

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ*

© 2015 ПЕНЮК В. О.

УДК 005.95:339.17

Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи

Мета статті полягає у визначенні сутності кадрового потенціалу підприємства торгівлі та його складових елементів. Проведено дослідження етимології слова «потенціал». Систематизовано теоретичні підходи щодо трактування поняття «кадровий потенціал», з виокремленням ресурсного, системного, факторного, атрибутивно-синтезуючого (або інтеграційного) та індикативно-результуючого підходів. Проведено критичний аналіз наявних дефініцій цього поняття, уточнено його сутність та визначено відмітні ознаки. У результаті дослідження встановлено взаємозв'язок між потенціалом персоналу, кадровим і трудовим потенціалом на підприємстві. Представлено авторське бачення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства торгівлі». Визначено групи компетентностей (особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні та системні), які є складовими елементами кадрового потенціалу підприємства торгівлі. У подальшому отримані результати можуть бути використані для дослідження проблем кадрової політики та діагностики кадрового і трудового потенціалу на підприємствах торгівлі, а також інших сфер економічної діяльності.

Ключові слова: кадровий потенціал, потенціал персоналу, трудовий потенціал, складові елементи потенціалу, торгівля, підприємство.

Табл.: 2. **Бібл.:** 45.

Пенюк Валерія Олександрівна – аспірантка, асистент кафедри менеджменту та туризму, Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (Центральна площа, 7, Чернівці, 58002, Україна)

E-mail: margusha23@yahoo.com

УДК 005.95:339.17

UDC 005.95:339.17

Пенюк В. А. Кадровый потенциал предприятия торговли: определения и составляющие элементы

Цель статьи заключается в определении сущности кадрового потенциала предприятия торговли и его составных элементов. Проведено исследование этимологии слова «потенциал». Систематизированы теоретические подходы к трактовке понятия «кадровый потенциал», с выделением ресурсного, системного, факторного, атрибутивно-синтезирующего (интеграционного) и индикативно-результующего подходов. Проведен критический анализ имеющихся дефиниций этого понятия, уточнены его сущность и определены отличительные признаки. В результате исследования установлена взаимосвязь между потенциалом персонала, кадровым и трудовым потенциалом предприятия. Представлено авторское видение сущности понятия «кадровый потенциал предприятия торговли». Определены группы компетентностей (личностные, профессиональные, инструментальные, межличностные и системные), которые являются составляющими элементами кадрового потенциала предприятия торговли. В дальнейшем полученные результаты могут быть использованы для исследования проблем кадровой политики и диагностики кадрового и трудового потенциала на предприятиях торговли, а также других сфер экономической деятельности.

Ключевые слова: кадровый потенциал, потенциал персонала, трудовой потенциал, составляющие элементы потенциала, торговля, предприятие.

Табл.: 2. **Библ.:** 45.

Пенюк Валерия Александровна – аспирантка, ассистент кафедры менеджмента и туризма, Черновицкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (Центральная площадь, 7, Черновцы, 58002, Украина)

E-mail: margusha23@yahoo.com

Peniuk V. O. Personnel Potential of Trade Enterprise: Definitions and Constituent Elements

The article is aimed to determine the essence of personnel potential of trade enterprise and its constituent elements. A study of the etymology of the word «potential» has been carried out. Theoretical approaches to interpretation of the notion of «personnel potential» have been systematized, with allocation of the resource, system, factorial, attributive-synthesizing (integrative) and indicative-resulting approaches. A critical analysis of the existing definitions of this notion has been conducted, its essence has been revised and the distinctive features have been identified. As result of the study, correlation between the personnel potential, staff and labor potential of enterprise have been determined. The author's vision of the essence of notion of «personnel potential of enterprise» has been submitted. The groups of competencies (personal, professional, instrumental, interpersonal and system) have been defined, which work as constituent elements of personnel potential of trade enterprise. The obtained results can be further used for research on personnel policy as well as staff and labor diagnostics at both trade enterprises and enterprises in the other economy sectors.

Key words: personnel potential, staff potential, labor potential, constituent elements of potential, trade, enterprise.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 45.

Peniuk Valeriia O. – Postgraduate Student, Assistant of the Department of Management and Tourism, Chernivtsi Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and Economics University (Tsentralna Square 7, Chernivtsi, 58002, Ukraine)

E-mail: margusha23@yahoo.com

Розвиток економіки будь-якої країни світу (у т. ч. й України), конкурентоспроможність її галузей і підприємств на ринку в першу чергу залежить як від кількості, так і від якості людських ресурсів та перспектив розвитку кадрового потенціалу. Правильна та своєчасна діагностика кадрового потенціалу та забезпечення на основі її результатів вискоєфективної кадрової політики є, на наш погляд, необхідною умовою

процвітання як великих, так і малих підприємств, важливим фактором впровадження майбутніх економічних реформ в країні.

