

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-133>

УДК 338.431.84

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПОНЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БЮДЖЕТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

METHODICAL ENSURING THE ASSESSMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE COMPONENTS OF THE ASSESSMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE STATE INSTITUTION

Магльованна Марія Євгенівна

студентка,

Київський національний університет ім. Т.Г. Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3566-5443>

Полторацька Альона Олегівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,

Київський національний університет ім. Т.Г. Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8506-0966>

Mahlovanna Mariya, Poltoratska Alona

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті висвітлено результати проведених досліджень, спрямованих на вивчення існуючих підходів до методологічного забезпечення кадрового потенціалу організації, визначення особливостей функціонування бюджетної організації в контексті забезпечення функціонування кадрового потенціалу. Наведено результати розроблених у дослідженні рекомендацій щодо формування компонентів для аналізу кадрового потенціалу бюджетної організації. Сформульовано сутнісні характеристики кадрового потенціалу та надано визначення цього терміну. Надано результати аналізу основних підходів до формування кадрового потенціалу організації, що сформульовані на даний час та визначено які підходи можуть бути застосовані для бюджетної організації. За результатами аналізу економічно-організаційної моделі бюджетної організації представлено сформульовані у дослідженні рекомендації щодо бажаних компонентів для визначення кадрового потенціалу та визначено математичні моделі цих компонентів. Методологічне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу активно розвивається у зв'язку із запитом від адміністрації підприємств та організацій на математичні інструменти для забезпечування оцінювання та забезпечення кадрової політики. Особливо перспективними є дослідження методології оцінювання кадрового потенціалу бюджетної сфери, оскільки основна увага авторів досліджень зосереджена на комерційному секторі.

Ключові слова: кадровий потенціал, компоненти кадрового потенціалу, кадрова політика, бюджетна організація.

The purpose of this article is to reveal the main provisions of the conducted research, regarding the methodological support of the assessment of personnel potential in the budget organization. The article highlights the results of research aimed at studying existing approaches to the methodological provision of the organization's personnel potential, determining the peculiarities of the functioning of the budget organization in the context of ensuring the functioning of the personnel potential. The results of the recommendations developed in the study on the formation of components for the analysis of the personnel potential of the budgetary organization are given. The essential characteristics of personnel potential are formulated and the definition of this term is provided. The results of the

analysis of the main approaches to the formation of the personnel potential of the organization formulated at the moment are given, and it is determined which approaches can be applied to the budget organization. According to the results of the analysis of the economic and organizational model of the budget organization, the recommendations formulated in the study regarding the desired components for determining the personnel potential are presented and the mathematical models of these components are defined. Market conditions create conditions for fierce competition between enterprises. Under such conditions, the effectiveness of enterprises in terms of production and sale of products depends only on the correctly chosen strategy of their development. Practice shows the dependence of the effective activity of enterprises on their personnel policy, the object of which is the personnel and personnel potential of the enterprise – its abilities, qualifications, experience, education, etc. Therefore, one of the most important tasks for ensuring the development of the enterprise is the development of a balanced and effective personnel policy, which ensures the effective use of personnel, the formation, preservation and reproduction of personnel potential, as well as the stimulation of the creative initiative of the employees of the enterprise. Methodological support for the assessment of personnel potential is actively developing in connection with the request from the administration of enterprises and organizations for mathematical tools for the assessment and provision of personnel policy. Particularly promising are studies of the methodology for assessing the personnel potential of the budgetary sphere, since the main attention of the authors of the studies is focused on the commercial sector. Ukraine needs a significant reform of the public sector, therefore it is necessary to ensure the development of the methodology for assessing the personnel potential of budget sector organizations. This will ensure the construction of the correct strategy for reforming and optimizing the budget apparatus, taking into account the analysis of their personnel potential.

Keywords: personnel potential, components of personnel potential, personnel policy, state institution.

