

УДК 005.95:005.936

## Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал»

**Лисак В.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіка підприємства  
Кам'янець-Подільського національного університету  
імені Івана Огієнка

**Олійник О.С.**

кандидат економічних наук, старший викладач  
Кам'янець-Подільського національного університету  
імені Івана Огієнка

У статті досліджено передумови розвитку економічної думки щодо ролі та місця людини в економічному житті підприємств та суспільства. Проведено аналіз та узагальнено підходи до категорій, які покладені в основу поняття «кадровий потенціал», а саме «потенціал» та «кадри». Досліджено передумови формування та розвитку дефініцій, що позначають людину в процесі виробництва. Встановлено, що категорії «кадри» та «кадровий потенціал» не є ідентичними.

**Ключові слова:** робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, потенціал, кадри, персонал, людський капітал, управління персоналом, трудовий колектив, працівники, співробітники, трудовий потенціал, кадровий потенціал.

Лысак В.Ю., Олейник О.С. ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОНЯТИЯ «КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»

В статье исследованы предпосылки развития экономической мысли о роли и месте человека в экономической жизни предприятий и общества. Проведен анализ и обобщены подходы к категориям, которые положены в основу понятия «кадровый потенциал», а именно «потенциал» и «кадры». Исследованы предпосылки формирования и развития дефиниций, обозначающих человека в процессе производства. Установлено, что категории «кадры» и «кадровый потенциал» не являются идентичными.

**Ключевые слова:** рабочая сила, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, потенциал, кадры, персонал, человеческий капитал, управление персоналом, трудовой коллектив, работники, сотрудники, трудовой потенциал, кадровый потенциал.

Lysak V.Yu., Oliynyk O.S. ACTUAL PROBLEMS AND PRECONDITIONS FOR THE FORMATION OF THE CONCEPT OF «PERSONNEL POTENTIAL»

The article explores the preconditions of the development of economic thought about the role and place of a person in the economic life of enterprises and society. The analysis and generalization of approaches to the categories that underlie the concept of «human potential», namely, «potential» and «personnel», are summarized. The preconditions of formation and development of definitions, which designate a person in the process of production, are investigated. It has been established that the category of «staffing» and «human resources» are not identical.

**Keywords:** labor force, labor resources, human resources, potential, personnel, personnel, human capital, personnel management, labor collective, employees, employees, labor potential, personnel potential.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Із розвитком підприємств кінця ХХ – початку ХХІ ст., коли роль і місце людини в процесі виробництва постійно зростають, у функціонуванні виробничих підприємств усе більшого значення набуває роль працівників як основного з чинників ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах. Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування організації, а також її поступального розвитку є високоефективне управ-

ління працівниками, тому виникає необхідність розроблення проблем комплексної оцінки рівня розвитку підприємства та його залежності від якісних потенційних можливостей працівників, у результаті чого й запроваджено в економічний обіг термін «кадровий потенціал».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади дослідження управління кадровим потенціалом було закладено в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Д.П. Богиня, Н.І. Верхоглядова, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, Т.П. Макаровська,

Л.І. Михайлова, В.М. Петюх, Ф.І. Хміль, А. Сміт, К. Маркс, Е.В. Маслов, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Наумов, Ф. Тейлор та ін.

Аналіз літературних джерел дав змогу оцінити проблему управління персоналом у різних аспектах сприйняття людини та прослідкувати еволюцію відношення до людського фактору.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є з'ясування питання, якою мірою в сучасній науковій літературі та серед управлінців-практиків застосовуються різні категорії, що характеризують сутність об'єкту кадрової роботи організації.

Нині поки що не сформувався однозначного бачення цієї проблеми, тому в літературі та під час усного обговорення цього питання можна зустріти різні терміни: «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський капітал», «трудова потенція», «кадри», «кадровий потенціал», «персонал», «трудова колектив», «працівники», «співробітники» та ін. У контексті дослідження необхідно з'ясувати суть та значення категорії «кадровий потенціал». На нашу думку, доцільно розглядати дане поняття через призму категорій «потенціал» та «кадри».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із перших дослідників, який вивчав місце та роль людини в суспільному житті, був А. Сміт (1723–1790), який, визначаючи суть основного капіталу суспільства, відзначав, що він на рівних складається не лише із машин, споруд та землі, а й «із набутих корисних здібностей усіх громадян чи членів суспільства» [1, с. 94].