Теоретичні та методологічні проблеми розвитку та ефективного використання потенціалу (у т. ч. і кадрового) на підприємствах були висвітлені у працях С. Бая [1], Л. Гармідер [2; 3], М. Мокрієва [4], Г. П'ятницької [5], Ю. Рабиніної [6] та ін. Питання управління кадрами на сучасних підприємствах розглядалися у працях Т. Білорус [7], В. Гриньової [8], М. Кравченко [9] та ін. Проте до цього часу немає єдиної чіткої дефініції поняття «кадровий потенціал». Недостатньо вивченими лишаються

* Стаття містить матеріали досліджень, що проводилися в межах виконання держбюджетної НДР «Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі» (номер державної реєстрації 0114U000322).

й аспекти, пов'язані з визначенням складових елементів кадрового потенціалу підприємства, що, з одного боку, обумовлює неоднозначність у трактуваннях сутності кадрового потенціалу, а з іншого – ускладнює процес проведення його діагностики. Мало висвітлювалися у наукових публікаціях й особливості кадрового потенціалу у сфері торгівлі.

Метою цієї статті є уточнення сутності поняття «кадровий потенціал» та обґрунтування авторського визначення поняття «кадровий потенціал підприємства торгівлі». Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання: 1) дослідити етимологію слова «потенціал» та встановити взаємозв'язок між потенціалом персоналу, кадровим потенціалом та трудовим потенціалом; 2) систематизувати наявні нині теоретичні підходи щодо трактування сутності поняття «кадровий потенціал підприємства»; 3) визначити складові елементи кадрового потенціалу на прикладі підприємства торгівлі.

Етимологія слова «потенціал», як зазначено в енциклопедії [10], походить від латинського «*potentia*» – сила, могутність, можливість, мати здатність, бути в змозі. Водночас, як свідчать результати досліджень С. Глівенко [11], в українську мову слово «потенціал» потрапило з французької в значенні «що може бути». І нині у словнику української мови [12] потенціал визначають як: 1) сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в будь-якій галузі, діяльності, сфері; 2) приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть проявитися за певних умов.

Варто зауважити, що змістовий спектр слова «потенціал» у сфері економічних знань та теорії управління суттєво розширився впродовж ХХ – ХХІ ст. Починаючи з цього періоду, ним стали позначати не тільки можливості, а і ресурси, які є в об'єкта або суб'єкта управління. При цьому ці ресурси (у т. ч. у вигляді певних запасів, коштів тощо) наділені двома характерними рисами:

- ✦ вони ще не використовуються, хоча і є в наявності (тобто потенціал – це щось приховане, неявище на даний момент часу);
- ✦ у найближчому чи віддаленому майбутньому вони можуть бути використані, а отже, стати факторами, задіяними в реалізацію певних можливостей (тобто потенціал має ймовірнісний характер і на практиці може бути як реалізованим, так і нереалізованим. Іншими словами, потенціал створює передумови для досягнення певного результату, але не гарантує їх досягнення).

Науковці, які досліджували проблемні аспекти, пов'язані з потенціалом сучасних підприємств [7; 8; 9; 13; 14; 15; 16; 17; 18 та ін.], дійшли висновку, що його необхідно структурувати, виділяючи такі різновиди, як: виробничий; економічний; інвестиційний; інформаційний; кадровий та / або трудовий; маркетинговий; ресурсний; ринковий; стратегічний; інноваційний або техніко-технологічний; фінансовий тощо. Не вдаючись у дискусію щодо наведеного вище структурування загального потенціалу підприємства, наголосимо на важли-

вості та обов'язковості виділення у його структурі саме кадрового потенціалу, оскільки без наявності на підприємстві необхідних кадрів неможливо належним чином вирішувати як стратегічні, так і поточні завдання щодо діяльності та / або розвитку підприємства на ринку.

За результатами аналізу публікацій, в яких науковці пропонували своє бачення сутності поняття «кадровий потенціал», зроблено висновок про наявність розбіжностей у її трактуванні. Тому з метою уточнення та чіткого визначення того, що саме доцільно розуміти під кадровим потенціалом підприємства, проведемо систематизацію наявних нині теоретичних підходів до трактування поняття «кадровий потенціал», виділивши відмітні ознаки кожної з дефініцій (табл. 1).

На сьогодні, на нашу думку, можна говорити про наявність п'яти підходів до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» (див. табл. 1). Відповідно до ресурсного підходу кадровий потенціал розглядається як ресурс праці людини або як характеристики цього ресурсу чи показники. Прибічники системного підходу відображають кадровий потенціал як певну систему дій у складі трудового потенціалу або як соціально-економічне явище, що є відображенням системи відносин, яка залежить від робочої сили. Згідно з факторним підходом кадровий потенціал визначається низкою факторів у вигляді можливостей, здібностей, здатностей, вмінь, навичок і т. п. працівників підприємства, а в окремих випадках і мотиваційним потенціалом та трудовими можливостями підприємства в цілому (як, наприклад, у С. Іваницької, Н. Анісової, А. Петрової). Атрибутивно-синтезуючий, або інтеграційний підхід до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», передбачає формування масиву показників, що всебічно характеризують кадровий потенціал чи окремі його складові, з наступним їх зведенням в єдиний інтегральний показник. У свою чергу, індикативно-результуючий підхід базується на застосуванні одного чи декількох індикативних за своєю суттю показників, що відображають кадровий потенціал як певну величину.

