

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>

УДК 658.3:331.1

## ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ВІД КЛАСИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ

## ASSESSMENT OF THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: FROM CLASSICAL MODELS TO MODERN MANAGEMENT APPROACHES

Посвалюк Ольга Андріївна

асистент,

Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8153-7471>

Posvalyuk Olha

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Оцінка кадрового потенціалу підприємства є важливою складовою управлінського процесу, оскільки від її ефективності залежить здатність організації до адаптації, інновацій та забезпечення конкурентоспроможності. У статті розглядаються основні підходи та методи до оцінки кадрового потенціалу, зокрема, традиційні та сучасні підходи, які враховують як кількісні, так і якісні характеристики працівників. Акцентується увага на інтеграції інформаційних технологій та систем управління знаннями, що дозволяють підвищити точність і оперативність оцінки. У процесі аналізу розглядаються переваги та недоліки різних підходів, а також можливі тенденції розвитку в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Тому, в умовах постійних змін на ринку праці сучасні підходи повинні бути більш гнучкими, орієнтованими на довгострокове планування, а також включати елементи адаптації до швидко змінюваних умов та ключовими факторами для забезпечення високої результативності та сталого розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, кадровий менеджмент, підходи до оцінки кадрового потенціалу, система кадрового потенціалу, оцінка кадрового потенціалу.

The assessment of the personnel potential of the enterprise is an important component of the management process, since its efficiency depends on the organization's ability to adapt, innovate and ensure competitiveness. The article examines the main approaches and methods for assessing personnel potential, in particular, traditional and modern approaches that take into account both quantitative and qualitative characteristics of employees. Attention is focused on the integration of information technologies and knowledge management systems, which allow to increase the accuracy and efficiency of the assessment. In the process of analysis, the advantages and disadvantages of various approaches are considered, as well as possible development trends in the conditions of globalization and digitalization of the economy. Therefore, in the conditions of constant changes in the labor market, modern approaches should be more flexible, oriented to long-term planning, and also include elements of adaptation to rapidly changing conditions and key factors to ensure high performance and sustainable development of the organization in the conditions of the modern business environment. Human resources management is one of the key components of the effective functioning of any enterprise. Modern organizations operating in a dynamic and competitive environment must take into account not only the technical and financial aspects of their activities, but also the effectiveness of the use of human capital. The assessment of the personnel potential of the enterprise becomes an important tool in ensuring its development, as it allows you to identify the strengths and weaknesses of the existing personnel, optimize the processes of selection, training and development of employees, as well as contribute to the achievement of the strategic goals of the organization. The importance of personnel potential for the organization is that the ability of the enterprise to function effectively and achieve competitive advantages in the market depends on the qualification, professionalism, motivation and adaptation of employees. In this context, the assessment of personnel potential allows to identify existing problems in personnel management, to respond in a timely manner to changes in the external environment, as well as to determine directions for improving the efficiency of the work of each employee and the organization as a whole.

**Keywords:** personnel potential, personnel management, approaches to personnel potential assessment, personnel potential system, personnel potential assessment.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, інноваційних змін і прискореного розвитку технологій управління кадровим потенціалом стає однією з найважливіших складових ефективної стратегії будь-якого підприємства. Стратегічне управління людськими ресурсами вимагає застосування новітніх підходів до оцінки кадрового потенціалу, які дозволяють точно і своєчасно визначати, наскільки ефективно використовуються ресурси організації для досягнення її цілей. Проте традиційні методи оцінки кадрів, як правило, зосереджуються лише на кількісних та статистичних показниках, тоді як сучасні підходи вимагають комплексного і системного підходу, що враховує також якісні характеристики працівників, їхній потенціал для розвитку та адаптації до змінюваного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання кадрового потенціалу підприємства добре висвітлене у вітчизняній науковій літературі, яка представлена численними дослідженнями та публікаціями.

Вчений І. Дашко зазначає, що кадровий потенціал це персоніфікована робоча сила, взята в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних умовах виробництва [5].

На думку Шубала І. В. кадровий потенціал трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [12].

