

І. М. Дашко,

к. е. н., доцент кафедри обліку та менеджменту,

Криворізький факультет Запорізького національного університету, м. Кривий Ріг

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ЙОГО РОЗВИТКУ

I. Dashko,

c. e. s., associate Professor of the Department of accounting and management

Zaporizhzhya National University, faculty of ZNU in Kryvyi Rih

HUMAN RESOURCES: THE ESSENCE AND FACTORS OF ITS DEVELOPMENT

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування взаємозв'язку системи управління кадровим потенціалом з цілями виробничо-господарської діяльності підприємства. Обґрунтовано термін визначення "кадровий потенціал". Визначено підходи до трактування терміну "кадровий потенціал підприємства". Сформуовано фактори впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства, що дозволить сформувати сукупність тих, які опосередковано та безпосередньо впливають на нього, та класифікувати їх за ознакою зовнішнього та внутрішнього впливу.

In this article theoretical aspects of formation of relations of a system of human resources management with the goals of production and economic activity of the enterprise. Reasonable time the definition of "human resources". Approaches to the interpretation of the term "personnel potential". Formed factors influencing the development of the personnel potential of the enterprise that will form the totality of those who indirectly and directly affect him, and to classify them on the basis of external and internal exposure.

*Ключові слова: кадри, персонал, потенціал, робоча сила, конкурентоспроможність, мотивація, навчання.
Key words: personnel, personnel, potential, labour force, competitiveness, motivation, training.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Персонал підприємств сьогодні виходить на одне з перших місць за значимістю, менеджери вищої ланки або власники підприємств сьогодні починають усвідомлювати, що персонал — це найважливіша підсистема підприємства і від її ефективної роботи залежить ефективність роботи підприємства в цілому.

Серед актуальних проблем, які потребують якнайшвидшого розв'язання, особливого значення для економічної могутності країни є політика кадрового забезпечення галузей національного господарства і інфраструктури підготовки кадрів, яка була б спроможна повністю задовольнити вітчизняний ринок праці та сформувати і розвинути конкурентоспроможний на зовнішніх ринках кадровий потенціал України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями сутністю, формуванням та управлінням кадровим потенціалом та його факторами займалось багато іноземних і вітчизняних вчених таких, як: О. Балацький, Г. Десслер, І. Джаїн, В. Довбенко, Р. Марр, Г. Мартин, В. Мельник, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов та ін., проте вдосконалення теоретичних засад управління кадровим потенціалом потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій, адже майже не приділяється увага саме факторам розвитку кадрового потенціалу, які знаходять широке застосування у практичній діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування теоретичних засад та визначення взаємозв'язку цілей підприємства та системи управління кадровим потенціалом, а саме: факторами його розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління кадровим потенціалом — це найважливіша функція будь-якого підприємства. Саме відповідне управління кадрами дозволяє забезпечити досягнення конкурентних переваг, ефективності праці і максимальної трудової віддачі персоналу. В сучасних умовах кадровий потенціал слід розглядати як сукупні можливості і здібності працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів [10].

На більшості підприємств зовсім відсутня система розроблення й реалізації програми управління кадровим потенціалом. Також варто сказати, що сам по собі накопичений кадровий потенціал не є остаточним вирішенням всіх проблем, які виникають у процесі господарювання. Для підприємств може бути небезпечна й ситуація, при якій кадровий потенціал надмірно зріс, тобто на його зростання були витрачені суми, що перевищують рівень економічної доцільності. У цьому зв'язку, проблема управління підвищенням кваліфікації кадрового потенціалу є двоякою [6].

Термін "кадровий потенціал" набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна ре-

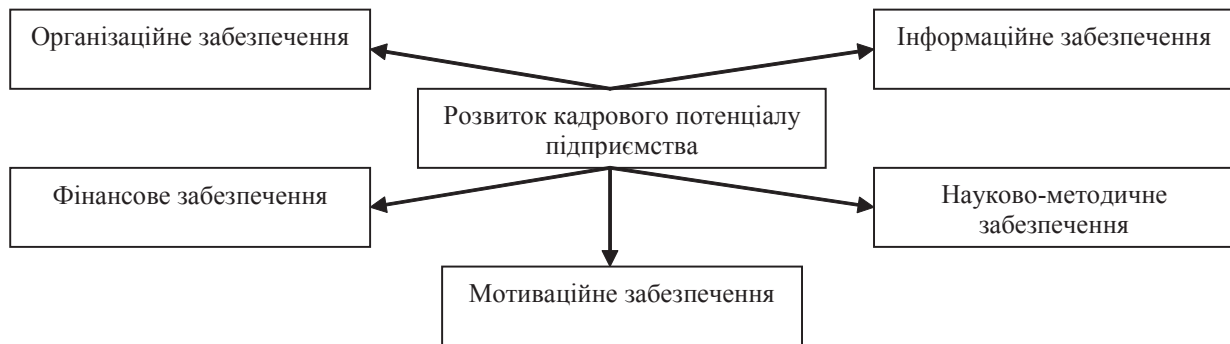


Рис. 1. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [11].