В українській Економічній енциклопедії подане таке визначення робочої сили: термін марксистської політичної економії, який означає здатність людини до праці, сукупність потреб, фізичних, інтелектуальних і організаційних здібностей, набутих знань і досвіду, що використовують у процесі виробництва матеріальних благ і надання послуг. Робоча сила – складник людської особистості з притаманними їй свідомістю, метою, волею, культурними навиками, національної самосвідомістю, духовними цінностями та ін. [2, с. 278].

Наступна категорія, яка зустрічається в літературі для позначення людського чинника, – трудові ресурси.

Термін «трудова ресурси» було введено в науку на початку 20-х років минулого століття академіком С. Струмилінім. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили.

В Україні до складу трудових ресурсів входить усе працездатне населення: чоловіки віком від 16 до 59 років, жінки віком від 16 до 54 років, а також працюючі підлітки та пенсіонери. Величина трудових ресурсів є динамічним показником, що змінюється в часі внаслідок дії низки демографічних, соціальних, економічних і політичних факторів.

Сучасне розуміння сутності трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як «трудова потенція», «стан здоров'я», «рівень освіти, здібностей і культури», «професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної праці».

За визначенням Д.П. Богині та О.А. Грішнєвої, людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання та можуть їх використовувати в трудовому процесі [3, с. 29].

Комплексний аналіз категорії «людський капітал» здійснила провідний вітчизняний дослідник соціально-трудова сфери О.А. Грішнєва. Вона провела глибоке дослідження сутності та змісту цієї категорії, обґрунтувала і розмежувала такі категорії, як «робоча сила», «трудова ресурси», «людський фактор», «трудова потенція». Підсумовуючи різні підходи до дослідження і визначення категорії людський капітал, вона дає таке його визначення: людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають в їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу [4, с. 16–17].

Усі вище перелічені категорії досить часто зустрічаються у сучасній науковій літературі. Наступною категорією, яка в науковому лексиконі з'явилася не так давно та зміст якої, на нашу думку, доцільно розглянути, є трудова потенція. Його введено до наукового лексикону в 70–80-х роках ХХ ст. На теренах нашої держави цей термін почав застосовуватися у 90-х роках минулого століття. Офіційного визнання термін «трудова потенція» набув починаючи з Указу Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» від 3 серпня 1999 р. №958/99, де сказано, що трудова потенція – це «сукупна чисельність громадян працездатного віку, які

за певних ознак (стан здоров'я, психологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір проводити трудову діяльність» [5, с. 6].

Слово «потенціал» (potential з латинської – сила) в економічному розумінні означає сукупність економічних ресурсів і можливостей країни (груп країн), що можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства [6, с. 445].

У науковій літературі зустрічається визначення, яке в категорію «потенціал» включає й особисті здібності працівників. Словом «потенціал» позначають засоби, запаси, джерела, які можуть бути використані, а також можливості окремої особи, групи осіб, суспільства в конкретних обставинах.

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як використання або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь.

У середині ХХ ст. вчений-економіст, статистик, історик, соціолог С.Г. Струмилін започаткував поняття «економічний потенціал», під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства.

Своєю чергою, Л.І. Абалкін як спеціаліст у сфері методології економічної науки та проблем господарського механізму, даючи визначення потенціалу, відзначив, що потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу [7].

Потенціал як систему матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва, розглядають М.А. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андрєєв та ін. Ця група науковців запевняє, що дослідження ефективності розвитку економіки мають базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а на потенційних можливостях виробництва.