Кадровий потенціал у жодному випадку не є узагальненням або підсумовуванням всіх особистісних трудових потенціалів працівників кадрового складу. Його значення може як зростати, так і зменшуватися в порівнянні з потенційним сумарним показником за рахунок ефекту групової, командної взаємодії. При цьому, розгляд кадрового потенціалу підприємства як «наявної сукупності здібностей і можливостей кадрів, що мають кількісні та якісні характеристики» [8, с. 58] також вважаємо не зовсім вірним, адже це, швидше, характеристика їх сукупного трудового потенціалу. При цьому, «кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному окремому представнику кадрового складу підприємства» [1], тому важливим завданням є дослідження підходів, методів та систем оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Полягає у дослідженні та пошуку нових підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства з акцентом на сучасні методи та інструменти, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом у конкурентному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі свого розвитку наука кадрового менеджменту пройшла доволі тривалий шлях різноманітних перетворень і удосконалень, що не могло не позначитись на застосовуваних у практиці кадрового управління принципах, методах та системах оцінки кадрів і їх потенціалу. Власне «розвиток ідеї розгляду знань та здібностей найманих працівників як активу простежується до 18 століття» [16, с. 4], відколи й сформувався первинне розуміння людського капіталу як економічних вигод від накопичених індивідом знань. Так, ранні наукові напрацювання з питань оцінки людського капіталу організацій, а саме цей термін є широковживаним в англійському дискурсі, на відміну від поняття «кадровий потенціал», були присвячені обґрунтуванню підходів до оцінки (вимірювання цінності) людського капіталу на рівні країни [19; 20], для чого пропонувалися два різноспрямовані підходи, один з яких орієнтувався на витрати на навчання індивідів впродовж життя, а інший – на очікуваний рівень їх доходів (рис. 1).

Саме дохідно-орієнтований підхід до оцінки потенціалу людського капіталу набув ширшого застосування у свій час, оскільки пропонував базувати систему оцінки на розрахунок чистої теперішньої вартості майбутніх вигод, отриманих за рахунок вкладання певного «обсягу» людського капіталу. Тобто, за основу розрахунків фактично пропонується брати очікувані (прогнозовані) доходи індивідів відповідно до рівня освіти та періоду до досягнення ними пенсійного віку [16, с. 13].

Іншим напрямом наукових досліджень став пошук підходів до якісної оцінки роботи персоналу, результати діяльності якого не мають чіткого кількісного вираження. Так, виник цілий ряд досліджень психологічного спрямування [16; 17; 18], в яких містилось обґрунтування пропозицій у напрямі здійснення якісної оцінки роботи персоналу.

В подальшому дослідження означених питань зазвичай фокусувалися на порівняльній оцінці витрат на персонал і результативності його діяльності в межах організації [15] або ж на порівняльному аналізі міжорганіза-



**Рис. 1. Розвиток підходів до оцінки людського потенціалу підприємства**

*Джерело: побудовано автором*

МЕНЕДЖМЕНТ

ційних показників використання людського капіталу. Тобто на початковому етапі розвитку підходи до оцінки саме потенціалу персоналу (людського капіталу) підприємств мали чітке бухгалтерське спрямування, формуючи оптимальний перелік показників звітності, в тому числі й управлінської, методів їх розрахунку та підходів до трактування.

Подальший розвиток системи оцінки персоналу та його потенціалу відбувався зі спрямуванням на стратегічну перспективу і, зокрема, на стійкий розвиток підприємства у перспективі, що сприяло появі таких розробок, як збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон [17], в якій, зокрема, оцінці персоналу відведений квадрант «навчання і зрос-

тання» чи як менш відома у вітчизняному науковому дискурсі «Skandia's Value Scheme» Л. Едвінсона – схема оцінки цінності інтелектуального капіталу і, зокрема, компетенцій та здібностей персоналу, розроблена для страхової компанії «Скандія».

Початок ХХІ-го століття ознаменувався появою ряду деталізованих методик оцінки й порівняльного аналізу поведінки персоналу; плинності кадрів, якості програм допомоги (підтримки) найманим працівникам; виникненням і активним розвитком компетентнісно-орієнтованого підходу до оцінки потенціалу людського капіталу підприємства [18] тощо, що сприяло переосмисленню ролі персоналу не лише у забезпеченні стабільного функціо-

нування, а й стійкого розвитку суб'єктів господарювання і, таким чином, активізувало дослідження методів та розбудову методик оцінки їх кадрового потенціалу.

