https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17
УДК 658.314

ПОСВАЛЮК Ольга
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
https://orcid.org/0009-0004-8153-7471
olchik2493@ukr.net

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено основні підходи до побудови ефективної системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Акцентовано увагу на важливості оцінки людських ресурсів як ключового чинника для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Досліджено необхідність адаптації методів оцінки до умов сучасного ринку праці та вимог, що виникають унаслідок технологічних і організаційних трансформацій. На основі аналізу існуючих практик надаються рекомендації щодо удосконалення системи оцінки кадрового потенціалу в умовах динамічного бізнес-середовища.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, система оцінки, управління персоналом, інструменти оцінки.

POSVALIUK Olha
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO BUILDING A SYSTEM FOR ASSESSING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

The main approaches to building an effective system for assessing the personnel potential of an enterprise have been studied. Emphasis is placed on the importance of evaluating human resources as a key factor in ensuring the competitiveness and sustainable development of the organization. The necessity of adapting assessment methods to the conditions of the modern labor market and the requirements arising from technological and organizational transformations has been explored. Based on the analysis of existing practices, recommendations are provided for improving the system of assessing personnel potential in a dynamic business environment.

In the current conditions of rapid economic changes, technological innovations, and the globalization of the labor market, effective management of the personnel potential of an enterprise has become one of the most important components of its competitiveness and long-term success. Therefore, the successful functioning of an organization largely depends on how effectively human resources are utilized, what skills and competencies employees need to achieve the enterprise's strategic goals, as well as how their continuous improvement is organized. One of the main issues is the insufficient attention to formalizing and optimizing the processes of assessing personnel potential, which leads to uncertainty in identifying the strengths and weaknesses of staff, as well as to ineffective personnel development planning. Existing assessment methods often fail to meet current requirements: they are outdated, do not take into account the specifics of the enterprise and its goals, and are also unable to objectively assess the real potential of employees, considering the new demands for their professional level. There is a significant gap between theoretical developments and practical approaches to personnel potential assessment, which complicates the process of making sound management decisions in the areas of recruitment, evaluation, and development of personnel.

Key words: personnel, personnel potential, evaluation system, personnel management, evaluation tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімких змін в економіці, технологічних інновацій та глобалізації ринку праці ефективне управління кадровим потенціалом підприємства стало однією з найважливіших складових його конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Тому, успішне функціонування організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно використовуються людські ресурси, яких навичок і компетенцій потребують працівники для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також як організовано їхнє постійне вдосконалення. Однією з основних проблем є недостатня увага до формалізації та оптимізації процесів оцінки кадрового потенціалу, що призводить до невизначеності у визначенні сильних та слабких сторін персоналу, а також до недостатньо ефективного планування розвитку кадрів. Існуючі методи оцінки часто не відповідають вимогам часу: вони є застарілими, не враховують специфіку підприємства та його цілей, а також не здатні об'єктивно оцінити реальний потенціал працівників, з огляду на нові вимоги до їхнього професійного рівня. Існує значний розрив між теоретичними розробками і практичними підходами до оцінки кадрового потенціалу, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері підбору, оцінки та розвитку персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняна наукова школа запропонувала значну кількість праць, присвячених питанням оцінки кадрового потенціалу на підприємствах, однак, при цьому, так і не сформувала єдиного підходу у розумінні сутнісних аспектів та співвідношень окремих категорій з досліджуваної проблематики. Зокрема, проблематиці методів та підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства присвячені дослідження

Т.В. Білорус, Н.С. Краснокутська, В.В. Смачило та ін. Однак залишаються недостатньо дослідженими методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однією з основних проблем у сфері управління персоналом на підприємствах є недостатня увага до розробки та впровадження ефективних систем оцінки кадрового потенціалу. Хоча ця проблема активно обговорюється в науковій літературі та в практиці управління, виявляється, що ряд аспектів оцінки кадрового потенціалу ще не отримали належного розвитку та впровадження у сучасних організаціях. Більшість існуючих методів оцінки кадрового потенціалу були розроблені багато років тому і часто не відповідають вимогам сучасних умов, де підприємства змушені адаптуватися до швидких змін у технологіях, ринку праці та організаційних структурах, тому виникає необхідність адаптації та вдосконалення оцінки, щоб вона відповідала новим економічним реаліям та дозволяла ефективно передбачати та використовувати потенціал персоналу для досягнення стратегічних цілей організації.

