Стеблянко-Авраменко М.С., асистент

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ВАЖЛИВОГО ЕЛЕМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах становлення і розвитку економіки головним елементом продуктивних сил країни є люди. Світова практика свідчить, що існує пряма залежність рівня ефективності, результативності, конкурентоспроможності, продуктивності праці від потенціалу працівників підприємства, організації. Зростання значення і рівня інтелекту, таланту, професіоналізму, майстерності, освіти, здібностей, навичок, умінь людини у процесах діяльності організацій актуалізує дослідження аспектів формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу.

У зв’язку з недоліками у здійсненні економічної реформи в Україні, організації споживчої кооперації України зазнали чималих кадрових втрат. Тому, удосконалення діючих систем управління організаціями, упровадження сучасних досягнень кадрового менеджменту є важливими умовами успішного функціонування економіки системи споживчої кооперації України. Адже ефективна діяльність залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, а й від компетенції персоналу, ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для виявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання [1, Арсеньев Ю.И. с. 141-145].

Створення необхідного кадрового потенціалу системи менеджменту як сукупної можливості управлінських працівників усіх рівнів забезпечує ефективне функціонування складних систем, і є вирішальною умовою подолання економічної кризи, стабільного і конкурентоспроможного розвитку споживчої кооперації.

Нині, усе більш очевидним стає факт, що рівень конкурентоспроможності організацій залежить не лише від етичних, соціальних та культурних чинників, рівня використання технологій ведення бізнесу, а й від рівня використання ресурсів організацій, особливо людських. Цінність цих ресурсів постійно зростає, адже, як зазначає О.А Грішнова, людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [5, Грішнова, с. 77].

Для ефективного зростання і розвитку діяльності організацій споживчої кооперації тепер неможливо знайти інші шляхи, крім забезпечення підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємств й галузей економіки в цілому.

Кадровим питанням присвятили свої дослідження багато вітчизняних і зарубіжних вчених: Н.П. Беляцкий, М.Д. Виноградський, М.В. Грачева,   
П. Друкер, А.П. Егоршин, Й.С. Завадський, А.Я. Кибанов, Т.А. Костишина, Н.В. Краснокутська, Е.В. Маслов, И.А. Оганесян, Ю.Г. Одегов, Ф.У. Тейлор, В.В. Травін, А. Файоль, В.О. Храмов, А.В. Шегда, С.В. Шекшня,   
Л.М. Шимановська-Діанич, Г.В. Щекин, В.В. Юрчишин та інші. Аналіз наукових праць зазначених авторів показав, що соціально-економічні перетворення, що відбуваються, висувають потребу у розробці та застосуванні нових підходів до формування кадрового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності організації або підприємства. Оскільки управління персоналом для українських підприємств є питанням, що потребує постійного перегляду та удосконалення, то і проблема формування кадрового потенціалу та управління ним є недостатньо вивченою в науковій літературі. Вітчизняні підприємства очікують науково обґрунтованих рекомендацій у галузі формування кадрового потенціалу, що забезпечувало б виживання підприємств, підвищення рівня конкурентоспроможності, їх здатність до саморозвитку, ефективне використання ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей.

Ситуація стосовно кадрового потенціалу організацій споживчої кооперації України, що склалася на ринку трудових ресурсів, також є досить суперечливою: з кожним роком підвищується освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, водночас в організаціях постійно існує потреба у працівниках певних професій, що з кожним роком збільшується, але й на ринку праці існує досить велика пропозиція представників різних професійних груп. Саме тому, формування, підтримка та розвиток кадрового потенціалу є досить актуальним питанням сьогодення, особливо в сучасних умовах трансформації ринкової економіки України.

Розглянемо більш детально категорію «кадровий потенціал організації». Під час дослідження, ми виявили, що поняття кадрового потенціалу пов’язане не лише з підрозділами, а й організацією в цілому. Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», так як під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій, та спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. У це поняття включається не тільки самі кадри, але і певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал організації, звісно, залежить від потенціалів її кадрів, проте не є їх сумою. Він має таку властивість як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманні потенціалу кожному працівнику окремо.