Поряд з цим, на основі результатів аналізу вищевказаних дефініцій зроблено висновок про те, що деякі з них є спірними за своїм змістовим наповненням. Так, наприклад, неоднозначне ставлення викликає позиція В. Гриньової, Г. Писаревської, Л. Балабанової, які асоціюють кадровий потенціал лише з можливою участю працівників у діяльності підприємства, ігноруючи вже наявну їх участь, під час якої також проявляється кадровий потенціал. Некоректною, на наш погляд, є і прив'язка І. Плетніковою кадрового потенціалу до здібностей тільки виробничого персоналу. Дуже вузько визначають кадровий потенціал І. Цветкова та А. Сиволап, які зводять його до вмінь і навичок працівників, нехтуючи їх фізичними, психологічними якостями, професійними знаннями та здібностями. Не можемо погодитися і з трактуванням Н. Касьянкової та деяких інших науковців, які пов'язують кадровий потенціал з тими здібностями і можливостями кадрів, які забезпечують досягнення цілей тільки довгострокового розвитку підприємства.

Систематизація дефініцій поняття «кадровий потенціал» у публікаціях вітчизняних та іноземних науковців*

Автор(и) / джерело	Кадровий потенціал – це:	Відмітна(і) ознака(и)
1	2	3
Ресурсний підхід		
Р. Болдирева, Ф. Мосін [19]	загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства	Загальна характеристика персоналу як одного з видів ресурсів
В. Батова, В. Рассадін [14]	комплекс фізичних і духовних якостей людини, які визначають її трудові ресурси, тобто здатність досягати певних результатів у наданих умовах та покращувати свої навички в професійному напрямі	Комплекс якостей, які визначають трудові ресурси людини
В. Слинков [20]	кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі	Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу
О. Григор'єва [21]	сукупність наявних кадрів, які забезпечують господарську діяльність підприємства і є головною рушійною силою його функціонування	Сукупність наявних кадрів на підприємстві
Н. Гебер [22]	один з найвагоміших ресурсних елементів потенціалу підприємства, ефективне формування та використання якого дозволяє досягти основних стратегічних цілей	Ресурсний елемент потенціалу підприємства
Системний підхід		
Л. Гармідер [3]	1) соціально-економічне явище, яке відображає усю сукупність відносин (економічних, соціальних, організаційних, особистісних й ін.), пов'язаних з підприємством та отриманням бажаного результату, а також залежне від умов процесу виробництва, розподілу, обміну та споживання робочої сили; 2) те, що робить людський фактор рушійною силою, тобто його внутрішня основа, латентна можливість, що володіє динамічністю	1) соціально-економічне явище, що відображає сукупність відносин, пов'язаних з діяльністю підприємства та залежних від робочої сили; 2) те, що робить людський фактор рушійною силою
А. Калінін [23]	складова трудового потенціалу, що характеризується створенням матеріальних та нематеріальних властивостей працівників, їхніми нерозкритими та явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва та під час прийняття оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг	Складова трудового потенціалу, що характеризується властивостями, якостями, здібностями і можливостями працівників, які в процесі взаємодії з іншими факторами забезпечують досягнення цілей підприємства
В. Москаленко [24]	узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і незайняті, але здатні трудитися в залежності від своїх можливостей	Характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів
Факторний підхід		
Ю. Юхновська, О. Риженко [25]	можливості і здібності працівника, використання яких тісно пов'язане із загальною стратегією й тактикою розвитку всієї організації	Можливості та здібності працівника, що використовуються для розвитку всієї організації
Т. Білорус [7]	можливості працівників, якості їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також найбільш важливі творчі здібності	Можливості, здібності та якості працівників
І. Цветкова, А. Сиволап [26]	вміння та навички працівників підприємства, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту	Вміння та навички працівників
С. Іваницька, Н. Анісова, А. Петрова [27]	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал	Трудова можливість підприємства, здатності персоналу, його психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал

1	2	3
Атрибутивно-синтезуючий або інтеграційний підхід		
Г. Пазєєва [28]	інтегровані трудові можливості підприємства, які наявні сьогодні та передбачаються у майбутньому, та які характеризуються наявністю кваліфікованого персоналу підприємства, його освітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, іншими якісними характеристиками	Інтегровані трудові можливості підприємства, які характеризуються наявністю кваліфікованого персоналу на ньому
В. Безсмертна [15]	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу
В. Бєлік [29]	сукупність внутрішніх можливостей і засобів реалізації цих можливостей у окремих працівників	Сукупність можливостей і засобів їх реалізації у працівників
Н. Касьянова, Д. Солоха, В. Морєва, О. Бєлякова, О. Балакай [30]	сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати розвиток підприємства
І. Плетнікова [31]	сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково-технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг	Сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства, реалізація індивідуального потенціалу
Т. Касіч-Пилипенко, Т. Дячко [32]	сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які викорис-товуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей	Сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства
Індикативно-результуючий підхід		
В. Гриньова, Г. Писарєвська [8]	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 і забезпечення конкурентоспроможності на ринку	Величина можливої участі висококваліфікованих працівників у діяльності підприємства та їх характеристики і здатності
Н. Кузьміна [33]	сукупна величина, яка відображає фактично реалізовані та можливі до використання потенції співробітників в організації	Сукупна величина реалізованих і можливих потенцій співробітників
Л. Балабанова [34]	гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій	Гранична величина можливої участі працівників у діяльності підприємства
В. Довбенко, В. Мельник [35]	тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями у результаті їх розвитку і навчання	Вільні або резервні трудові місця

Примітка: • – автором проведена систематизація та визначено відмітні ознаки.