Крім того, відсутність взаємодії між оцінкою кадрового потенціалу та іншими ключовими системами, такими як система навчання та розвитку, призводить до недостатнього використання потенціалу працівників для досягнення максимальних результатів. Існуючі системи оцінки часто фокусуються на загальних характеристиках або універсальних компетенціях співробітників, не враховуючи специфіку індивідуального розвитку кожного працівника, що призводить до недооцінки особистісних якостей, мотивації та бажання розвитку, які можуть бути ключовими для довгострокового успіху підприємства.

Таким чином, попри значний обсяг наукових і практичних розробок, ряд питань оцінки кадрового потенціалу залишаються недостатньо дослідженими. Це включає адаптацію методів оцінки до нових умов, інтеграцію оцінки в загальну стратегію управління персоналом, застосування інноваційних технологій і врахування індивідуальних особливостей працівників. Розв'язання цих проблем є необхідним для підвищення ефективності оцінки кадрового потенціалу та, в результаті, для успіху підприємства в умовах сучасної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування сучасних підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу, аналіз існуючих методів оцінки та їх адаптація до потреб сучасних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах розвитку економіки, зокрема в умовах глобалізації, технологічних інновацій та змін на ринку праці, підприємства стикаються з необхідністю ефективно управляти своїм кадровим потенціалом. Ключовими аспектами для досягнення успіху стають здатність організації правильно оцінювати та використовувати свої людські ресурси, а також забезпечувати їхнє постійне вдосконалення. Тому розробка і впровадження системи оцінки кадрового потенціалу набуває особливої актуальності, оскільки саме від правильного підбору, оцінки та розвитку кадрів залежить ефективність функціонування підприємства.

Кадровий потенціал організації — це сукупність знань, вмінь, навичок, досвіду та мотивації працівників, яка визначає можливості підприємства досягати своїх стратегічних цілей. Тому важливою складовою будь-якої успішної організації є система оцінки кадрового потенціалу, яка допомагає виявляти як сильні, так і слабкі сторони її персоналу, а також здійснювати ефективне планування розвитку працівників та управління їхніми кар'єрними шляхами.

Існуючі підходи до оцінки кадрового потенціалу не завжди відповідають новим вимогам, що виникають унаслідок швидких змін на ринку праці, технологічних інновацій та розвитку нових управлінських практик. Це вимагає від організацій постійного удосконалення методів оцінки та пошуку нових, більш ефективних підходів. У цьому контексті важливим є не тільки вибір інструментів для оцінки, але й правильне їхнє застосування з урахуванням специфіки конкретного підприємства та його стратегічних цілей.

Сучасний науковий дискурс, особливо якщо говорити про дослідження вітчизняних авторів, характеризується наявністю диференційованих підходів до розбудови системи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Проте першоосновою існуючих систем можна вважати початкові спроби науковців оцінити людський капітал, які в подальшому, шляхом критичного аналізу й подальшого удосконалення (рис. 1), були втілені в окремих оціночних моделях.

Дослідники генезису й різновидів моделей оцінки потенціалу людського капіталу підприємств доходять висновку, що «більшість розроблених систем оцінки потенціалу людського капіталу підприємства мають макроорієнтацію або ж спрямованість на застосування керівниками вищої ланки, що позбавляє можливості врахування потреб персоналу середнього й нижчого рівнів, на яких, фактично, й здійснюються

основні процеси з розвитку потенціалу» [10, с. 97]. Аналогічним чином можна говорити й про більшість систем оцінки кадрового потенціалу підприємства, пропонованих українськими авторами.

