

## МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-9>  
УДК 331.522.4

**Барандич Б. О.**

аспірант кафедри менеджменту,  
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5053-8058>

**Barandych Bohdan**

Postgraduate Student at the Department of Management,  
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution  
“Interregional Academy of Personnel Management”

### КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ: ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ

### PERSONNEL POTENTIAL OF THE CONSTRUCTION SEKTOR: THE PROCESS OF FORMATION AND INCREASE

*Питання ефективності формування та нарощування кадрового потенціалу в будівельній галузі на сьогодні постає вкрай гостро. Достатня забезпеченість підприємств необхідними висококваліфікованими кадрами та їх раціональне використання має велике значення для ефективного функціонування і економічного зростання будівельної галузі. Саме будівельний сектор забезпечує необхідну матеріальну базу для функціонування всіх інших галузей економіки, включаючи інфраструктуру, дороги, будівлі, промислові та виробничі споруди, тобто всі матеріальні блага, які задовольняють потреби суспільства. Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей економіки за обсягом витрачених коштів та кількістю зайнятих у ній людей, що зумовлює необхідність розробки комплексних організаційно-економічних механізмів її функціонування. Якість її розвитку є сигналом для економічної системи всієї країни та чітким індикатором рівня життя населення. Розвиток людського капіталу – складний і багатогранний процес. Важливо підходити до нього своєчасно і комплексно, а також вивчати набутий досвід. У статті проаналізовано термін «кадровий потенціал» та його трактування вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Визначено основні фактори, що впливають на кадровий процес та його основні складові.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, будівельний сектор економіки, ефективність, мотивація, формування, організаційно-економічний процес.

*The issue of the effectiveness of forming and building human resources in the construction industry is extremely acute today. Sufficient supply of enterprises with the necessary highly qualified personnel and their rational use is of great importance for the effective functioning and economic growth of the construction industry. It is the construction sector that provides the necessary material base for the functioning of all other sectors of the economy, including infrastructure, roads, buildings, industrial and production facilities, i.e. all material goods that meet the needs of society. The construction industry is one of the most important sectors of the economy in terms of the amount of money spent and the number of people employed, which necessitates the development of comprehensive organizational and economic mechanisms for its functioning. The quality of its development is a signal for the economic system of the whole country and a clear indicator of the standard of living of the population. Human capital development is a complex and multifaceted process. It is important to approach it in a timely and comprehensive manner, as well as to learn from the experience gained. Features of the human resources potential of the construction sector in Ukraine include a number of problems. Demographic situation (aging personnel, shortage of young specialists, large outflow of qualified personnel abroad), low level of prestige of construction professions, insufficient compliance of educational programs with the needs of the labor market, shortage of specialists with knowledge and experience of new technologies and innovations in construction, low level of payment and dangerous working conditions complicate the situation in the industry. Economic and political instability, war and occupation of part of Ukraine's territory have the most significant negative impact. To solve these problems, it is necessary to improve working conditions and wages, increase the prestige of construction professions, modernize educational programs, improve the qualifications of personnel, encourage young people to work in the construction industry, and create favorable conditions for the development of the sector. The article analyzes the term “human resources potential” and its interpretation by domestic and foreign researchers. The main factors influencing the personnel process and its main components are identified.*

**Keywords:** personnel potential, construction sector of the economy, efficiency, motivation, formation, organizational and economic process.

**Постановка проблеми.** Сьогодні процес залучення та підготовки висококваліфікованих працівників, здатних забезпечити внутрішній ринок праці та сформуванню кадровий потенціал країни, має вирішальне значення для економічної могутності держави. Успіх будь-якого сектору економіки значною мірою залежить від ефективності його працівників, знання, навички та вміння яких сприяють досягненню виробничих, фінансових, маркетингових та інших цілей компанії, а також є запорукою її розвитку. Забезпечення будівельного сектору кваліфікованими працівниками набуває все більшого значення. Існує усвідомлене розуміння того, що найважливішим активом є людина загалом і професіонал зокрема. У цьому контексті дуже важливо дослідити природу людських ресурсів та їхню роль у конкурентоспроможності.

У Державній програмі розвитку економіки України вже давно запропоновані шляхи вирішення вищезазначених проблем, але вони досі не реалізовані, головним чином через неможливість формування інтелектуального капіталу професійної політичної еліти з національною свідомістю і моральними принципами. Для того, щоб подолати технічну і технологічну відсталість національної економіки, необхідно по-перше, викоринити корупцію з усього державного управлінського апарату, по-друге, поєднати макроекономічні регулятори, ефективну промислову та інноваційну політику, модернізувати та розвивати виробництво, стимулювати науково-технічний та інноваційний розвиток усіх галузей економіки, в тому числі будівельної галузі як стратегічно важливої для держави, яка впливає на розвиток не тільки інших галузей, а й соціальної інфраструктури країни.

