необхідними знаннями та навичками, але й здатний швидко навчатися, мотивований на довгострокову співпрацю; розстановка кадрів згідно з рівнем кваліфікації та перспективності; ефективний розподіл посадових обов'язків, раціональне делегування повноважень; підготовка, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу; мотивація розвитку персоналу, розроблення цінової оцінки компетенцій та системи оплати за кваліфікацію.
Ключові поняття	Залучення персоналу, брендинг роботодавця, планування персоналу, аналіз ринку праці.	Кадрова політика, оцінка персоналу, кар'єра, мотивація персоналу, розвиток персоналу.

Джерело: сформовано авторами

Ефективний розвиток кадрового потенціалу в організації є можливим за дотримання певних умов, таких як забезпечення гарантованої зайнятості кадрів, можливості кар'єрного зростання, безперервної освіти та особистісного розвитку; участь персоналу в управлінні та прийнятті важливих рішень організації; формування в організації такої системи цінностей, в якій перші місця посідають лояльність персоналу, їх креативність та інноваційна активність.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, мінливі соціально-економічні умови функціонування організацій, кризові явища в економіці спричиняють орієнтацію підприємств на інноваційну спрямованість розвитку, важливу роль у якому відіграють кадровий потенціал, його формування, своєчасне оцінювання, розвиток та ефективне управління задля розширення можливостей, посилення конкурентних переваг організації.

Управління кадровим потенціалом, як зовнішнім, так і внутрішнім, є одним з найважливіших аспектів стратегічного управління сучасним підприємством, адже в умовах інноваційної економіки та модернізації виробництва відбуваються зростання ролі персоналу та посилення уваги до рівня його компетенцій, навичок, знань та особистих якостей. Орієнтація на виявлення прихованих можливостей співробітників, інвестування в людський капітал, ефективне використання потенційних здібностей та створення умов для реалізації і розвитку кадрового потенціалу підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку відповідних товарів і послуг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Смачило В.В. Галузеві особливості в управлінні кадровим потенціалом транспортних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 76–81. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175147> (дата звернення: 07.10.2020).
2. Максимова Л.В., Гнездилов Е.А., Максимов И.С. К определению понятия «кадровый потенциал организации». *Вестник Университета*. 2014. № 20. С.188–195. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-opredeleniyu-popyatiya-kadrovuyu-potentsial-organizatsii> (дата звернення: 07.10.2020).
3. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 07.10.2020).
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
5. Турчинов А.И. Управление персоналом : учебник. 2-е изд., доп. и перераб. Москва : РАГС, 2008. 608 с.
6. Гонтюк В.А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец.

08.00.04 ; Донецький національний університет ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 20 с.

7. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_15) (дата звернення: 07.10.2020).
8. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.
9. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Національний університет харчових технологій. Київ, 2004. 21 с.
10. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.
11. Борщева А.В., Ильченко С.В. Повышение эффективности использования кадрового потенциала предприятия. *Бизнес и дизайн ревю*. 2017. Т. 1. № 4 (8). С. 8. URL: [https://obe.ru/journal/2017\\_4/borshheva-a-v-ilchenko-s-v-povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya](https://obe.ru/journal/2017_4/borshheva-a-v-ilchenko-s-v-povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya) (дата звернення: 07.10.2020).
12. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» ; СумДУ. Харків, 2006. 36 с.
13. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (дата звернення: 07.10.2020).
14. Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Дала. Луганськ, 2008. 17 с.
15. Бальнская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации. *Вопросы управления*. 2016. № 2 (20). С. 214–220. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kadrovym-potentsialom-sovremennoy-organizatsii/viewer> (дата звернення: 07.10.2020).
16. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 07.10.2020).
17. Кохановская И.И. Кадровый потенциал принимающей деятельности. *Кадровик*. 2003. № 3. С. 45–50.