Кадровий потенціал синтезує те, що в літературі радянського періоду називали людським фактором, а у західній – персоналом підприємства, його структурою управління, а також характерні для даного підприємства форми управлінських відносин, або стилі управління [3, Беляцький, с. 35].

Перегляд економічної літератури надав можливість зробити аналіз категорії «кадровий потенціал» від вузького до широкого кола визначень (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади трактування категорії «кадровий потенціал» з наукової точки зору

|  |  |
| --- | --- |
| Автори публікації | Зміст поняття |
| 1 | 2 |
| Н.В. Краснокутська [6, С. 238-239] | кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства |
| М.П. Бєляцький [3, С. 36]. | кадровий потенціал передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства на відміну від терміну «трудові ресурси», які, на його думку, прирівнюють кадри до інших видів ресурсів. |
| Н.В. Прижигалінська [8, с. 48]. | кадровий потенціал «соціально-економічна категорія, що відображає сукупність штатних працівників…» |
| В.В. Безсмертна [29, с. 49]. | кадровий потенціал – сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу підприємства...» |
| С.М. Cамойленко [9] | кадровий потенціал – співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними |
| О.І. Гнибіденко [4]. | кадровий потенціал – «це комплексна соціально-економічна категорія, що відображає сукупність характеристик и можливостей працівників…, розвивати під час праці свої знання, трудовий досвід, здібності…» |

М.П. Бєляцький зазначає, що головним на підприємстві є не потенціали окремих працівників, а його єдиний кадровий потенціал, як, наприклад, головне в системі – не самі елементи, а взаємодія між ними. Тому кадровий менеджмент важливо розглядати у взаємозв’язку зі структурою, цілями, завданнями підприємства [3, Беляцкий, с. 36]. Для ефективного зростання людського потенціалу тепер неможливо знайти інші шляхи, крім забезпечення підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу організацій і галузей економіки в цілому. Таким чином, вищесказане дозволяє сформувати автором категорію «кадровий потенціал» як соціально-економічне явище, що містить у собі сукупність знань, вмінь, навичок, здібностей, можливостей, компетенцій працівника, відносин, пов’язаних із функціонуванням організації для досягнення цілей і отримання бажаного результату у перспективі.

При розгляді наукової літератури ми визначили, що кадровий потенціал організації містить в собі дві категорії – «внутрішню» та «зовнішню». Розглянемо детальніше особливості цих категорій кадрового потенціалу.

До внутрішнього кадрового потенціалу відносять активних громадяни, що працюють на конкретному підприємстві, вони здатні до самоорганізації та саморозвитку, просування по службових сходах та професійного розвитку. Усі інші громадяни, що працюють на тому ж підприємстві, слід віднести до пасивних кадрів.

Зовнішній потенціал формують претенденти на вакантні місця на конкретному підприємстві, це випускники учбових закладів, безробітні, незахищені громадяни країни (інваліди, матеріально не забезпечене населення тощо) та громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю без документального оформлення і які не мають спеціальної освіти, проте здатних до творчої, активної та ініціативної діяльності.

На нашу думку, початковою точкою виникнення внутрішнього кадрового потенціалу організації слід вважати момент укладення трудового договору (контракту), включаючи і попередню роботу щодо відбору кандидатів на вакантну посаду, проведення співбесіди, конкурсів (відборів) та випробувального терміну роботи. Ми вважаємо, що він, у першу чергу, виражає частину соціально-економічних відносин між організацією і працівником, а в результаті трудової діяльності працівника виступає у вигляді величини знов створеної вартості продукту чи послуг. Окрім цього, він характеризує здатність і можливість кадрів організації вирішувати питання та завдання стабільності, надійності, розвитку та конкурентоспроможності діяльності. Внутрішній кадровий потенціал виникає на базі наявних кадрів організації, свідчить про наявність резервів і вимагає вкладення капіталу в людську діяльність, професійний розвиток та навчання фахівців. Крім того, варто зазначити, що формування, наявність і розвиток внутрішнього кадрового потенціалу гарантує організації збереження висококваліфікованих кадрів і повернення інвестованих в них коштів з прибутком.