Постановка проблеми. Питання кадрового забезпечення державної служби на даний час стоїть досить гостро. В Україні вже давно назріла необхідність проведення її кардинальної реформи державної служби, а без комплексного аналізу кадрового потенціалу наявних бюджетних структур, провести реформу якісно не можливо. Необхідно приймати до уваги те факт, що ефективність державної служби цілком залежить від використання кадрового потенціалу. Оскільки всю систему державної служби в цілому можна розглядати як систему надання соціальних послуг для суспільства. Тому, для того щоб мати повне розуміння як можливо проводити реформу держслужби, необхідно проаналізувати ефективність поточної роботи в межах наявних процедур, наявний кадровий потенціал та ефективність його використання. Ця інформація дасть можливість визначити резерви для економії трудових ресурсів. А для забезпечення оцінки кадрового потенціалу необхідно удосконалити та розвинути існуюче на даний час методологічне забезпечення кадрового потенціалу бюджетних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом багату увагу приділяється в наукових працях як іноземних так і українських вчених. Серед іноземних вчених можна виділити: Г. Десслера, Р. Марра, Е. Мейо, М. Мескона, Д. Сульє, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Шмідта, та ін. Теоретична, методична та прикладна тематика актуальних проблем у питанні економіки праці мають значний розвиток в працях українських

учених: Д. Богині, Г. Дмитренка, М. Долішнього, А Колота, В. Онікієнка, М. Сіроштана, Д. Черваньова, Ф. Хміля, А. Шегди, Г. Щокіна та ін. В ході дослідження було опрацьовано відповідні праці українських та закордонних авторів [1–9]. Варто виокремити внесок Т. В. Білорус в питанні формування науково-обґрунтованого методологічного підходу до стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства як з точки зору побудови теоретичних формулювань, так і їх інтерпретація в практичному полі використання. Зокрема в праці [1] на основі положень системного підходу щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства розроблено методологічні рекомендації за допомогою поєднання таких методів дослідження як економічного аналізу та синтезу, узагальнення, структурування, економіко-статистичних методів (індексний, графічний, порівняльного та кластерного аналізу), прийомів ранжування та експертних оцінок.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В ході проведення дослідження було встановлено, що на даний час методичне забезпечення кадрового потенціалу більшістю дослідників проводиться для комерційних організацій. Це логічно витікає з гострої потреби бізнесу підвищувати свою конкурентну перевагу за рахунок інструментарію, що надає оцінка кадрового потенціалу. Питанню формування кадрового потенціалу бюджетних організацій приділяється набагато менше уваги, часто використовуючи лише методи адміністративного підходу. Хоча для бюджетної організації можливо використовувати

вати і комплексний і системний підходи, хоча застосовувати їх у повному обсязі як для бізнес структур без врахування особливостей умов функціонування бюджетних організацій неможливо. Необхідно відзначити, що не всі критерії оцінювання кадрового потенціалу, які можливо використати для комерційних підприємств, можливо застосувати для аналізу кадрового потенціалу бюджетної організації, оскільки остання має принципові відмінності від комерційного підприємства, наприклад, критерій підвищення конкурентоздатності для бюджетних організацій не використовується. Тому в дослідження критеріїв та методів оцінки кадрового потенціалу, що можуть бути використані саме для бюджетної організації, дозволить розвинути та удосконалити методологію у напрямку оцінки кадрового потенціалу бюджетних організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Висвітлення узагальнення теоретичних і практичних положень аналізу використання методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємств/організацій та розробка практичних рекомендацій, спрямованих удосконалення методів оцінювання кадрового потенціалу бюджетних організацій. Визначення сутнісних характеристик кадрового потенціалу представлення результатів аналізу підходів до принципи організації кадрового потенціалу організації, запропоновано рекомендації для кадрової служби бюджетної організації за результатами аналізу організаційно-економічної моделі та функціоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У дослідженні за результатами опрацювання і узагальнення наукових джерел та публікацій сформульовано визначення кадрового потенціалу підприємства як динамічної системи взаємодії особистісних характеристик працівників в процесі трудових відносин, яка має кількісне та якісне вираження, що використовується та може бути використана для вирішення питань поточної діяльності або розвитку організації. Така система перебуває під впливом, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, зокрема з боку трудових ресурсів та зовнішніх економічних чинників, а також відповідних процесів всередині підприємства – системі формального та неформального заохочення, стимулів до виконання певних робіт та завдань тощо. Кадровий потенціал відображає здатність підприємства реагувати на поточні виклики та розвиватися та потребує ґрунтовному аналізу на кожному підприємстві

з метою ефективного використання трудових ресурсів. Відповідно до досліджень Т.В. Білорус [1], кадровий потенціал підприємства не можливо розглядати відокремлено від двох інших взаємопов'язаних потенціалів: трудового потенціалу та індивідуального потенціалу людини.