Отже, майже всі визначення потенціалу підприємства беруть за основу ресурси підприємства та досягнення поставлених цілей за допомогою цих ресурсів. Але при цьому зазначають, що сама наявність ресурсів підприємства ще не гарантує досягнення поставлених цілей, а тому важливим складником потенціалу є здібності підприємства мобілізувати ресурси в ході здійснення комплексу заходів.

Інша категорія, яка дасть змогу зрозуміти сутність категорії «кадровий потенціал», – категорія «кадри». Існує чимало науковців, які стверджують, що ця категорія в умовах інфор-

маційного суспільства є дещо застарілою. Ми вважаємо, що економіка України в багатьох галузях народного господарства знаходиться на стадії постіндустріального суспільства, отже, існує багато галузей, де досягнення науково-технічного та інноваційного розвитку впроваджуються дуже повільно, тому ця категорія має право на існування.

До цього часу в нашій країні та низці інших європейських держав більш широке розповсюдження мав термін «кадри», запозичений з армійського лексикону, що в німецькій і французькій мовах професійних військових використовується для визначення рядових командного складу і резерву, що на рівні суб'єкта господарювання визначав сукупність працівників високої кваліфікації і з тривалим стажем роботи.

Кадри – це кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту, до складу яких не належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом [8].

За іншим визначенням, яке зустрічається під час аналізу цієї проблеми, персонал, або кадровий склад (кадри), – це загальна сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах із конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку, на якій договір укладений [9, с. 390].

Кадри – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, які об'єднують усе працездатне населення країни, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри» включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які знаходяться в трудових взаємовідносинах із різними організаціями [10, с. 47].

В енциклопедичних та інших наукових виданнях кадри розглядаються як політична і соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах із державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. Переважно це кваліфіковані працівники, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи у вибраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, в якій вони працюють. Кадри можуть бути включені як у виробничу сферу,

так і в систему управління, роботу громадських організацій, наукових, військових, культурних, медичних інших установ. Прийнято також виділяти кадри у більш вузькому, професійному розумінні – як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління, або сприяє їх здійсненню [11 с. 102–104; 12, с. 305].

Що ж стосується терміну «кадри», то це – «штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності» [13, с. 11].

О.П. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, й визначає їх як складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції. Проте А.Я. Кібанов не погоджується з тим, що ці поняття ідентичні, і під персоналом він розуміє особовий склад організації, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на підприємстві [14, с. 50].

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» у зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві [15 с. 11].

Як показують проведені дослідження категорії «кадри» в науковій літературі, відношення до неї скоріше з облікового та ресурсного поглядів. Під час використання цієї категорії зовсім не враховуються якісні характеристики персоналу та мотиваційні чинники, які впливають на роботу персоналу будь-якого підприємства.

Для розкриття потенційних можливостей працівників та врахування їх внутрішніх прагнень та бажань використовують категорію «кадровий потенціал». Поняття «кадровий потенціал» почало утверджуватися у 80-ті роки ХХ ст. Саме об'єктивні зміни у сфері виробництва диктували потребу конкретизувати поняття, які розкривають роль праці в економічному зростанні. Йдеться про необхідність «визначення місця людини в системі виробництва і творення взагалі з усіма його фазами, регіональними, національними та іншими особливостями» [16].

Т.В. Білорус визначає кадровий потенціал як людський ресурс підприємства у вигляді

безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості [17, с. 6].

В.А. Федорова і Т.В. Карпенко визначають кадровий потенціал національної економіки як інтегровану сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку [18].

У працях вітчизняних науковців ми зустрічаємо чимало трактувань поняття «кадровий потенціал» Серед них – «кадровий потенціал підприємства» (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ре-сурсів, 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 працівнику окремо [19, с. 11].

Н.В. Краснокутська вважає, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [20].

Наприклад, В.Н. Слинков під кадровим потенціалом розуміє кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати в кадровій роботі [21, с. 107].

Як зазначає В.В. Безсмертна, 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.