Аналізуючи літературні джерела, ми дійшли висновку, що зовнішній кадровий потенціал організації за своїм змістом, є джерелом розширення внутрішнього потенціалу організації. Можна з впевненістю говорити, що між внутрішнім і зовнішнім кадровим потенціалами існує нерозривний зв'язок. Це пояснюється тим, що як тільки між організацією і претендентом на вакантну посаду виникають відносини з приводу розгляду та затвердження його кандидатури, зовнішній кадровий потенціал організації переходить у внутрішній. Таким чином, у нашому випадку питання щодо формування зовнішнього кадрового потенціалу повинні вирішуватися у межах комплексної політики системи споживчої кооперації України та країни в цілому.

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є [Конспект лекцій, С. 36]:

оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;

створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т.ін.), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;

створена працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв’язки й особистий імідж співробітників;

організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають способів бачення себе й оточення.

Інші автори до складових кадрового потенціалу відносять: освіту, рівень кваліфікації, професійні здібності та навички, психометричні характеристики кадрів підприємства.

Кваліфікаційний рівень персоналу є важливою складовою кадрового потенціалу, що веде його діяльність. До діяльності науковця, спеціаліста, керівника, службовця ставляться відповідні кваліфікаційні вимоги, визначаються посадові обов’язки й обсяг специфічних знань, що враховується при атестації кадрів та встановленні оплати праці. Крім того, кваліфікація персоналу здійснює вплив на сприйняття інновацій. По-перше, кваліфікація зумовлює той «максимум», на який здатен працівник, і в разі, коли інновація вимагає нових знань чи умінь, навичок, що виходять за межі цього «максимуму», може стати безпорадною. По-друге, кваліфікація є мотивоутворюючим фактором діяльності: чим вищою є кваліфікація, то більшою мірою працівник керується внутрішніми й зовнішніми позитивними мотивами й охочіше бере участь у процесах діяльності споживчої кооперації. Крім того, кваліфікованих фахівців значно легше ознайомити з нововведенням.

Щодо психофізіологічних характеристик людини, вони також відіграють не останню роль в творчій роботі та генеруванні і пропозиції ідей. Можна виділити ті, які негативно впливають на творчі можливості і стоять на шляху реалізації нововведень, та які їх стимулюють. До першої групи належать консерватизм, відсталість, песимізм, страх краху, небажання перенавчатись, інертність, бюрократія, професійна заздрість, недовіра, самозакоханість та ін. Стимулюючими факторами є винахідливість, інтерес до нового, рішучість, готовність іти на ризик, інтелект, креативність, організаторські здібності, ініціативність, лідерство та ін.

Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Люди не є пасивним об’єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та до підприємства взагалі. Таким чином працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов’язані з їх інтересами та змінюють вартість кадрового потенціалу в цілому та конкретного працівника. З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, обговорювати з керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов’язків, звільнятися за власним бажанням і т. ін., що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу.

При розгляді питання кадрового потенціалу організацій споживчої кооперації, слід враховувати той факт, що він не є постійною величиною. Він безупинно змінюється. Працездатність людини і творчі здібності, що нагромаджуються в процесі трудової діяльності працівника, підвищуються в мірі розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров’я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але водночас вони можуть і погіршуватись, якщо, зокрема, погіршується стан здоров’я працівника, режим праці тощо [11, Самойленко, с. 53].

Важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції [10 Смоляр].

Формування кадрового потенціалу – це одна із важливих функцій господарсько-фінансової діяльності соціально-економічної системи. Головна мета формування кадрового потенціалу – виявити потенційні якісні можливості та здібності працівника, що сформувалися у процесі становлення людини, її навчання та реалізації під час трудової діяльності з можливістю їх використання при виконанні поставлених завдань, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

Формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України є постійним процесом вирішення проблем комплектування підприємств персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає певних завдань: набір, підбір, управління кар’єрою та мотивацією.