#### REFERENCES:

1. Smachylo V.V. (2019) Haluzevi osoblyvosti v upravlinni kadrovym potentsialom transportnykh pidpriemstv [Sectoral features in the management of human resources of transport enterprises]. *Visnyk ZhDTU* [Bulletin of ZhSTU] (electronic journal), no. 2 (88), pp. 76–81. Available at: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175147> (accessed 07 October 2020).
2. Maksimova L.V., Gnezdilov E.A., Maksimov I.S. (2014) K opredeleniyu popyatiya "kadrovuyu poten-

tsial organizatsii” [To the definition of the concept of “human resources of the organization”]. *Vestnik Universtiteta* [University Bulletin] (electronic journal), no. 20, pp. 188–195. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-opredeleniyu-ponyatiya-kadrovyy-potentsial-organizatsii> (accessed 07 October 2020).

3. Kovalska A.I. (2015) Ekonomichna sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentosposobnosti pidpriemstva [The economic essence of human resources and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (accessed 07 October 2020).

4. Krasnokutsjka N.S. (2007) *Potencial pidpriemstva: formuvannja ta ocinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kiev: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

5. Turchinov A.I. (2008) *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow: Russian Academy of Public Administration. (in Russian)

6. Ghontjuk V.A. (2019) Kompetentnisnyj pidkhid v systemi upravlinnja kadrovym potencialom pidpriemstva [Competence approach in the human resources management system of the enterprise] (PhD Thesis), Vinnytsia: Donetsk National University named after Vasyl Stus.

7. Dyskina A.A. (2018) Kadrovyy potentsial – vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Human resources are an important factor in the economic development of the enterprise]. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI] (electronic journal), no. 2, pp. 67–71. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_15) (accessed 07 October 2020).

8. Ghrynjova V.M., Pysarevsjka Gh.I. (2012) *Upravlinnja kadrovym potencialom pidpriemstva* [Personnel management of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)

9. Bilorus T.V. (2004) Kadrovyy potencial v systemi stratehichnogho upravlinnja pidpriemstvom [Human resources in the system of strategic management of the enterprise] (PhD Thesis), Kiev: National University of Food Technology.

10. Sabadyrjova A.L., Babij O.M., Kuklinova T.V., Salavelis D.Je. (2013) *Potencial i rozvytok pidpriemstva* [Potential and development of the enterprise]. Odessa: ONEU, rotaprint. (in Ukrainian)

11. Borshcheva A.V., Il'chenko S.V. (2017) Povyshenie effektivnosti ispol'zovaniya kadrovogo potentsiala predpriyatiya [Improving the efficiency of using the personnel potential of the enterprise]. *Biznes i dizayn revyu* [Business and design review] (electronic journal), vol. 1, no. 4 (8), pp. 8. Available at: [https://obe.ru/journal/2017\\_4/borshheva-a-v-ilchenko-s-v-povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya](https://obe.ru/journal/2017_4/borshheva-a-v-ilchenko-s-v-povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovogo-potentsiala-predpriyatiya) (accessed 07 October 2020).

12. Lapin Je.V. (2006) *Ekonomichnyj potencial pidpriemstv promyslovosti: formuvannja, ocinka, upravlinnja* [Economic potential of industrial enterprises: formation, evaluation, management] (PhD Thesis), Kharkiv: Sumy State University.

13. Dashko I.M. (2017) Kadrovyy potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Human resources: the essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state] (electronic journal), no. 1, pp. 65–68. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (accessed 07 October 2020).

14. Bezsmertna V.V. (2008) *Stratehichne upravlinnja personalom pidpriemstva* [Strategic personnel management of the enterprise] (PhD Thesis), Lugansk: East Ukrainian National University named after Vladimir Dahl.

15. Balynskaya N.R., Kuznetsova N.V., Sinitsyna O.N. (2016) *Sistema upravleniya kadrovym potentsialom sovremennoy organizatsii* [Human resources management system of a modern organization]. *Voprosy upravleniya* [Management issues] (electronic journal), no. 2 (20), pp. 214–220. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kadrovym-potentsialom-sovremennoy-organizatsii/viewer> (accessed 07 October 2020).

16. Ivanytska S.B., Anisova N.V., Petrova A.O. (2013) Kadrovyy potentsial pidpriemstva: faktory formuvannia ta vykorystannia [Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (accessed 07 October 2020).

17. Kokhanovskaya I.I. (2003) Kadrovyy potentsial predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Personnel potential of entrepreneurial activity]. *Kadrovik* [Personnel officer], no. 3, pp. 45–50.