На думку О. Шпикуляка, «кадровий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик штатних працівників підприємства, тобто освітній рівень і професійно-кваліфікаційні здібності, а також віковий ценз, які за наявності певних можливостей дають змогу виконувати окремі види робіт із максимальним рівнем ефективності» [22].

**Висновки з цього дослідження.** Отже, бачимо, що протягом тривалого періоду розвитку економіки сприйняття людини як об'єкта управління постійно змінюється, відбувається трансформація категорій від більш простіших до складніших і цей процес є безперервним, перманентним.

Проаналізувавши тенденцію розвитку понятійного апарату по відношенню людського чинника до виробництва можна зробити такий висновок. Не так часто в літературі та серед управлінців-практиків останнім часом застосовується термін «робоча сила». Це поняття нині є більш політекономічним, однак за соціалістичного устрою нашої держави воно широко застосовувалося для характеристики забезпечення підприємств кадрами та ефективності їх використання. Отже, використовувати категорію «робоча сила» в нашому дослідженні є недоцільним, оскільки вона не повною мірою охоплює проблему, що нами досліджується.

Використання понять «трудові ресурси», «людські ресурси» обмежує повноцінність їх сприйняття з боку керівництва, оскільки ставить під сумнів доцільність урахування індивідуальних та психологічних аспектів розвитку працівників. Ресурсний підхід до персоналу базується на понятті «ресурси». До ресурсів належать грошові засоби, цінності, запаси та ін. Категорія «трудовий потенціал», яка досить часто зустрічається в економічній літературі, описує людський фактор на більш високому рівні (макрорівні). Як правило, більшість науковців застосовує цю категорію для опису потенціалу в цілому, тобто на рівні держави.

У результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що категорія «кадровий потенціал» не є ідентичною категорії «кадри». Поняття кадрового потенціалу, або потенціалу персоналу чи людських ресурсів, пов'язане з підрозділами та підприємством у цілому. Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», оскільки під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій та спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. У це поняття включаються не тільки самі кадри, а й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал підприємства, звісно, залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте не є їх сумою. Він має таку властивість, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
2. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Академія, 2002. 952 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб.; 2-е видання, стер. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
4. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, КОО, 2001. 254 с.
5. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 144 с.
6. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і словосполучень / Укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. Харків: Книжковий клуб, 2008. 608 с.
7. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. М., 1981. С. 24.
8. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. К.: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
9. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
10. Шимановська-Діянч Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. Науковий вісник. 2007. № 1(21). С. 47.

11. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / В.М. Анисимов, В.Ф. Ковалевский, Е.В. Охотский, И.Г. Панин и др.; под общ. ред. В.М. Анисимова. М.: ИНФРА-М, 1999. Т. VIII. 338 с.
12. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
13. Марцинкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 1995. 286 с.
14. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2001. 638 с.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.
16. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика / За ред. М.І. Долішнього, С.М. Злупка. К.: Наукова думка, 1994. Ч. 1. 261 с.
17. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... кандидата екон. наук; НУХТ. Х., 2004. 20 с.
18. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2011. № 3. 120 с.
19. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
21. Слиньков В.Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). К.: Алерта, 2004. 240 с.
22. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. Економіка АПК. 2004. № 1. С. 155–159.