Вважаємо, що кадровий потенціал на підприємствах використовується як для досягнення довгострокових, так і середньо- та короткострокових цілей.

Нечіткою та такою, що може підійти до визначення інших видів потенціалу підприємства, є дефініція, запропонована Н. Гебер. Не підтримуємо позицію і Л. Гармідер, де вона розглядає кадровий потенціал як соціально-економічне явище, оскільки сутність завжди проявляється в конкретних предметах або процесах (у нашому випадку так чи інакше пов'язаних з кадровим потенціалом), а явище виражає лише якийсь бік сутно-

сті. Занадто примітивно та однобоко виглядає пропозиція В. Довбенко та В. Мельник щодо визначення кадрового потенціалу підприємства через вільні та резервні трудові місця тощо.

Водночас зауважимо, що деякі науковці отождо-вляють поняття «кадровий потенціал» та «трудо-вий потенціал» підприємства, про що, зокрема, йшлося у дослідженнях Н. Гебер [22]. Вважаємо таку точку зору хибною, оскільки, як показали результати наших попередніх досліджень [36], не можна ставити знак рів-

ності між самими кадрами та трудовими ресурсами підприємства, а отже між їх потенціалом і поготів.

Через наявність розбіжностей у трактуваннях сутності кадрового потенціалу немає єдиної наукової думки і щодо визначення його складових. Встановлено, що переважна більшість науковців (90,9% з дослідженої вибірки) притримується думки, що обов'язковими складовими кадрового потенціалу є професійні та фізіологічні якості. 81,8% до цих двох складових ще додають психологічні якості, 72,7% – кваліфікаційні, 63,6% – соціальні, 54,5% – освітні, 45,5% – інтелектуальні, 27,3% – культурні, моральні й організаційні, 18,2% – гуманістичні, мотиваційні, комунікативні, особистісні, структурні та творчі, 9,1% – адаптаційні, інноваційні, креативні, лідерські, техніко-технологічні, трудові якості та характеристики, а також складову потенціалу розвитку (табл. 2).

Детальний розгляд визначених у табл. 2 складових кадрового потенціалу показав, що деякі з них перетинаються за своїм змістовим наповненням, але мають різні назви; інші – мають назви, що неповною мірою відображають їх змістове наповнення. Так, наприклад, визначена у Л. Балабанової [37] комунікативна складова частково (у аспектах здатностей до взаємодії та співпраці) перетинається з гуманістичною складовою кадрового потенціалу, що фігурує у роботі У. Галицької [38]; креативна складова, запропонована Л. Гармідер [2], за творчою компетентністю співпадає з освітньою складовою у І. Сурікової [41]; трудова складова Т. Білорус [7] за параметром дотримання дисципліни праці фактично повторює техніко-технологічну складову кадрового потенціалу у Л. Гармідер [2]; творча складова у Л. Балабанової [37] включає в себе інтелектуальні та гносеологіч-

Таблиця 2

Складові кадрового потенціалу відповідно до підходів різних науковців щодо його сприйняття

Найменування складової	Науковець(и) / джерело										
	В. Гриньова [8]	Л. Балабанова [37]	У. Галицька [38]	Т. Білорус [7]	Г. Писаревська [39]	К. Забавіна [40]	І. Сурікова [41]	В. Федорова, Т. Карпенко [42]	Л. Гармідер [2]	О. Дідченко, А. Довганюк [43]	С. Міроседі, В. Щедрина [44]
Адаптаційна	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Гуманістична	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-
Інноваційна	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Інтелектуальна	X	-	X	-	X	X	-	-	X	-	-
Кваліфікаційна	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	-
Комунікативна	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Креативна	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Культурна	X	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-
Лідерська	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Моральна	X	-	-	-	X	-	-	-	X	-	X
Мотиваційна	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-	-
Організаційна	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X
Освітня	-	-	X	-	-	X	X	X	X	-	X
Особистісна	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-
Потенціалу розвитку	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Професійна	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
Психологічна	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X
Соціальна	X	-	X	-	X	X	-	-	X	X	-
Структурна	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-
Творча	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Техніко-технологічна	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Трудова	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
Фізіологічна	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X

Джерело: складено автором.

ні здібності, які звичайно є важливими для творчості, але навряд можна вважати такими, що повною мірою свідчать про творчий потенціал кадрів на підприємстві і т. п., і т. ін.