Говорячи саме про методи оцінки, маємо відзначити, що тривалий період існування науки управління персоналом (кадрового менеджменту) ще до виникнення самого поняття «потенціал персоналу» характеризувався появою широкого спектру методів оцінки, які застосовуються й за сучасних умов лише в значно удосконаленому й доповненому вигляді. При цьому, введення у науковий дискурс понять «потенціал персоналу», «потенціал людського капіталу підприємства», «кадровий потенціал» супроводжувалося й появою досліджень в напрямі розбудови методик їх оцінки. Саме в цей період існуючі методи й методики оцінки персоналу автори почали адаптувати під власне бачення сутнісних аспектів, зокрема, кадрового потенціалу підприємства, що призвело до появи не лише широкого спектру підходів, але й до значної термінологічної плутанини. Так, окремі авторські колективи [2; 10], поєднавши методи оцінки персоналу з окремими методами кадрового менеджменту, стверджують, що до методів оцінки кадрового потенціалу підприємства належать: біографічний метод, метод стандартних оцінок, анкетування, опитування, інтерв'ю, професійна атестація, опис, спостереження, тестування, ділові ігри, екзамен, захист проєкту, співбесіда, метод 360, рейтинговий метод, метод визначеного розподілу тощо. В даному випадку наведений перелік методів може використовуватись з метою оцінки індивідуального трудового потенціалу кадрів, взаємовідносин в колективі тощо, тобто кожен з них може стати одним з елементів методики оцінки однак називати їх методами оцінки кадрового потенціалу підприємства вважаємо недоречним.

В умовах значної кількості наукових розробок проблематики оцінки кадрового потенціалу підприємства відсутність чітко окресленого кола методів такої оцінки й, натомість, багатоаспектне вивчення методичних підходів дає підстави стверджувати, що кадровий потенціал підприємства за рахунок своєї комплексності й багатоаспектності не може бути повномірно оцінений в рамках одного методу. Іншими словами, якісна оцінка кадрового потенціалу підприємства потребує застосування методичного підходу, розробленого на основі використання спектру методів.

В українському ж науковому просторі й до сьогодні існують різноспрямовані підходи у виокремленні складових кадрового потенціалу. Так, одні автори [11] тяжіють до значної деталізації всього спектру складових, пропонуючи виокремлювати освіту, рівень кваліфікації, професійні здібності, професійні навички, психометричні характеристики кадрів тощо; інші [3] розглядають кадровий потенціал як багаторівневе поняття, в основі якого індивідуальний потенціал працівника та потенціал виробничого колективу, які, своєю чергою, включають цілий спектр інших потенціалів – психофізіологічного, кваліфікаційного, освітнього, інтелектуального, комунікативного, ціннісно-мотиваційного, потенціалів системи управління та організації праці. Крім того, поширені є й погляди, які передбачають виокремлення мінімального набору складових: психофізіологічної, кваліфікаційної, особистісної [12]; психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової [4]; психофізіологічного, кваліфікаційного та особистісного потенціалів [7]. Існують також і погляди [2] щодо виокремлення у складі елементів кадрового потенціалу підприємства забезпеченості трудовими ресурсами, ефективності використання трудових ресурсів та факторів впливу на ефективність використання трудових ресурсів, на основі яких здійснюється його комплексна оцінка.

Кожен з дослідників обґрунтовує перелік складових кадрового потенціалу підприємства, виходячи з власного трактування його суті та змістових аспектів. Аналогічним чином, виходячи з нашого бачення сутності кадрового потенціалу підприємства саме як характеристики сукупних можливостей його кадрового складу, можемо сформулювати і власний перелік та структуру його складових елементів.

Оскільки кадровий потенціал підприємства формується частиною його персоналу, віднесеною до складу кадрів, то його найнижчим структурним рівнем (мікрорівнем) є саме індивідуальні сукупні можливості з ефективної реалізації поставлених завдань та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Іншими словами, мікрорівень кадрового потенціалу складається з індивідуальних трудових потенціалів кожного представника кадрів на підприємстві, кожен з яких, своєю чергою, складається з двох основних елементів: наявних можливостей з ефективної реалізації поставлених завдань (виконання посадових обов'язків, виконання усіх типів

операцій чи дій, передбачених посадою) та перспективних можливостей в контексті забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності підприємства.