Основні підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу організації:

Ситуаційний підхід виник внаслідок прагнення знайти універсальні принципи управління, які можна пристосувати до будь-яких організацій та умов їх діяльності. Та полягають у динамічній зміні в залежності від ситуації, при цьому проводиться пошук найбільш вагомих ситуаційних факторів, які впливають на показники діяльності [2; 5; 7].

Комплексний підхід передбачає урахування всіх аспектів в їх сукупності та взаємозв'язку при визначній ролі соціально-економічних факторів (економічні, політичні, екологічні, техніко-технологічні, психолого-соціологічні, організаційні, фактори забезпечення та безпеки) [1]. Такий підхід дає можливість розвивати кадровий потенціал в усіх напрямках діяльності підприємства. При комплексному підході вплив на кадровий потенціал здійснюється таким чином, щоб забезпечити всебічне його використання [4; 8].

Системний підхід полягає в дослідженні способів організації елементів системи в єдине ціле та взаємодії процесів функціонування системи, її підсистем і елементів [7]. У відповідності до цього підходу, на думку Т. В. Білорус, кадровий потенціал – це система елементів, компонентів та показників, їх оцінки, які є частиною соціально-економічної системи [1]. Використання системного підходу є найбільш прийнятним, тому що дає змогу, з одного боку точно визначити мету дослідження кадрового потенціалу. З іншого боку – дозволяє встановити структуру кадрового потенціалу у вигляді сукупності зв'язків між елементами системи “кадровий потенціал”, з відображенням їх взаємодію та взаємного впливу.

Кількісний підхід полягає у переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, математичних та статистичних методів, експертних оцінок, системи балів тощо. Кадровий потенціал підприємства та всі його компоненти – це динамічні величини. Тому без застосування кількісного підходу, при якому об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, у причинно-наслідкових зв'язках, коли забезпечується

можливість проведення ретроспективного аналізу аналогічних об'єктів та прогнозу його розвитку, процес управління кадровим потенціалом підприємства неможливий.

Адміністративний підхід полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків у нормативних актах. В основі цього підходу лежать адміністративні методи менеджменту, які базуються на: системі законодавчих актів; системі нормативно-директивних та методичних документів підприємства та керівних організацій; системі планів, програм, завдань; системі оперативного керівництва [3; 6; 9]. Такий підхід доцільно використовувати при оцінці та управлінні бюрократичними структурами державного апарату.

На підставі аналізу бюджетної організації було встановлено відмінність факторів зовнішнього та внутрішнього впливу від аналогічних в комерційних організаціях. Необхідно приймати до уваги, що зовнішній вплив комерційна організація зазнає передусім через конкурентне середовище і всі реакції адміністративного характеру направлені на підвищення ефективності роботи працівників та підвищення продуктивності праці для досягнення найбільших конкурентних переваг на ринку, особливо це стосується сфери послуг, де частка заробітної плати у складовій собівартості найвища.

Для бюджетної організації характерний зовнішній вплив з боку адміністративних процедур управління та контролю керівних організацій з одного боку, з іншого боку є ряд нормативних документів які фіксують певні позиції – систему оплати праці, положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів). Штатний розклад також погоджується в Мінфіні, а граничну чисельність працівників визначає Кабінет Міністрів України або в деяких випадках спеціалізовані закони.

З іншого боку на кадровий потенціал бюджетної організації має прямий вплив стан ринку праці, тому при занижених посадових окладах та преміях ситуація може складатися не вигідно для забезпечення кадрового потенціалу його збереження та відтворення. Слід також приймати до уваги дію такого зовнішнього фактору як обмеження та контроль держслужбовців щодо запобігання корупції – заборонена суміщеної діяльності декларування доходів держслужбовців та членів їх сімей.