Кваліфікаційну ж складову, що виділили такі науковці, як В. Гриньова [8], Л. Балабанова [37], Г. Писаревська [39], В. Федорова і Т. Карпенко [42], О. Дідченко й А. Довганюк [43], Л. Гармідер [2] та ін., взагалі, на наш погляд, доцільно поділяти на окремі кваліфікації (кваліфікаційні характеристики), за якими в цілому можна визначати кадровий потенціал підприємства. До такої думки, зокрема, підштовхує підхід, що застосовується у кадровій політиці австрійських підприємств, де ключові кваліфікації (від нім *qualifikationen*) кадрів групуються за трьома напрямками [45]:

- ✦ когнітивні компетенції – знання, навички та здібності, які можуть використовуватися як у певній, специфічній діяльності, так і трансверсально (тобто за межами цієї діяльності);
- ✦ соціальні компетенції – здатність і готовність відповідально співпрацювати, взаємодіяти з іншими;
- ✦ особистісні компетенції – здатності та готовність розвиватися самому.

Спираючись на все вищезазначене, а також використовуючи компетентносний підхід, пропонуємо під кадровим потенціалом підприємства розуміти сукупність кадрів та їх компетентностей (або компетенцій), що визначають кадрові можливості підприємства. Таким чином, під *кадровим потенціалом підприємства торгівлі* вважаємо 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).

Компетентності (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 в процесі виконання своїх службових обов'язків;

- ✦ *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.

Беручи до уваги нашу пропозицію в одній з публікацій [36] щодо доцільності поділу кадрів підприємства на управлінські кадри та такі, які прямо або опосередковано задіяні в операційній діяльності підприємства, але не беруть безпосередньої участі в управлінні ним, наголосимо на тому, що одні й ті самі компетентності (компетенції) для різних кадрових груп напевно повинні мати неоднакову вагомість з точки зору оцінки їх потенціалу. Якщо ж йтиметься про підприємство торгівлі, то тут, на наш погляд, потрібно у другій групі ще додатково виділяти кадри, які прямо задіяні у процесі обслуговування споживачів, оскільки для цієї частини кадрового потенціалу на підприємствах торгівлі, як ні в якій іншій, особливо важливу роль відіграють міжособистісні компетентності.

З'ясувавши, що саме являє собою кадровий потенціал підприємства торгівлі, спробуємо розібратися у його взаємозв'язках з потенціалом персоналу та трудовим потенціалом цього підприємства.

Оскільки кадри, на нашу думку, є невід'ємною складовою персоналу підприємства торгівлі, то вони прямо впливають на потенціал персоналу, під яким варто розуміти суму потенціалів кадрів та всіх інших працівників підприємства торгівлі, тобто сукупність всього особового складу тих, хто працює на підприємстві торгівлі за наймом (на постійній основі та тимчасово), кваліфікованих і некваліфікованих працівників, у т. ч. працюючих на підприємстві торгівлі його власників, та їх компетентностей (або компетенцій). У свою чергу, під трудовим потенціалом підприємства торгівлі пропонуємо розуміти сукупність трудових можливостей і трудових ресурсів цього підприємства. Оскільки питання, що саме доцільно розуміти під трудовими ресурсами будь-якого підприємства (у т. ч. і підприємства торгівлі) нами було раніше вже детально досліджено [36], визначимо, що являють собою трудові можливості підприємства торгівлі. Вважаємо, що під ними варто розуміти

сукупність внутрішньоорганізаційних здатностей, що пов'язані з організацією праці та використанням фактору «праця» при реалізації виробничих (операційних) та інших функцій на підприємстві торгівлі.

ВИСНОВКИ

1) За даними систематизації наявних теоретичних підходів щодо трактування сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» виявлено, що донині науковці застосовували п'ять таких підходів, а саме: ресурсний; системний; факторний; атрибутивно-синтезуючий, чи інтеграційний; ідентифікативно-результуючий;

2) уточнено визначення поняття «кадровий потенціал» та обґрунтовано авторське бачення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства торгівлі», в яких на відміну від існуючих дефініцій застосовано компетентносний підхід. Запропоновано під кадровим потенціалом підприємства торгівлі розуміти сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства торгівлі функції, та компетентностей (або компетенцій) цих працівників;

3) встановлено наявність прямого взаємозв'язку між кадровим потенціалом, потенціалом персоналу та трудовим потенціалом підприємства торгівлі;

4) запропоновано визначати як складові елементи кадрового потенціалу підприємства торгівлі особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні та системні компетентності його кадрів;

5) у зв'язку з неоднаковою вагомістю компетентностей у потенціалі різних кадрових груп, встановлена доцільність поділу кадрового потенціалу підприємства торгівлі на три частини: потенціал управлінських кадрів; потенціал кадрів, які прямо задіяні у процесі обслуговування споживачів (тобто потенціал кадрів торгової групи); потенціал всіх інших кадрів, які працюють на підприємстві торгівлі.