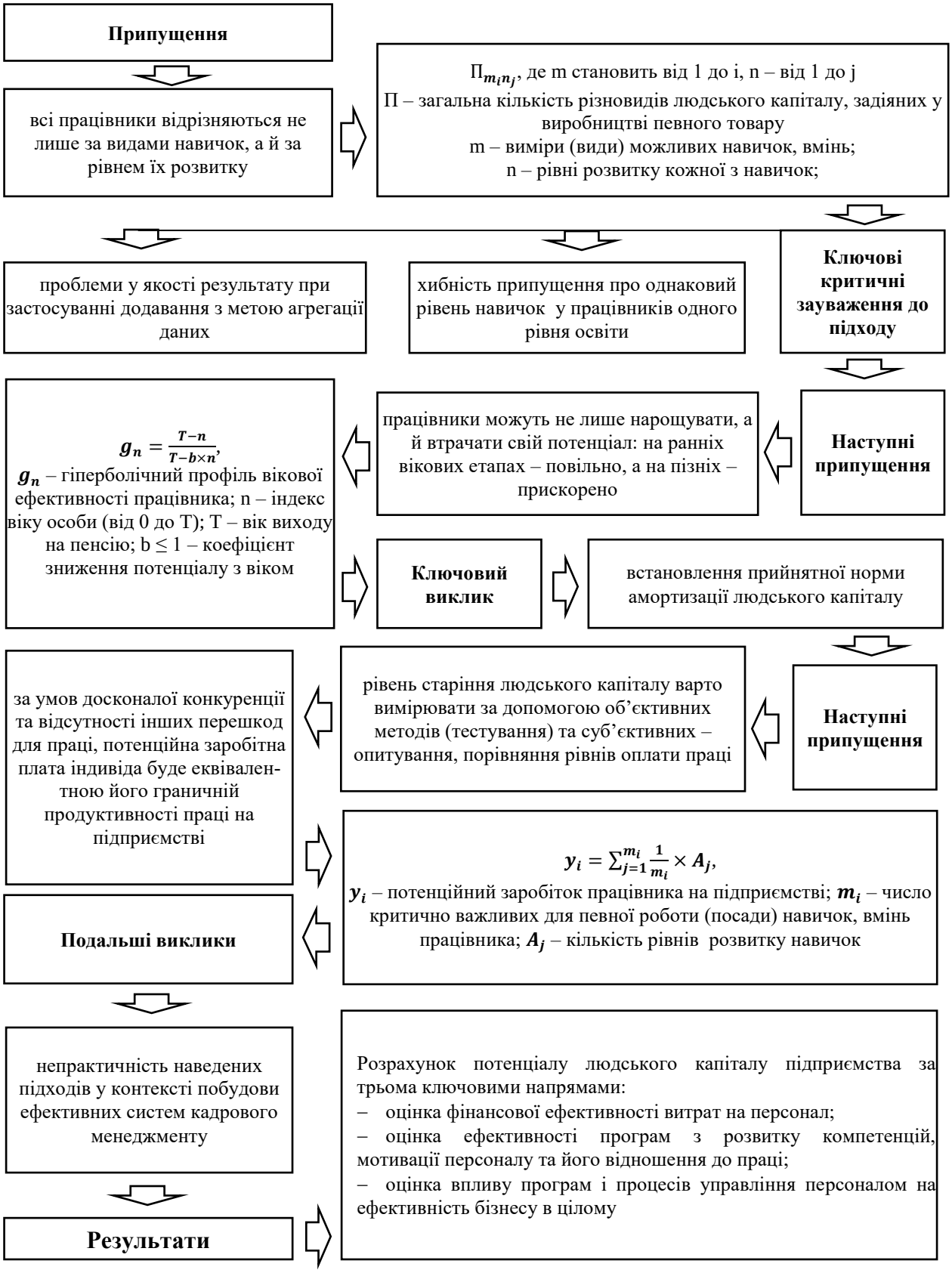

Рис. 1. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства*

* побудовано автором за матеріалами [10,11]