акція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [1].

Поняття кадрового потенціалу слід розглядати в контексті з поняттям "потенціал" взагалі. Тоді кадровий потенціал — це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії кадрів на основі об'єктивних економічних законів у відповідності з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також його цілями і завданнями [7; 8].

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* — можливість, потужність, сила) — це 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; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [2, 11].

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства — забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування організації як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [11].

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [4].

З огляду на це, були виділені компоненти, які, на наш погляд, забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

З рисунка 1 видно, що система організаційного забезпечення являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх

структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [2]. Основу цього забезпечення становить чинна на підприємстві структура управління його кадровою діяльністю, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

Фінансове забезпечення може бути представлене у вигляді сукупних коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. На підприємстві необхідно створити надійну систему акумулювання та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних якостей провідних співробітників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу є сукупністю реалізованих управлінських рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, інформацію щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкову інформацію, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці тощо.

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання.

Мотиваційні фактори є складовими механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія. А оскільки мотиваційна поведінка працівників формується під впливом різноманітних факторів, серед яких зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить отримати актуальну інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з другого — вона буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку [11].

Існують різні погляди на тлумачення поняття "кадровий потенціал" (табл. 1) [5].

Таблиця 1. Підходи до трактування терміну "кадровий потенціал підприємства"

№ п/п	Автор	Сутність терміну
1	Безсмертна В.В.	Кадровий потенціал - це 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
2	Берглезова Т.В.	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
3	Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства
4	Маслов Е.В.	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок
5	Турчинов А.І.	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва
6	Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства

Аналізуючи таблицю 1 можна говорити, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових частин і, як наслідок, недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним.

Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування організації, як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства.

Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Все це обґрунтовує важливість формування управлінського впливу на кадровий потенціал. Слід зазначити, що сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; неврахування відділами кадрів особистісних характеристик кожного окремого працівника; відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу працівників тощо. Результатом такої кадрової політики є висока плінність персоналу на підприємствах та низький рівень зацікавленості у досягненні організаційних цілей [5].

Складові кадрового потенціалу характеризують: психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозицію на ринку праці. Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Персонал не є пасивним об'єктом управління, він активно змінює себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та підприємства в цілому.

Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, та змінюють

вартість кадрового потенціалу в цілому та конкретного працівника зокрема. З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, за яких йому пропонують працювати, обговорювати з керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям, ухилитися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням і т. ін., що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу [5].

Виділяють особистісно-індивідуальні фактори розвитку, до яких відносять: психологічні характеристики (інтереси, потреби, комунікативність, мотиви, ціннісні орієнтації); стан здоров'я і фізіологічні характеристики; моральні якості особи та ін.

На погляд ряду авторів, аналіз й обґрунтування впливу факторів на розвиток кадрового потенціалу підприємства дозволило сформувати сукупність тих, які опосередковано та безпосередньо впливають на нього, та класифікувати їх за ознакою зовнішнього та внутрішнього впливу (табл. 2) [3].

Отже, традиційно фактори, що впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства, поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори більше впливають на якісні і кількісні характеристики кадрового потенціалу торговельного підприємства, що пов'язані з його чисельністю і статевовіковою структурою, використанням робочого часу і формуються в зовнішньому середовищі торговельних підприємств як прямої, так і непрямої дії [3; 9].

Виділення внутрішньоорганізаційних факторів пов'язане з тим, що розвиток кадрового потенціалу є складовою частиною підприємства і знаходиться у взаємодії з іншими системами управління.

ВИСНОВКИ

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудова відносин.

Необхідно також зазначити, що розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою), а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентоспроможних позицій у діловому економічному світі.