У подальшому отримані результати можуть бути використані для дослідження проблем кадрової політики та діагностики кадрового і трудового потенціалу на підприємствах торгівлі, а також інших сфер економічної діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бай С. І. Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 280 с.
2. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л. Д. Гармідер // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 99 – 112.
3. Гармідер Л. Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамических условиях современной экономики / Л. Д. Гармидер // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 93 – 99.
4. Мокрієв М. В. Інформаційне забезпечення управління формування кадрового потенціалу АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / М. В. Мокрієв ; Нац. аграр. ун-т. – К., 2007. – 20 с.
5. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
6. Рабиніна Ю. Б. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01 / Ю. Б. Рабиніна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2004. – 18 с.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf
8. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
9. Кравченко М. О. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / М. О. Кравченко ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2002. – 19 с.
10. Вікіпедія: Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>
11. Глівенко С. В. Застосування категорії «потенціал» для вивчення факторів формування і розвитку еліти суспільства / С. В. Глівенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/27137zastosuvannja_kategor%D1%96%D1%97_pote/1.html
12. Словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/potencial>
13. Аксенова О. П. Методика оцінки потенціала підприємства, реалізуючого інвестиційний проект / О. П. Аксенова, О. М. Фокина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.v-itc.ru/investregion/2008/01/pdf/2008-01-11.pdf>
14. Batova V. N. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security / V. N. Batova, V. V. Rassadin // Middle-East Journal of Scientific Research. – 2014. – No. 21 (2). – P. 401 – 405.
15. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В. В. Безсмертна. – Луганськ, 2008. – 23 с.
16. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура / Л. В. Коваль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>
17. Plekhanov A. G. Forming and managing the labour potential of the enterprise / A. G. Plekhanov [Electronic resource]. – Mode of access : http://vestnik.sseu.ru/view_pdf.php?pdf=2431
18. Mikoláš Z. Potential theory and innovation dynamics of enterprise / Zdeněk Mikoláš [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/17_Z_Mikolas_Potential_theory_and_innovation.pdf
19. Болдирєва Р. Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» / Р. Ю. Болдирєва, Ф. А. Мосін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-ponyatiyu-kadrovyu-potentsial>
20. Слиньков В. Н. Управление персоналом (Практические рекомендации) / В. Н. Слиньков – К. : Алерта, 2004. – 240 с.
21. Григор'єва О. В. Фактори відтворення кадрового потенціалу регіону / О. В. Григор'єва // Ефективна економіка. – 2013. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2488>
22. Гебер Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства» / Н. А. Гебер // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. Вип. 4 / 1. – С. 102 – 105.
23. Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. Вип. 2 / 5. – С. 51 – 54.

- 24. Москаленко В. О.** Кадровий потенціал підприємств харчової промисловості України: формування, управління та розвиток: монографія / В. О. Москаленко. – К.: НУХТ, 2010. – 212 с.
- 25. Юхновська Ю. О.** Розробка системи управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах України / Ю. О. Юхновська, О. М. Риженко // *Держава та регіони*. – 2013. – Вип. № 6 (75). – 164 с.
- 26. Цветкова И. И.** Кадровый потенциал как элемент образовательного потенциала предприятия / И. И. Цветкова, А. В. Сиволап // *Экономика предприятия*. – 2007. – № 7. – С. 106.
- 27. Іваницька С. Б.** Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова // *Ефективна економіка*. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровського держ. аграрного ун-ту – 2013. – № 13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>
- 28. Пазєєва Г. М.** Кадровий потенціал системи економічної безпеки дистриб'юторських компаній / Г. М. Пазєєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika_15_03_15_04/pazeeva_g_m_kadrovij_potencial_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_distrib_jutorskikh_kompanij/10-1-0-336
- 29. Белік В. Д.** Підходи щодо формування інвестицій для розвитку трудового потенціалу на підприємствах харчової промисловості / В. Д. Белік // *Інвестиції: практика та досвід*. – К.: ТОВ «ДКС Центр», 2014. – Випуск № 14. – 162 с. – (Серія «Економічні науки»).
- 30. Касьянова Н. В.** Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 248 с.
- 31. Плетникова І. Л.** Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства / І. Л. Плетникова, І. В. Міронцева // *Вісник економіки і транспорту промисловості*. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – № 19-20. – С. 78 – 87.
- 32. Касіч-Пилипенко Т. М.** Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т. М. Касіч-Пилипенко, Т. А. Дячко // *Бізнес Інформ*. – 2011. – № 4. – С. 147 – 150.
- 33. Кузьміна Н. М.** Кадровий потенціал як органічна самоорганізуюча система / Н. М. Кузьміна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://be5.biz/ekonomika1/r2011/00720.htm>
- 34. Балабанова Л. В.** Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
- 35. Довбенко В. І.** Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
- 36. П'ятницька Г. Т.** Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики / Г. Т. П'ятницька, В. О. Пенюк // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2015. – № 2, Том 1. – С. 73 – 79.
- 37. Балабанова Л. В.** Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
- 38. Галицька У. Б.** Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>
- 39. Писаревська Г. І.** Управління кадровим потенціалом на підприємстві: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. І. Писаревська. – Харків, 2010. – 305 с.
- 40. Забавіна К. Ю.** Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / К. Ю. Забавіна; Ін-т економіки промисловості НАНУ. – Донецьк, 2012. – 26 с.
- 41. Сурикова І. А.** Формування кадрового потенціалу та фактори впливу на них в умовах конкурентного середовища / І. А. Сурикова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/6328/1/120.pdf>
- 42. Федорова В. А.** Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки / В. А. Федорова, Т. В. Карпенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.problecon.com/pdf/2011/3_0/24_28.pdf
- 43. Дідченко О. І.** Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства / О. І. Дідченко, А. В. Довганюк // *Гуманітарний вісник ЗДІА*. – 2013. – № 53. – С. 12 – 20.
- 44. Мироседи С. А.** Кадровий потенціал, як основа підвищення ефективності діяльності підприємства / С. А. Мироседи А. В. Щедрина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.volpi.ru/files/publications/S_A_Mirosedi_A_V_SCHedrina_Kadromyj_potencial_kak_osnova_povysheniya_effektivnosti_d.pdf
- 45. Bollinger H.** Auf dem Weg von der Profession zum Beruf zur Deprofessionalisierung des Ärzte-Standes / H. Bollinger, J. Hohl // *Soziale Welt. Z Sozialwiss Forsch Prax*. – 1981. – № 32 (4). – S. 440 – 464.