Другий рівень кадрового потенціалу підприємства – його мезорівень – може мати різну глибину в залежності від масштабності організаційної структури підприємства, наявності у його складі різноманітних філій, дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів тощо. В будь-якому випадку, з нашої точки зору, елементами кадрового потенціалу підприємства на мезорівні найнижчої ієрархії будуть індивідуальні трудові потенціали кожного представника кадрів певної групи, а також сукупні можливості ефективного їх використання й нарощування за усталених взаємовідносин у групі.

Макрорівень кадрового потенціалу підприємства, за суттю і є виразником його загального кадрового потенціалу і, таким чином, складається з індивідуальних кадрових потенціалів кожного підрозділу та сукупних можливостей ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу за усталених взаємовідносин між підрозділами та за існуючих умов організації й оплати праці. Крім того, на нашу думку, окремим компонентом кадрового потенціалу підприємства на даному рівні мають бути загальні характеристики кадрового складу та ефективності його діяльності як в розрізі окремих підрозділів так і в цілому по підприємству.

Тут маємо відзначити, що виокремлення рівневої структури кадрового потенціалу для підприємств не є звичним для україномовного наукового дискурсу, адже дослідники [5; 8] переважно розглядають структуру кадрового потенціалу на глобальному рівні, де кадровий потенціал підприємства перебуває на мікрорівні у міжнаціональній ієрархії кадрових потенціалів. Однак, з нашої точки зору, ефективне формування, використання й нарощування кадрового потенціалу підприємства потребує й деталізованого підходу до розгляду його структурних елементів, тобто розгляду його як певної рівневої структури, нижчим елементом якої є індивідуальний трудовий потенціал кожного окремого представника кадрів. В цьому аспекті маємо відзначити, що ми пропонуємо певним чином розвинути напрацювання У. Галицької [3], яка висловлює тезу щодо необхідності розгляду кадрового потенціалу підприємства саме як рівневої структури, хоча з виділеними даним

автором рівнями категорично не погоджуємось. Так, зокрема, дослідниця пропонує на нижчому рівні кадрового потенціалу підприємства розглядати кадровий потенціал окремого працівника зі складу кадрів. Однак, як нами вже обґрунтовувалося вище, оскільки первинним носієм кадрового потенціалу є саме суб'єкт, що використовує найману працю і має хоча б одного працівника, який може бути включений до складу кадрів, то на нижчому рівні кадрового потенціалу підприємства можуть розглядатися лише індивідуальні трудові потенціали кожного працівника з їх числа.

Застосування саме рівневої структури кадрового потенціалу організації пропонується й у науковій розробці вітчизняного авторського колективу, відповідно до думки якого «рівень діагностики кадрового потенціалу залежить від ступеня агрегованості ресурсу: повний обліковий склад організації, підрозділу, групи, окремої особи тощо» [9, с. 30]. Тобто в даному випадку також має місце об'єднання трудового та кадрового потенціалів і, крім того, твердження щодо наявності у індивідів кадрового потенціалу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, можемо відзначити, що необхідними кроками з його оцінки мають бути наступні: початковий відбір працівників з метою віднесення їх до кадрового складу; оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного індивіда з числа кадрів; виокремлення структурно-організаційних груп кадрів у загальному їх складі; оцінка командної (групової) взаємодії та взаємовідносин між окремими групами кадрів; агрегування отриманих показників індивідуального трудового потенціалу та оцінок групової взаємодії на кожному з рівнів з метою встановлення загального значення кадрового потенціалу підприємства.

Наведений узагальнений перелік основних кроків підприємства у напрямі оцінки власного кадрового потенціалу дає підстави припустити, що якісна організація й реалізація роботи на кожному з них потребує обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних способів та прийомів, тобто визначеної методики. Зі свого боку, формування окремої методики для кожного з визначених кроків вимагатиме розбудови системи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві, методичне забезпечення якої якраз і становитимуть означені методики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
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](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf). (дата звернення: 17.11.2024).
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. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65.
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. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 6, Т. 3. С. 209–213.
11. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 120–126.
12. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія : «Регіональна економіка»*. 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285.
13. 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>
14. Cronbach L. J., Gleser G. C. Psychological tests and personnel decisions. Urbana : University of Illinois press, 1965. 347 p.
15. Flamholtz E. Human resource accounting, Los Angeles : Jossey-Bass, 1985.
16. Guide on measuring human capital.. United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.
17. Kaplan R.S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Massachusetts : Boston : Harvard Business School Press, 1996.
18. Lazear E. P. Firm-specific human capital: a skill-weights approach. NBER Working Paper No. 9679, 2003, p. 28.
19. Schultz T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.
20. Weisbrod B. A. The valuation of human capital. *Journal of political economy*. 1961. Vol. 69. № 5. P. 425–436.