Таким чином, сукупність факторів зовнішнього впливу ставить держслужбу в менш

вигідне становище ніж комерційний сектор, з іншого боку соціальні гарантії на держслужбі витримуються в повній мірі, а також є збільшена оплачувана відпустка до 30 днів а при вислужі років більше 20 років оплачувана відпустка становить 45 днів. Що є безумовно позитивним фактором, наслідком дії якого є підвищена кількість жінок у системі держслужби.

Внутрішній вплив на кадровий потенціал можливо забезпечувати за рахунок гнучкої системи оцінок ефективності роботи персоналу, проведення морального стимулювання у вигляді подяк та матеріального у вигляді додаткових премій. Поряд з цим необхідно розробляти та проводити систематичний аналіз кадрового потенціалу організації з метою його оптимізації та підвищення, а також забезпечення формування ефективної кадрової політики.

Для формування методичного забезпечення структури аналізу кадрового потенціалу бюджетної організації в дослідженні сформовано наступні компоненти, розподілені за групами:

А. Професійно-кваліфікаційні:

1. Знання. Рівень знань в деякій мірі характеризується освітньо-кваліфікаційним рівнем, який мають працівники підприємства, тому для аналізу можливо використати 5 бальну систему в якій рівень бакалавра – 1 бал, рівень спеціаліста – 2 бали, рівень магістра 3, наявність наукового ступеню – 4 бали. У разі наявності працівників з дві додатковими освітніми, можливо застосувати підвищувальний коригуючий коефіцієнт щодо фактору додаткової освіти – 0,25 додаткових балів за освіту в процесі здобуття 0,5 балів – бакалавр, 1 – магістр. Також доцільно застосовувати понижувальні коефіцієнти знижувати на 1 бал за освітній рівень у разі роботи не за профілем ні по одній з наявних освіт у працівника. Такі показники визначаються по кожному працівнику та виводиться середній бал;

2. Стаж роботи в організації визначається для всіх працівників та розраховується середній по організації – як цільовий показник запропоновано застосувати 6 років;

3. Загальний стаж роботи визначається для всіх працівників та розраховується середній по організації – як цільовий показник запропоновано застосувати 10 років;

4. Досвід роботи визначається для всіх працівників відповідно до кількості повних років праці на поточній посаді та розраховується середній по організації – як цільовий показник запропоновано застосувати 3 роки;

Б. Трудові:

5. Якість виконаної роботи може бути виражена в відповідно до інформації сектору внутрішнього аудиту щодо інформації про кількість завдань що були не виконані, або виконані не у встановлений термін за формулою:

$$Я = \frac{\sum Зав_{пор}}{\sum Зав}, \quad (1)$$

де: $\sum Зав_{пор}$ – річна кількість завдань з порушеннями всього по організації, штук;

$\sum Зав$ – загальна річна кількість завдань всього по організації, штук;

6. Рівень дисциплінованості. Трудова дисципліна працівників підприємства може бути виражена працьовитістю, акуратністю, старанністю та іншим. Ці якості безпосередньо позитивно впливають на кадровий потенціал підприємства, а відповідно і на ефективність його роботи. Компонент “рівень дисциплінованості” запропоновано для використання у вираженні через відсоток втрат робочого часу з причини порушення трудової дисципліни по відношенню до річного фонду робочого часу за формулою:

$$Дис = \frac{\sum T_{втр}}{\sum T_p}, \quad (2)$$

де: $\sum T_{втр}$ – сума усіх річних втрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, годин;

$\sum T_p$ – річний фонд робочого часу середньооблікової чисельності персоналу, годин;

В. Особисті:

7. Інтелектуальний рівень як рівень розумових здібностей працівників, запропоновано визначати за допомогою анонімного тестування для збільшення релевантності. Доцільно застосувати класичний тест на визначення рівня IQ;