Формування необхідного кадрового потенціалу як сукупної можливості працівників всіх рівнів забезпечує ефективне функціонування підприємств споживчої кооперації, визначає рівень їх конкурентоспроможності, є вирішальною умовою подолання економічної кризи і стабільного розвитку системи споживчої кооперації [7, Максименко с. 245-246].

Кадровий потенціал системи споживчої кооперації визначається не тільки кількісним складом персоналу, а також і його якісними характеристиками, які розуміються як активи персоналу. Під активами персоналу розуміється сукупність колективних знань співробітників підприємства (організації), їх творчих здібностей, уміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок.

Завданням ефективного формування конкурентоздатного кадрового потенціалу є дослідження засобів підвищення творчого, інтелектуального потенціалу людей, напрями їх дій на розвиток економіки споживчої кооперації, оптимізацію структур і механізмів управління. Знаючи, які сили і інтереси діють в системі споживчої кооперації України, можливо за допомогою ефективної кадрової політики впливати на настрій і поведінку персоналу. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які працівник виконує як професіонал і через свої здібності, знань досвіду може забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволить вирішувати завдання:

встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом;

забезпечення оптимального ступеню завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

оптимізації структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Ефективна система формування кадрового потенціалу підприємства повинна містити процеси:

комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства;

створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві;

організацію системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника;

здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плинності та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним.

Основними етапами формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. До факторів зовнішнього середовища макрорівня відносять[12 Якуба]:

1. Економічні фактори: залежність темпів зростання (чи зменшення) обсягів виробництва продукції (робіт, і послуг) із задоволеністю власних потреб працівників необхідних для відтворення; прожитковий мінімум, рівень розвитку сфери освіти .
2. Податкова політика держави - зміна податків та податкових зборів, які призводять до погіршення фінансового стану підприємства.
3. Державне регулювання в сфері трудових відносин: трудове законодавство, щодо правового захисту працівників, виплати компенсацій у разі втрати роботи та диференціація доходів; рівень безробіття у державі.
4. Науково-технічний прогрес впливає на технічну оснащеність робочого місця, рівень використання науково-технічних досягнень, що вимагає додаткових знань працівників, а, відповідно, підвищення рівня кваліфікації .
5. Техніко-економічні фактори - сприяють інтенсивності використання праці на діяльність та визначають, яким чином підприємства будуть використовувати кадровий потенціал працівників.
6. Соціально-економічні фактори підвищують інтенсивність праці, додають йому творчий характер.
7. Демографічні фактори.
8. Національні та культурно-освітні особливості вливають на рівень культури та трудову активність населення.

До факторів зовнішнього середовища мікрорівня середовища необхідно віднести [12 Якуба]: кадрову політику підприємств конкурентів, територіальні фактори, екологічні фактори, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства можна віднести наступні:

1. Підприємницькі (виробничі) фактори, що пов’язані із [виробництвом](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE" \o "Виробництво) і виготовленням [продукції](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F" \o "Продукція), виконанням [робіт](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0" \o "Робота), наданням [послуг](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0" \o "Послуга) та здійсненням [торгівлі](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%8F" \o "Торгівля); образом (іміджем) організації, її розміром, рівнем розвитку, і сприяють підвищенню продуктивності праці та використанню кадрового потенціалу підприємства
2. Організаційно-управлінські фактори, засновані на праці апарату управління, що здійснюється за допомогою використання стилів і методів управління, вмінням створити сприятливий соціально-психологічний клімат, визначається рівнем гуманізації праці, об’єктивністю в оцінці підлеглих, умінням прислуховуватися до працівників тощо.
3. Маркетингові фактори, що визначають вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості організації, впливають на процес управління маркетингом організації, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини із споживачами.
4. Фінансово-економічні фактори. Зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.
5. Науково-дослідні та проектно-конструкторські фактори, що направлені на створення нових технологій виробництва й управління, дослідного обладнання, приладів, рекомендацій (наприклад, рекомендації щодо матеріального стимулювання праці в організаціях), модернізацію шаблонів, зразків і технологій, що після відповідних випробувань можуть бути передані у виробництво чи в систему управління (відбувається перевірка результатів теоретичних і методологічних досліджень, розробляється відповідна документація і т.д.).
6. Кадрові фактори, що визначають основну політику управління персоналом, принципові настанови, функції і методи в роботі з працівниками на довгострокову перспективу, рівень кадрового потенціалу та його розвитку для забезпечення функціонування організації; рівень освіти, кваліфікації, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
7. Біологічні (фізіологічні) фактори, що включають в себе анатомо-фізіологічні особливості людини, її вроджені потреби, біологічну спадковість, що пояснює індивідуальність людини, її відмінність від інших членів суспільства. Проте вони не враховують ні культуру, ні соціальний досвід людини, адже вони не передаються з генами, а є наслідком виховання людини, її існуванням у соціумі.
8. Психологічні фактори, що пов’язані із пізнавальними процесами людини, що реалізують у відповідь на певні дії та подразники, що мають або мали місце в минулому досвіді, узагальнюють ці впливи і передбачають результати та способи їх досягнення; враховують емоційно-вольові стани, що впливають на активність та працьовитість працівника; особливі властивості людини, що відрізняють її від інших людей, їх поведінки, результатах їхньої праці.
9. Морально-етичні фактори, що пов’язані із станом морального клімату у колективі, моральним стимулюванням працівників, їх цінностями, вихованням, правилами та нормами поведінки.