Зокрема, з числа останніх напрацювань в частині систем оцінки кадрового потенціалу можемо відзначити:

1) оцінку кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу окремих працівників на основі методу радару, заснованого на оцінці інтегральних значень досліджуваного показника, наведену у роботі В. Смачило [8]. Пропонована система оцінки потребує, по-перше, встановлення еталонного значення кадрового потенціалу як для підприємства в цілому, так і для окремого найманого працівника, не передбачаючи диференціацію персоналу за видами робіт і, до того ж, застосування бальних оцінок при встановленні рівнів розвитку у кожного індивіда тих чи інших компонент з переліку. По-друге, у наведеній системі оцінки стверджується, що індивіди є носіями кадрового потенціалу, хоча, як нами було обґрунтовано вище, первинним носієм кадрового потенціалу може бути лише суб'єкт господарювання, що використовує найману працю. По-третє, у авторському підході кадровий потенціал підприємства пропонується розраховувати на основі усереднених значень індивідуальних кадрових потенціалів, що ніяким чином не враховує ефекту спільної діяльності, а «спільне застосування навичок у процесі праці може як підвищити, так і знизити рівень застосування потенціалу»;

2) підхід авторського колективу [2] до розробки системи оцінки кадрового потенціалу підприємства з використанням методів управління за цілями та інтегральної оцінки. Так, відповідно до авторської методики пропонується здійснювати формування матриці оцінок критеріїв, що характеризують рівень професіоналізму і дисципліни керівників в контексті досягнення поставленої цілі. При цьому, всі розрахунки робить відповідна програма на підставі зіставлення реальних та потенційних результатів діяльності оцінюваних. Аналіз представленої системи оцінки дозволяє зробити висновок, що попри всю її складність і математичну обґрунтованість вона є, швидше, інтегральною оцінкою індивідуальних характеристик управлінця, проте її застосування аж ніяк не дозволить оцінити кадровий потенціал підприємства;

3) спрощену методику оцінки кадрового потенціалу підприємства у роботі Н. Краснокутської [6] за трьома напрямами: оцінка динаміки кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу; встановлення відповідності фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному; оцінка рівня використання кадрового потенціалу. При цьому якщо з обґрунтуванням саме такого складу напрямів оцінки кадрового потенціалу підприємства можна погодитись, то пропоновані фактичні методи й показники оцінки дають підстави говорити, що автор підміняє поняття оцінки результатів роботи персоналу поняттям оцінка кадрового потенціалу;

4) компетентнісний підхід до оцінки кадрового потенціалу, обґрунтований у дослідженні В. Гонтюк [4], застосування якого передбачає не лише початкове формування багаторівневого методичного забезпечення – системи критеріїв оцінки, переліку ключових компетентностей для різних посад, встановлення вагових коефіцієнтів тощо, а й вибору групи експертів з метою здійснення експертної оцінки компетентностей кожного оцінюваного індивіда. Крім того, головна проблема пропонованого методу – фактичне ототожнення рівня компетенцій кадрів з кадровим потенціалом підприємства;

5) розрахунок інтегрального значення кадрового потенціалу, заснованого на експертних оцінках фактичних значень окремих показників його складових за попередньо встановленими шкалами оцінних критеріїв [3]. В даному випадку рівень суб'єктивності експертних оцінок обмежується попередньо встановленими шкалами оцінних критеріїв, однак, при цьому, в якості складових кадрового потенціалу підприємства розглядаються лише освіта фахівців, підготовка фахівців та підвищення їх кваліфікації;

6) напрацювання У. Галицької [3] в частині застосування моделі 4D в оцінці кадрового потенціалу підприємства. Так, автор пропонує використовувати в якості складових кадрового потенціалу підприємства результати роботи співробітника (фактичні результати) і його компетенції (максимальні результати ідеального співробітника відповідної посади), показники поточної ефективності його роботи, а також управлінський фактор – показники якості управління персоналом. При цьому автор пропонує здійснювати інтегральну оцінку кадрового потенціалу кожного фахівця, проте ми вже обґрунтовували вище недоцільність вживання даного термінології відносно до окремого працівника;