Науковий керівник – П'ятницька Г. Т., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету

REFERENCES

- Aksenova, O. P., and Fokina, O. M. "Metodika otsenki potentsiala predpriiatiia, realizuiushchego investitsionnyy proekt" [Methods of assessing the potential of the company, the investment project]. <http://www.v-itc.ru/investregion/2008/01/pdf/2008-01-11.pdf>
- Bilorus, T. V. "Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva" [Strategic human resources management company]. http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf
- Bai, S. I. *Rozvytok orhanizatsii: polityka, potentsial, efektyvnist* [Development organizations: policy, capacity, efficiency]. Kyiv: KN-TEU, 2009.
- Batova, V. N., and Rassadin, V. V. "Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security". *Middle-East Journal of Scientific Research*, no. 21 (2) (2014): 401-405.
- Bezsmertna, V. V. "Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva" [Strategic human resources management company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.
- Boldyreva, R. Yu., and Mosin, F. A. "Analiz sushchestvuyushchikh podkhodov k ponyatiyu «kadrovyy potentsial»" [An analysis of existing approaches to the concept of "human potential"]. <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyushchih-podkhodov-k-ponyatiyu-kadrovyy-potentsial>
- Bielik, V. D. "Pidkhody shchodo formuvannia investytsii dlia rozvytku trudovoho potentsialu na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti" [Approaches to the formation of investment for the development of labor potential in the food industry]. *Investytsii: praktyka ta dosvid. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 14 (2014): 162-.
- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.
- Balabanova, L. V., and Stelmashenko, O. V. *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva* [Strategic management personnel]. Kyiv: Znannia, 2011.
- Bollinger, H., and Hohl, J. "Auf dem Weg von der Profession zum Beruf zur Deprofessionalisierung des rzte-Standes". *Soziale Welt. Z Sozialwiss Forsch Prax*, no. 32 (4) (1981): 440-464.
- Dovbenko, V. I., and Melnyk, V. M. *Potentsial i rozvytok pidpriemstva* [Potential and development company]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnikha», 2010.