Отже, 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 ви-

Таблиця 2. Фактори розвитку кадрового потенціалу підприємства

№ п/п	Автор	Фактори
1	Колпаков В. М.	людський; інформаційно енергетичний; засоби управління розвитком людських ресурсів підприємства (технологічні і засоби управлінської праці); системні
2	Іванова Т. В.	екзогенні (зовнішні) фактори: природні; культурно-історичні; політико-правові; демографічні; економічні; соціальні; організаційні; інноваційні; екологічні та ін.; ендогенні (внутрішні) чинники: розвиток різних організаційно-правових форм господарювання; матеріально-технічні; управлінські (цілі підприємства, виробництво, науково-технічний розвиток, збут, фінансове господарство і облік, санітарно-гігієнічні умови праці); ефективний кадровий менеджмент, у тому числі безперервне професійне навчання, можливості просування на підприємстві, мотивація праці та ін.
3	Носкова М. В.	особистісний капітал; якість життя; система моральності і пріоритетів потреб; мобільність; загальний політико-економічний розвиток країни; демографічні чинники; чинники економічного зростання та ін.
4	Гольдфарб А. Г.	фактори зовнішнього впливу: рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону; стан ринку праці (національного та регіонального) й умови формування ціни робочої сили; законодавча база; рівень демографічного розвитку країни; соціальне та підприємницьке інвестування; внутрішні фактори: рівень соціально-економічного розвитку підприємства; організаційна культура й ефективність управління персоналом; мотивація трудової діяльності та система стимулювання; процес набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу, умови праці та рівень технічної озброєності робочих місць; інвестиційний клімат на підприємстві
5	Сирбу А. Н.	техніко-організаційні (забезпеченість засобами організаційної і комп'ютерної техніки, характер і зміст праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів); економічні (система господарських відносин і матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність) та соціально-демографічні
6	Смолюк В. Л.	зовнішні фактори: демографічні фактори; соціальні фактори; економіко-правові і науково-технічні фактори; внутрішні фактори: виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний і соціально-культурний потенціали
7	Новоїтенко І. В.	внутрішні фактори: стратегія підприємства; організаційна структура управління; морально-психологічний клімат у колективі; система мотивації; система сплати праці та рівень заробітної плати; кваліфікація керівників та фахівців з роботи з персоналом; рівень озброєності основними засобами; зовнішні фактори: кон'юнктура ринку праці; трудове законодавство; рівень доступності освіти; якість медичного обслуговування; рівень розвитку науки і техніки; демографічна ситуація; соціальна політика; доступність достовірної інформації; менталітет, культура

робничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій й ротацію кадрів не тільки усередині окремих підрозділів організації, але і між ними.

Література:

1. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. — Донецьк: Норд прес, 2008. — С. 10—18.
2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. — 174 с.
3. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. / Л.Д. Гармідер // Сталій розвиток економіки. — 2013. — № 1 [18]. — С. 92—96.
4. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — № 10. — 2013. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
5. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
6. Римаренко В.О. Розвиток кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / В.О. Римаренко. — Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial
7. Савицька Г.В. Економічний аналіз: підручник / Г.В. Савицька. — К.: Нове знання, 2007. — 679 с.
8. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю. Савченко. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
9. Тютюшкіна Г.С. Основы коммерческой деятельности / Г.С. Тютюшкіна. — Ульяновск: УлГТУ, 2006. — 112 с.
10. Череп О.Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області / О.Г. Череп, І.О. Гайдай // Збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: "Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях" / За заг. ред. А.В. Череп. — Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. — С. 273—274.
11. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжій В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205—208.

References:

1. Bezzubko, L.V. Honcharova, L.O. and Bezzubko, B.I. (2008), *Trudoviy i kadrovij potentsialy* [Labor and human resource potential], Nord pres, Donetsk, Ukraine.
2. Bilorus, T.V. (2007), *Strategichne upravlinnja kadrovum potenuialom pidpruemstva* [Strategic management of enterprise skilled potential], monograph, Vyd-vo: "National academy of DPS of Ukraine", Irpin', Ukraine, 174 p.
3. Garmider, L.D. (2013), "Factors of development of skilled potential of point-of-sale enterprise", *Staluj rozvutok ekonomiku*, no. 1 (18), pp. 92—96.
4. Ivanutska, S.B. Anisova, N.V. and Petrova, A.O. (2013), "Skilled potential of enterprise: factors of forming and use", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
5. Kovalska, A.I. "Economic essence of skilled potential and his role in providing of competitiveness of enterprise", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
6. Rumarenko, V.O. "Development of skilled potential of enterprises of food industry", available at: http://vuzlib.com.ua/articles/book/13107-Rozvitok_kadrovogo_potencial/
7. Savutska, G.V. (2007), *Ekonomichnuj analiz* [Economic analysis], textbook, New knowledge, Kiev, Ukraine, 679 p.
8. Savchenko, A.U. "An estimation of skilled potential is in the changeable terms of external environment", available at: www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/
9. Tutuswkina, G.S. (2006), *Osnovu komercheskoj dejatelnosti* [Bases of commercial activity], textbook, ULGTU, Ulyanovsk, Russia, 112 p.
10. SHerep, O.G. and Gajdaj, I.O. (2016), "Management of Mizhnarodnij enterprises of engineer of the Zaporozhia area skilled potential", *Zbirnik materialiv XI Mizhnarodnij naykovo-praktichnoj konferentsii: "Vukluku ta perspektivu rozvutku novej ekonomiku na svitovomu, derzavnomu ta regionalnomu rivnjax"* [Collection of materials X² the International naukovo-praktichnoy conference: "Calls and prospects of development of new economy are on world, state and regional levels"], *Mizhnarodnij naykovo-praktichnoj konferentsii*, [International naukovo-praktichna conference], Publishing house ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine, pp. 273—274.
11. Zernuwova, L.I. Tropaneu, M.V. and Gajtanquj, V.V. (2015), "Providing of development of skilled potential of enterprise", *IV Mizhnarodna internet-konferenuija "Aktualni problemu teorij ta praktuku menedgmentu"* [The IV International internet-conference is "issues of the day of theory and practice of management"], *Mizhnarodna internet-konferenuija* [International internet-conference], Odesa national polytechnic university, Odesa, Ukraine, pp. 205—208.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2017 р.