8. Самостійність. Показник, який визначає здатність до самостійної роботи та прийняття самостійних рішень у процесі роботи. Це досить суб'єктивний показник і визначати його анкетуванням недоцільно. Доцільно проводити тестування (анонімне для збільшення релевантності). Запропоновано виділити 4 рівні результатів тестування оцінок яким присвоювати бали від 0 до 3. 0 балів – не самостійний, 1 бал – скоріше не самостійний, 2 бали – скоріше самостійний, 3 бали – самостійний. Цільовий бал середній по організації пропонується приймати на рівні 2,5;

Г. Психологічні:

9. Сприйняття. В роботі пропонується виділити два критерії за якими можливо про-

водити аналіз: бажання бачити на керівній посаді інших працівників та бажання бачити на паралельній посаді інших працівників. Під паралельними посадами слід розуміти посади, на яких знаходяться ті, кого опитують. Опитування доцільно проводити по усім працівникам організації та для підвищення релевантності такі опитування доцільно проводити анонімно. Бали по 0,5 за кожну позитивну відповідь;

10. Задоволеність працею. Запропоновано виділити 4 рівні суб'єктивних оцінок яким присвоювати бали від 0 до 3. 0 балів – не задоволений, 1 бал – скоріше незадоволений, 2 бали – скоріше задоволений, 3 бали – задоволений. Опитування доцільно проводити по усім працівникам організації та для підвищення релевантності такі опитування доцільно проводити анонімно. Цільовим показником по організації можна прийняти середні рівень 2 бали;

Д. Фізіологічні:

11. Стан здоров'я характеризується рядом параметрів, які відображають стан медичного обслуговування та соціально-економічних умов. Вплив цього компоненту на кадровий потенціал можна виразити через кількість років роботи, активність роботи, втрати робочого часу з причини захворювань та нещасних випадків. Для використання запропоновано компонент “стан здоров'я”, відображений у відсотках втрат робочого часу з причин захворювань та по догляду за хворою дитиною від річного фонду робочого часу працівників за формулою:

$$ЗД = \frac{\sum T_{лік}}{\sum T}, \quad (3)$$

де: $\sum T_{лік}$ – сума річної кількості невиходів на роботу у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, діб;

$\sum T$ – річний фонд робочого часу середньооблікової чисельності персоналу, діб;

12. Стать. Компонент важливий не лише з точки зору додержання принципів гендерної рівності, а і як фактор, що формує психологічний клімат у колективі. Запропоновано визначати як відношення середньооблікової чисельності жінок $Ч_{с.ож}$ до загальної середньооблікової чисельності працівників $Ч_{с.о}$:

$$K_{генд} = \frac{Ч_{с.ож}}{Ч_{с.о}} \times 100\%, \quad (4)$$

Цільовим показником можна вважати коефіцієнт 0,5 з допустим відхиленням від 0,4 до 0,6;

13. Вікові здібності. Вік працівників організації – один з найбільш важливих компонентів кадрового потенціалу організації. Для молодих працівників характерна висока інтенсивність плинності, Більш низька відповідальність та ступінь організованості, крім того, в них часто не вистачає практичного досвіду роботи та кваліфікаційних навичок. В той самий час, з віком посилюється опір працівників до професійної перепідготовки та з певного моменту з фізіологічних причин знижуються показники трудової активності та ефективності праці. Тому повинен існувати певний віковий інтервал, що характеризується найкращими трудовими показниками. Вихід з цього інтервалу веде до зниження кадрового потенціалу. Для аналізу цього компоненту в дослідженні запропоновано проводити по категорії службовці та нижчій керівній ланці – до начальників відділів включно. Цільовим показником запропоновано вважати віковий показник у 40 років з діапазоном від 35 до 45 років;

Е. Динамічні:

14. Інтенсивність обороту із прийняття запропоновано визначати як відношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період ($Ч_{пр}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{с.о}$)

$$I_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с.о}} \times 100\% . \quad (5)$$

Цільовий показник пропонується приймати на рівні 10%;

15. Інтенсивність обороту із звільнення запропоновано визначати як відношення загальної чисельності працівників, звільнених за певний період ($Ч_{зв}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{с.о}$):

$$I_{оз} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.о}} \times 100\% . \quad (6)$$

Цільовий показник запропоновано приймати на рівні 10%;