- Didchenko, O. I., and Dovhaniuk, A. V. "Otsinka kadrovoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva" [Assessment of human capacity industrial enterprise]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, no. 53 (2013): 12-20.
- Garmider, L. D. "Soderzhaniye ponyatiya kadrovogo potentsiala predpriyatiya v dinamichnykh usloviyakh sovremennoy ekonomiki" [The content of the concept of human resource potential of the company in a dynamic modern economy]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1 (4) (2011): 93-99.
- Hryhor'ieva, O. V. "Fakторы vidtvoření kadrovogo potentsialu rehionu" [Factors renewal of active potential region]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2488>
- Heber, N. A. "Do pytannya sutnosti kontseptu «kadrovyy potentsial pidpriemstva»" [On the question of the essence of the concept "human resources company"]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 18, no. 4/1 (2013): 102-105.
- Harmider, L. D. "Metodychni pidkhody do otsiniuvannya rozvytku kadrovogo potentsialu torhovelnoho pidpriemstva" [Methodological approaches to the evaluation of personnel potential trade enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (2013): 99-112.
- Hrynyova, V. M., and Pysarevska, H. I. *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Human resources management company]. Kharkiv: KhNEU, 2012.
- Hlivenko, S. V. "Zastosuvannya katehorii «potentsial» dlia vyvchennia faktoriv formuvannya i rozvytku elity suspilstva" [Application category "potential" to study the factors of development and society's elite]. http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/27137zastosuvannya_kategor%D1%96%D1%97_pote/1.html
- Halytska, U. B. "Formuvannya ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu" [Formation and efficiency of human resources]. <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>
- Ivanytska, S. B., Anisova, N. V., and Petrova, A. O. "Kadrovyy potentsial pidpriemstva: fakторы formuvannya ta vykorystannia" [The staff of enterprises: factors of formation and use]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
- Kalinin, A. M. "Kontseptualni pidkhody do vyznachennia sutnosti kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [Conceptual approaches to defining the essence potential of the company]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 19, no. 2/5 (2014): 51-54.
- Koval, L. V. "Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura" [The economic potential of the company: the nature and structure]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>
- Kasianova, N. V. et al. *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta vykorystannia* [The potential of the enterprise: the formation and use]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2013.
- Kasich-Pylypenko, T. M., and Diachko, T. A. "Kadrovyy potentsial yak kliuchova skladova konkurentnoi perevahy pidpriemstva" [Human resources as a key component of competitive advantage]. *Biznes Inform*, no. 4 (2011): 147-150.
- Kuzmina, N. M. "Kadrovyy potentsial kak organichnaia samoorganizuiushchaisia sistema" [Personnel potential as a natural self-organizing system]. <http://be5.biz/ekonomika/1/r2011/00720.htm>
- Kravchenko, M. O. "Vdoskonalennia upravlinnia kadrovym potentsialom innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv" [Improving human resources management innovation industry]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.02, 2002.*
- Mokriiev, M. V. "Informatsiine zabezpechennia upravlinnia formuvannya kadrovoho potentsialu APK" [Information security management personnel potential formation of APC]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03, 2007.*
- Moskalenko, V. O. *Kadrovyy potentsial pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy: formuvannya, upravlinnia ta rozvytok* [Human resource potential of the food industry of Ukraine: the formation, management and development]. Kyiv: NUKhT, 2010.
- Mikolas, Z. "Potential theory and innovation dynamics of enterprise". http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/17_Z.Mikolas_Potential_theory_and_innovation.pdf
- Miroseđi A. V. Shchedrina, S. A. "Kadrovyy potentsial, kak osnova povysheniia effektivnosti deiatelnosti predpriatiia" [Personnel potential as a basis for enhancing the effectiveness of the enterprise]. http://www.volpi.ru/files/publications/S__A__Miroseđi__A__V__SCHedrina_Kadrovyy_potencial__kak_osnova_povysheniya_effektivnosti_d.pdf
- Plietnykova, I. L., and Mironseva, I. V. "Udoskonalennia ekspertno-balnoi metodyky otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [The improvement expert and scoring methodology for assessing potential of the company]. *Visnyk ekonomiky i transportu promyslovosti*, no. 19-20 (2007): 78-87.
- Pazieieva, H. M. "Kadrovyy potentsial systemy ekonomichnoi bezpeky dystrybiutorskykh kompanii" [Human resources security system of economic distribution companies]. http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teoriya_ta_praktika_15_03_15_04/pazeeva_g_m_kadrovij_potencial_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_distrib_jutorskikh_kompanij/10-1-0-336
- Plekhanov, A. G. "Forming and managing the labour potential of the enterprise". http://vestnik.ssee.ru/view_pdf.php?pdf=2431
- Piatnytska, H. T. *Upravlinnia pidpriemstv v epokhu hlobalizmu* [Management now in the era of globalization]. Kyiv: Lohos, 2006.
- Piatnytska, H. T., and Peniuk, V. O. "Trudovi resursy, personal ta kadry pidpriemstva: definitsii ta vidmitni kharakterystyky" [Manpower, personnel and personnel of the enterprise: the definition and distinctive characteristics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 2 (2015): 73-79.
- Pysarevska, H. I. "Upravlinnia kadrovym potentsialom na pidpriemstvi" [Management of human resources in the enterprise]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04, 2010.*
- Rabynina, Yu. B. "Kadrova restrukturyzatsiia na promyslovykh pidpriemstvakh" [Personnel restructuring in the industry]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.09.01, 2004.*
- Surikova, I. A. "Formuvannya kadrovoho potentsialu ta fakторы vplyvu na nykh v umovakh konkurentnoho seredovyshcha" [Formation of personnel potential and the factors influencing them in a competitive environment]. <http://eztuir.ztu.edu.ua/6328/1/120.pdf>
- "Slovnyk ukrainskoi movy" [Ukrainian dictionary]. <http://sum.in.ua/s/potencial>
- Slinkov, V. N. *Upravlenie personalom (Prakticheskie rekomendatsii)* [Human Resource Management (Recommended Practice)]. Kyiv: Alerta, 2004.
- Tsvetkova, I. I., and Sivolap, A. V. "Kadrovyy potentsial kak element obrazovatel'nogo potentsiala predpriatiia" [Personnel potential as an element of the educational potential of the enterprise]. *Ekonomika predpriatiia*, no. 7 (2007): 106-.
- Fedorova, V. A., and Karpenko, T. V. "Formuvannya ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky" [The formation and use of human resources of the national economy]. http://www.problecon.com/pdf/2011/3_0/24_28.pdf
- Wikipedia: Vilna entsyklopediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>
- Yukhnovska, Yu. O., and Ryzhenko, O. M. "Rozrobka systemy upravlinnia trudovym potentsialom na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy" [Development of the system of labor potential management at the industrial enterprises of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony*, no. 6 (75) (2013).
- Zabavina, K. Yu. "Formuvannya ta rozvytok kadrovoho potentsialu v systemi derzhavnogo rehuliuвання" [Formation and development of human potential in the system of state regulation]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03, 2012.*