## REFERENCES:

1. Bilorus T. V. (2007) Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva : monohrafiia [Strategic management of the human resources potential of an enterprise: monograph]. Irpin : Natsionalna akademiia DPS Ukrainy, 174 p (in Ukrainian).
2. Belopolskyi M. H., Khadzhyanova O. V., Bessonova A. V. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady systemy upravlinnia kadrovym potentsialom. [Theoretical and methodological principles of the human resource management system]. *Economics Bulletin*, vol. 4, pp. 72–79.
3. Halytska U. B. Formuvannia ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu [Formation and effective use of human resources]. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (accessed November 16, 2024)
4. Hontiuk V. A. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva. [Competency-based approach in the enterprise human resource management system]. Dys... kand. ekon. nauk. 08.00.04. Vinnytsia, 212 p. (in Ukrainian).

5. Dashko I. M. (2017). Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory rozvytku [Human resource potential: essence and development factors]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 65–68. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (accessed November 17, 2024)
6. Krasnokutska N. S. (2004). Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posib. [Enterprise potential: formation and assessment: teaching aids]. Kharkiv: HDUHT, 587 p. (in Ukrainian)
7. Mykhailiuk O. V. (2013). Sutnist ta skladovi kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The essence and components of the enterprise's human resources potential]. *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 pidpriemstva» [Quintessence and conceptual and semantic analysis of the socio-economic category «human resource potential of the enterprise»]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, vol. 3, pp. 53–65.
9. Suchasna tekhnolohiia otsiniuvannia personalu ta kadrovoho potentsialu orhanizatsii i yii sotsialno-psykholohichnyi aspekt : nauk. Rozrobka (2016). [Modern technology for assessing personnel and human resources potential of an organization and its socio-psychological aspect: scientific development]. Avt. kol. : V. M. Martynenko, Yu. D. Dreval, Yu. V. Konoptseva ta in. Kyiv : NADU, p. 52/ (in Ukrainian)
10. Tarasiuk H. M., Fursova L. I. (2017). Vdoskonalennia systemy upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Improving the enterprise's human resource management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky*. Vol. 6, T. 3, pp. 209–213.
11. Fedorova V. A., Karpenko T. V. (2011). Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Formation and use of the human resource potential of the national economy]. *Problemy ekonomiky*, vol. 3, p. 120–126.
12. Shubala I. V. (2020) Sut, skladovi ta faktory formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The essence, components and factors of the formation of the human resource potential of the enterprise]. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh pratsb Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. Seria : «Rehionalna ekonomika», vol. 17 (67), pp. 277–285. (in Ukrainian)
13. Baser H., Morgan P. (2008) Capacity, change and performance. Study report. European Centre for Development Policy Management : Discussion Paper № 59B, 166 p. URL: <https://ecdpm.org/application/files/2516/5547/2658/DP-59B-Capacity-Change-Performance-Study-Report-2008.pdf>
14. Cronbach L. J., Gleser G. C. (1965) Psychological tests and personnel decisions. Urbana : University of Illinois press, 347 p.
15. Flamholtz E. (1985) Human resource accounting, Los Angeles : Jossey-Bass.
16. Guide on measuring human capital.. United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.
17. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) The balanced scorecard: translating strategy into action. Massachusetts : Boston : Harvard Business School Press.
18. Lazear E. P. (2003) Firm-specific human capital: a skill-weights approach. NBER Working Paper No. 9679, p. 28.
19. Schultz T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*. Vol. 51. № 1. P. 1–17.
20. Weisbrod B. A. (1961) The valuation of human capital. *Journal of political economy*. Vol. 69. № 5. P. 425–436.