Інтенсивність обороту з прийняття і звільнення доцільно розглядати в комплексі оскільки їх сумарний показник характеризує або відтік кадрів у разі якщо відсоток звільнення вищий, або навпаки приплив кадрів;

16. Коефіцієнт заповнення штату $K_{шт}$ запропоновано визначати як відношення середньооблікової чисельності працівників $Ч_{с.о}$ до штатної чисельності працівників $Ч_{шт}$:

$$K_{шт} = \frac{Ч_{с.о}}{Ч_{шт}} \times 100\% , \quad (7)$$

Цільовим показником є 60% заповнення штатної чисельності, що при нинішньому стані законодавчої бази дозволить забезпечити систему заохочення працівників.

Запропоновані 16 компонентів для аналізу охоплюють всі аспекти формування кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні та динамічні. На думку автора, систематичний збір інформації по запропонованим показникам та аналіз зазначених компонентів дозволить сформулювати стійку модель кадрового потенціалу та дати інструментарій для формування кадрової політики організації з метою підвищення ефективності роботи.

Висновки. Бюджетні установи потребують удосконалення методології для забезпечення формування кадрового потенціалу. Адміністративний підхід повинен бути розширений за рахунок комплексного та системного підходу. Дослідженням визначено компоненти кадрового потенціалу бюджетної організації для можливості визначення не тільки якісних, а і кількісних показників. Тому результати дослідження створюють умови для подальшого розвитку методології оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації з можливістю застосування комплексного та системного підходів та можуть бути використані у роботі, направленій на удосконалення методології оцінювання кадрового потенціалу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Київ, 2015. 186 с.
2. Богиня Д. Б., Грішнова О. А. Основи економіки праці : Навч. посібник. 2-ге вид., стер. Київ : Знання-Прес, 2001. 313 с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олексевич. Львів : БаК, 2001. 624 с.
4. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с. : іл.
5. Малатай О., Чернега І. Сутність та значення конкурентоздатності працівників. *Вісн. Київ. ін-ту бізнесу та технологій*. 2014. № 2. С. 86–88.

6. Мартиненко Н. М. Менеджмент фірми : Підручник. Київ : МП "Леся", 1995. 368 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: Пер. з англ. Київ : Діло, 1998. 704 с.
8. Семікіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С. 180–185.
9. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. Київ : МАУП, 1999. 400 с.

REFERENCES:

1. Bilorus T. V. (2015) *Stratehichne upravlinnya kadrovim potencialom padpriemstva* [Strategic management of the personnel potential of the enterprise]. monografiya, [monograph]. Kyiv, 186 p.
2. Boginya D. B., Hrishnova O.A. (2001) *Osnovi ekonomiki praci; navchalnyi posibnik* [Fundamentals of labor economics: Teaching manual]. Kyiv 313 p.
3. Hrifin R, Yatcura V. (2001) *Osnovi menedzhmentu* [Basics of management]. Scientific editor Yatcura V. Lviv 624 p.
4. *Ekonomika pidpriemstva; pidruchnik* [Enterprise economics: Textbook]. Main editor: Pokropinyi S.F. Kyiv: KNEU. 2001. 528 p.
5. Mlalatai O. Chernega I. (2014) *Visnik Kyivskogo institute biznesu i tekhnolohii. Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technologies*, № 2, pp. 86–88.
6. Martinenko N. M. (1995) *Mtnedgment firmi: Pidruchnik* [Company management: Textbook]. Kyiv, 368 p.
7. Mescon M., Albert M., Hedouri Ph. (1998) *Osnovi menedgmentu: per z anhl.* [Basics of management: Trans.]. Kyiv, 704 p.
8. Semikina M. V. (2010) *Stratehichne planuvannya rozvitku kadrovoho poteycialu Ukraini* [Strategic planning of the development of personnel potential of Ukraine]. Zaporizhzhia, pp. 180–185.
9. Shchokin H. V. (1999) *Yak efektyvno upravlyati ludmi: psikholohiya kadrovogo menedgmentu: Nauk-prakt poib* [How to effectively manage people: psychology of personnel management: Scientific and practical manual]. Kyiv: MAUP. 400 p.