Таким чином, для підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства доцільно враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, включати визначення вартісних характеристик кадрового потенціалу, пошук резервів їх поліпшення, визначення рівня ділової активності працівників та прогнозування ефективності впровадження заходів. У сучасних умовах ефективний працівник повинен мати відповідну освіту, інтелектуальні здібності вище середніх, бути професіоналом у своїй галузі знань, вміти використовувати свої знання, уміння і навички для досягнення поставлених цілей і конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Отже, викладене поглиблює теоретичне уявлення про кадри як найважливіший, найнеобхідніший ресурс та складовий елемент будь-якої організації. Кадровий потенціал як соціально-економічне явище містить у собі сукупність знань, вмінь, навичок, здібностей, можливостей і компетенцій працівника, відносин, пов’язаних із функціонуванням організації для досягнення цілей і отримання бажаного результату у перспективі. У залежності від дієвості та потенціалу кадрів, залежить не лише працездатність та розвиток окремого працівника, але й організації в цілому. Формування, підтримка та розвиток потенціалу людських ресурсів організації є досить актуальним, особливо в організаціях споживчої кооперації України, коли відбувається трансформація та розвиток її діяльності. Усе це призводить до зміни ролі людини, до більш повного використання та застосування високих знань, інтелектуальних здібностей, можливостей, якостей, тобто потенціалу, як окремого працівника, так і всього трудового колективу організації. Вважаємо, що формування кадрового потенціалу є основою структурних зрушень і значного підвищення конкурентоспроможності організацій різних форм власності і залежить від забезпечення ефективної діяльності працівників, формування і розвитку кожної складової потенціалу.

Література:

1. Арсеньев Ю.И. Управление персоналом / Ю.И. Арсеньєв, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давидова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 141-145.
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства/ В.В.Безсмертна //Экономика и управление.- 2007. - № 3. - С.48-53.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП «Экоперспектива», 2003 . – 352 с
4. Гнибіденко О.І Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд.економ. наук: спец 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. –Київ, 2007.- 24 с.
5. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с. – (Вища освіта ХХІ ст.), с. 68).
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 352 с
7. Максименко Д. Роль та значення формування кадрового потенціалу в економічних відносинах / Максименко Д. // Економічний аналіз. Випуск 2 (18), - 2008. – С. 244-247
8. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор’я. – Миколаїв. – Спеціальний випуск 3 (42) - 2007. - С. 43-48.
9. Самойленко С.М. Формування трудового потенціалу суб’єктів господарювання: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд.економ. наук: спец 08.09.01 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. - Харків, 2005. - 22 с.
10. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України/ Л.М. Смоляр// Економіка & держава-2008-№5 с.96-9.
11. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Узд-во МГУ, 2002. – 361 с.
12. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації/ М.М. Якуба// Науковий вісник НЛТУ України -2009.- №7 с.302-305.