## REFERENCES:

1. Ghrishnova O.A. (2006) Ekonomika praci ta socialjno-trudovi vidnosyny: Pidruchnyk. – K.: Znannja, – 559 s.
2. Ekonomichna encyklopedija: u trjokh tomakh. T.3 (2002) Redkol.: S.V. Mochernyj (vidp. red.) ta in. – K.: Vydavnychyj centr "Akademija", – 952 s.
3. Boghynja D.P., Ghrishnova O.A. (2001) Osnovy ekonomiky praci: Navchalnyj posibnyk. – 2-ghe vydannja, ster. – K.: Znannja – Pres, – 313 s.
4. Ghrishnova O.A. (2001) Ljudsjkyj kapital: formuvannja v systemi osvity i profesijnoj pidghotovky. – K: T-vo «Znannja», KOO, -254 s.
5. Bazhan I.I. (2006) Trudovij potencial Ukrajinny: formuvannja ta vykorystannja: Monoghracija. – Donecjk: TOV «Jugho-Vostok, Ltd». – 144 s.
6. Novyj ukrajinsjkyj tlumachnyj slovnyk. Blyzko 20000 sliv i slovospoluchenj (2008) [Tekst] / [ukl. N. D. Kusajkina, Ju. S. Cybulnyk; za zagh. red. d-ra filol. nauk, prof. V. V. Dubichynskogho]. - Kharkiv: Knyzhkovyj Klub. 608 s.
7. Abalkyn L.Y. (1981) Dyalektyka socjalystyckoj ekonomyky./L.Y. Abalkyn.-M., - s.24.
8. Mykhajlova L.I. (2008) Ljudsjkyj kapital: formuvannja ta rozvytok v siljsjkykh rehionakh / L.I. Mykhajlova. — K. : Centr uchbovoji literatury. — 358 s.
9. Skibicjka L.I. (2007) Menedzhment : navch. posib. / L.I. Skibicjka, O.M. Skibicjkyj. – K. : Centr uchbovoji literatury. – 416 s.
10. Shymanovs'jka-Dianych L.M. (2007) Terminologichna baza koncepciji upravlinnja ljudsjkymy resursamy // Naukovyj visnyk. – # 1 (21). – S. 47.
11. Encyklopedyckyj slovarj rabotnyka kadrovoj sluzhb (1999) / V.M. Anysymov, V.F. Kovalevskij, E.V. Okhotskij, Y.Gh. Panyn y dr. ; pod obshh. red. V.M. Anysymova. – YNFRA-M, – VIII. – 338 s.
12. Encyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogho upravlinnja (2010) uklad.: Ju.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko ta in. ; za red. Ju.V. Kovbasjuka, Ju.P. Surmina. – K. : NADU. – 820 s.
13. Marcynkevych V.Y., Soboleva Y.V. (1995) Ekonomyka cheloveka: Ucheb. posobyje dlja vuzov. – M.: Aspekt Press. – 286 s.
14. Upravlenye personalom orghanyzacyu: (2001) Uchebnyk / Pod red. A.Ja. Kybanova. — M.: YNFRA-M. 2-e yzd., dop. y pererab. – 638 s.
15. Krushel'nyckja O.V., Meljnuchuk D.P. (2006) Upravlinnja personalom: Navchalnyj posibnyk. Vydannja drughe, pereroblene j dopovnene. – K., «Kondor». – 308 s.
16. Socialjno-trudovij potencial: teorija i praktyka (1994) za red. M.I. Dolishnjogho, S.M. Zlupka. – Ch.1. – K.: Naukova dumka, – 261 s.

17. Bilorus T.V. (2004) Kadrovij potencial v systemi strategichnogho upravlinnja pidpryjemstvom: Avtoref. dys. kandydata ekon. nauk / NUKhT. – 20 s.
18. Fedorova V.A. (2011) Formuvannja ta vykorystannja kadrovogho potencialu nacionaljnoji ekonomiky / Fedorova V.A., Karpenko T.V. // Problemy ekonomiky. – # 3. – 120 s.
19. Bilorus T.V. (2007) Strategichne upravlinnja kadrovym poten–cialom pidpryjemstva: monohrafija / T.V. Bilorus. — Irlinij: Nacionaljna akademija DPS Ukrajinny. — 174 s.
20. Krasnokutsjka N.S. (2005) Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka : [navchaljnyj posibnyk] / N.S. Krasnokutsjka. – K. : Centr navchaljnoji literatury. – 350 s.
21. Slynjkov V.N. (2004) Upravlenye personalom (Praktycheskye rekomendacyy) / V.N. Slynjkov. – K. : Alerta. – 240 s.
22. Shpykuljaka O.Gh. (2004) Kadrovij potencial ta jogho formuvannja v aghrarnykh pidpryjemstvakh. Ekonomika APK. # 1. s. 155-159.