7) розробку В. Смачило [8], відповідно до якої автором здійснено відбір 6 компонент, за якими об'єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу. Отримані експертні оцінки за встановленим переліком показників щодо кожного окремого працівника пропонується опрацьовувати, визначаючи середній рівень по підприємству й переводити в бали за шкалою від 1 до 10. Авторка характеризує власну систему оцінки кадрового потенціалу як «громіздку» [8, с. 227], хоча з нашої точки зору вона є, швидше, надзвичайно суб'єктивізованою, адже передбачає оцінювання всіх компетенцій працівників їх безпосередніми керівниками, що в будь-якому випадку даватиме їм можливість відображати особисте ставлення до кожного підлеглого за рахунок оцінних показників.

Таким чином, аналізуючи сучасні наукові напрацювання з питань оцінки кадрового потенціалу підприємства, а також спектр ключових викликів та припущень щодо ефективності оцінних моделей, можемо відзначити, що складність, комплексність, багатошаровість і, певною мірою, абстрактність досліджуваної категорії призводить до появи різноспрямованих підходів і напрямів у питанні побудови високоефективної й практично доцільної системи оцінки кадрового потенціалу.

Вітчизняні дослідники [1,2,7] одним з головних постулатів побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства визначають застосування з цією метою якісних і кількісних показників. При цьому, склад як якісних, так і кількісних показників оцінки кадрового потенціалу підприємства, в тому числі й їх розподіл за окремими класифікаційними групами, кожен з авторів наводить відповідно до власного розуміння й застосовуваних оціночних моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові групи показників, застосовувані в моделях оцінки кадрового потенціалу підприємства

Автор / автори	Групи показників	Перелік ключових показників оцінки
В..Гонтюк4]	кількісні	склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах, кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі)
	якісні характеристики персоналу	стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності
	наявні та потенційні можливості працівників	
	наявність якісної системи управління персоналом	
	наявність кадрової політики	
І. Дашко [5]	показники руху кадрів	число звільнення, число додаткового прийому працівників
	показники кваліфікації кадрів	обсяг старіння знань, обсяг втрати вмінь, показники підвищення чи зниження кваліфікації
	показники підвищення чи зниження мотивації кадрів	
	показники умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника	
	показники конфліктних ситуацій у колективі	
У. Галицька [3]	кількісні показники	чисельність і структура кадрів, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу
	якісні характеристики персоналу	показники стану розвитку фізіологічної (фізичне здоров'я, психічне здоров'я, темперамент), інтелектуальної (інтелект, знання, здатність до навчання), професійно-освітньої (рівень професійно-освітньої кваліфікації, сформовані компетенції, досвід, інноваційне, творче мислення, підприємницькі здібності, прагнення до самовдосконалення), соціогуманістичної (загальна культура, моральність, духовність, ввічливість, доброта, суспільна зрілість, соціальні цінності та орієнтири, налаштованість на взаємодію) компонент особистості
О. Михайлюк [7]	показники психофізіологічного потенціалу	здатності і схильності індивідів, стан їх здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи
	показники кваліфікаційного потенціалу	обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності
	показники особистісного потенціалу	рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм відносини до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини
М. Ленстоун, І. Донер [12]	загальна вартість робочої сили	заробітна плата, різні доплати і премії, виплати за період тимчасової непрацездатності чи перед виходом на пенсію
	показники руху кадрів	показники звільнених, прийнятих на роботу працівників за видами причин
	показники складу і структури кадрів	гендерна, етнічна, вікова та інші структури кадрового складу на різних рівнях організаційної ієрархії
	показники знань та вмінь	показники чисельності днів і коштів, витрачених на навчання кадрів
	показники культури та залученості	показники, що дозволяють вивчити ставлення персоналу до підприємства та виконуваної роботи

Як бачимо, пропонуючи досить схожі підходи до виокремлення власне груп показників оцінки кадрового потенціалу підприємства, автори все ж розходяться у виборі підходу, на якому базуватиметься ця оцінка. Зокрема, в англомовних дослідженнях превалює застосування саме вартісного підходу в оцінці людського капіталу, однак, «діагностика кадрового потенціалу виконується з метою визначення шляхів поліпшення використання його існуючого рівня та розвитку носія, а тому її здійснення потребує застосування відмінних від вартісної оцінки показників» [9].

З іншого боку, «оскільки потенціал відображається у результатах, оцінка його розвитку (нарощування) має базуватися на показниках результатів господарської діяльності підприємства» [1]. У роботі В. Смачило [8. с. 241] обґрунтовуються три ключові критерії відбору методичного інструментарію оцінки кадрового потенціалу підприємства: доступність (можливість отримання інформації всіма користувачами); конкретність (представлення результату мінімальною кількістю цифр, проте з можливістю

розгорнутого вивчення результату); універсальність (можливість оцінки як кадрового потенціалу працівника, так і сукупного кадрового потенціалу підприємства).

Однак аналіз спектру показників, застосовуваних автором в рамках оцінки, дозволяє говорити швидше про всебічну оцінку персоналу підприємства, проте не його кадрового потенціалу. Тут доцільно відзначити, що наукові джерела [2,4,6,9] містять чисельний перелік різноманітних показників, що можуть застосовуватися в системі оцінки кадрового потенціалу підприємства. Однак, залишається нез'ясованою роль і доречність застосування кожного з них в оцінці кадрового потенціалу промислового підприємства. Крім того, немає відповіді і на питання щодо одиниць виміру кадрового потенціалу.

Наявні підходи пропонують розраховувати кадровий потенціал підприємства як:

- певний інтегральний показник;
- відсоток від еталонного значення (параметра);
- вартісний показник, виражений у грошовій одиниці певної країни;
- коефіцієнт, розрахований на основі застосування ряду даних і коефіцієнтів нижчого рівня, тобто на основі збалансованої системи показників.

Порівнюючи наведені показники з тими, що пропонуються вітчизняними дослідниками, маємо відзначити, що англомовна наукова і практична література значно більшим чином орієнтована на конкретизацію і усунення суб'єктивності в оцінці потенціалу кадрів, в той час як україномовні дослідження пропонують надзвичайно широкий спектр напрямів і показників в контексті оцінки потенціалу кадрів, частина з яких може бути встановлена лише експертним шляхом або ж на основі опитувань. Зокрема, практично всі вітчизняні дослідники означеної проблематики сходяться на тому, що оцінка кадрового потенціалу підприємства повинна включати показники, які «оцінюють вроджені і набуті в процесі виховання, навчання і соціалізації здібності» [1] та фізичні можливості. Однак тоді постає питання доцільності такої оцінки і, тим більше, інтерпретації її кінцевого результату, якщо він зводитиметься до певного інтегрального показника чи навіть рейтингу. До прикладу, що дасть для процесів управління розвитком кадрового потенціалу розуміння того, який працівник з числа кадрів на якому місці у рейтингу за рівнем потенціалу перебуває, якщо, до прикладу, за інших рівних умов, індивідуальні трудові можливості кадрів з інвалідністю, певними проблемами зі здоров'ям чи передпенсійного віку апріорі будуть мати нижчі значення, ніж у молодших та здорових колег.

На основі вищенаведеного можемо стверджувати, що оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства відрізнятиметься від оцінки кадрового потенціалу будь-якого іншого суб'єкта господарювання саме наявністю підходів (показників) до оцінки потенціалу виробничих кадрів, тобто працівників, зайнятих у процесі виробництва і включених до кадрового складу. Це, своєю чергою, дозволяє припустити, що оцінка кадрового потенціалу виробничих кадрів і, зокрема, їх індивідуального трудового потенціалу, може характеризуватися окремими відмінностями. Зі свого боку, якщо окрема група кадрів потребує диференційованих підходів до оцінки їх індивідуального трудового потенціалу, то цілком можливо, що індивідуальний трудовий потенціал й інших представників (груп представників) зі складу кадрів потребує диференційованого підходу в контексті його оцінки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, аналізуючи існуючі підходи, методи та показники оцінки кадрового потенціалу підприємства маємо зробити висновок, що переважна більшість з них базується на застосуванні універсалізованої системи показників оцінки, в той час як результати наших напрацювань засвідчують необхідність розбудови якісної аналітичної системи трирівневої оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств на засадах результативного підходу – системи ключових показників ефективності. При цьому, імплементація системи ключових показників ефективності в систему оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства однозначно має відбуватись на засадах бенчмаркінгу – «постійного систематичного процесу пошуку кращих світових практик» й адаптації їх під власні потреби і можливості. З огляду на це, більш детального розгляду потребують питання вивчення шляхів розбудови ефективних систем управління кадровим потенціалом промислових підприємств, в тому числі в частині виокремлення ключових напрямів докладання зусиль в контексті забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності та формування якісної системи оцінки кадрів і їх потенціалу.

Література

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.

2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.

3. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf

4. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис… канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.

5. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава.* 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

6. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.

7.Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411–421.

8. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств. Дис… доктора економічних наук. Харків, 2021. 562 с.

9. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

10.Baser H., Morgan P. Capacity, change and performance. Study report. European Centre for Development Policy Management : Discussion Paper № 59B, 2008. 166 p. URL : https://ecdpm.org/application/files/2516/5547/2658/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf

11.Guide on measuring human capital.. United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.

12.Lanstone M., Doner E. Measuring the value of human capital. *Environmental, Social and Governance (ESG)*. November 2021. 8 p.

References

1. Bilorus T. V.(2007) Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva : monohrafiia. Irpin : Natsionalna akademiia DPS Ukrainy,. 174 p (in Ukrainian).

2. Belopolskyi M. H., Khadzhynova O. V., Bessonova A. V. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady systemy upravlinnia kadrovym potentsialom. *Economics Bulletin* ,vol № 4, pp. 72–79.

3. Halytska U. B. Formuvannia ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu. https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf

4. Hontiuk V. A. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva. Dys… kand. ekon. nauk. 08.00.04. Vinnytsia,. 212 p. (in Ukrainian).

5. Dashko I. M. (2017). Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory rozvytku. *Ekonomika ta derzhava*, vol № 1. pp. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

6. Krasnokutska N. S. (2004). Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posib. Kharkiv: KhDUKhT, 587 p. (in Ukrainian).

7.Mykhailiuk O. V. (2013). Sutnist ta skladovi kadrovoho potentsialu pidpryiemstva. *Aktualni problemy prava: teoriia i praktyka*. vol № 28. pp. 411–421.

8. Smachylo V. V. (2016). Kvintesentsiia ta poniatiino-semantychnyi analiz sotsialno-ekonomichnoi katehorii «kadrovyi potentsial pidpryiemstva». *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*, vol № 3, pp. 53–65.

9. Suchasna tekhnolohiia otsiniuvannia personalu ta kadrovoho potentsialu orhanizatsii i yii sotsialno-psykholohichnyi aspekt : nauk. Rozrobka(2016). Avt. kol. (in Ukrainian).: V. M. Martynenko, Yu. D. Dreval, Yu. V. Konotoptseva ta in. Kyiv : NADU, p.52 (in Ukrainian).

10.Baser H., Morgan P. Capacity, change and performance. Study report. European Centre for Development Policy Management : Discussion Paper № 59B, 2008. 166 p. URL : https://ecdpm.org/application/files/2516/5547/2658/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf

11.Guide on measuring human capital.. United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.

12.Lanstone M., Doner E. Measuring the value of human capital. *Environmental, Social and Governance (ESG)*. November 2021. 8 p.