Сьогодні на шляху формування та нарощування кадрового потенціалу існує низка перешкод, які потрібно подолати, аби створити безпечне середовище, що сприяє ефективному використанню персоналу. Дефіцит кадрів, професійна диверсифікація та технологічні зміни вимагають ретельного підбору та навчання, винагороди та належного використання кожного фахівця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Темою формування кадрового потенціалу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зважаючи на економічні, політичні, соціальні, цифрові та безпекові реалії, що є особливо актуальними для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану. Зокрема широке висвітлення сутності поняття «кадровий потенціал» знайшло відображення

в працях таких вчених, як: В.В. Безсмертна, Т.В. Білорус [3], О.В. Григор'єва, Г.А. Дмитренко, В.І. Довбенко [6], С.Б. Іваницька [8], В.М. Мельник, О.Ю. Савченко, Л.О. Чернишова [16], Л.М. Шутенко та багатьох інших. Питання сутності кадрової політики, методичні складники її формування досліджували: І.М. Дашко [5], І.І. Каліна, Г.М. Коваленко, С.О. Коцалап [10], С.В. Стрехова [14], Г.М. Тригер, С.А. Ушацький [17], О.А. Шаповал [19], Н.М. Шуляр, В.Г. Щербак. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом висвітлювали зарубіжні дослідники: М. Амстронг, Г. Деслер Л. Стаут, Д. Ульріх та інші. Разом з тим, практично-методологічні аспекти формування та нарощування кадрового потенціалу будівельних підприємств потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – розглянути поняття «кадровий потенціал» та підходи до трактування цього терміну. Визначити елементи розвитку та основні етапи його формування. Окреслити внутрішні і зовнішні аспекти, які впливають на процес планування кадрів у будівельній галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки будівельний сектор має стратегічне значення для держави і є найбільшим джерелом поповнення бюджету, кадровий потенціал є одним з основних важелів економічного зростання країни. Невизначеність багатьох соціально-економічних процесів ставить перед будівельним сектором дуже складні завдання. Тому управління людськими ресурсами має функціонувати як система, що забезпечує стратегічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу відповідно до довгострокових цілей компанії. Це необхідна умова для виживання та подальшого розвитку будівельних підприємств у сучасних умовах трансформації економіки держави, що підтверджується світовим досвідом. Тому ефективні інвестиції в людські ресурси, їх управління та розвиток мають життєво важливе значення.

Основна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити його необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати завдання та досягати поточних і стратегічних цілей.

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням його функцій та досягненням цілей довгострокового розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), що використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

На сьогодні не існує єдиного розуміння кадрового потенціалу. З огляду на необхідність активізації кадрової політики, без якої неможливо подолати соціально-економічну кризу виробництва, питання розвитку кадрового потенціалу стає актуальною проблемою. У сучасних умовах кадровий потенціал слід розглядати як сукупність можливостей і здібностей працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів [15]. У широкому розумінні кадровий потенціал – це навички та здібності працівників, які можуть бути використані для його ефективної діяльності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту. Кадровий потенціал можна розглядати і в більш вузькому сенсі – як тимчасово вакантні або резервні робочі місця, які потенційно можуть бути заповнені фахівцями в результаті їх розвитку та навчання [6].

Термін «кадровий потенціал» набув значення в період переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва як своєрідна відповідь науковців на практичні потреби виробництва [3] і має різні тлумачення (табл. 1).

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємством, разом з механізмами розвитку людських ресурсів

дають можливість створити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [12].

Процес відтворення кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, таких як: розробка та впровадження кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони з урахуванням наукових рекомендацій соціальної психології, теорії менеджменту та організації, тобто всього арсеналу наукових знань, що визначають можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності [8]. Розвиток кадрового потенціалу підприємства неможливий без наступних складових:

1. Організаційного забезпечення.
2. Фінансового забезпечення.
3. Інформаційного забезпечення.
4. Науково-методичного забезпечення.
5. Мотиваційного забезпечення.

Система організаційного забезпечення – це сукупність взаємопов'язаних відділів і внутрішніх структурних підрозділів підприємства, яке забезпечує розробку та прийняття управлінських рішень з окремих аспектів кадрової діяльності та несе відповідальність за результати цих рішень [3]. Основою цієї системи є структура управління кадровою діяльністю підприємства, яке складається

Таблиця 1

## Трактування терміну «кадровий потенціал підприємства»

№ п/п	Автор	Сутність терміну
1.	Безсмертна В.В. [1]	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 характеристики.
2.	Краснокутська Н.С. [11]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
3.	Слиньков В.Н. [13]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі
4.	Федонін О.С. [18], Репіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
5.	Федорова В.А., Карпенко Т.В.	Кадровий потенціал – це інтегрована 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 за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку
6.	Берглезова Т.В. [2]	Кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту



з окремих керівників, менеджерів, служб, відділів та інших організаційних підрозділів апарату управління.

Фінансування може здійснюватися через різні джерела, адже важливо створити на підприємстві систему, яка буде забезпечувати потрібні кошти для розвитку торговельних кадрів і забезпечення мотиваційних заохочень для персоналу. Спроможне використання цих фінансових ресурсів дозволить отримати прибуток у майбутньому та стимулювати економічний ріст, що є ключовим завданням на сучасному етапі розвитку компанії.

Щодо інформаційного забезпечення управління та розвитку кадрового потенціалу, це означає прийняття різноманітних керівницьких рішень щодо обсягу, розподілу та організації інформації, яка циркулює в системі управління та функціонування персоналу. Це включає оперативну інформацію, дані щодо кадрового планування і рекрутингу, нормативну і науково-дослідницьку інформацію про обов'язки, охорону праці, класифікатори економічної та технічної інформації, а також системи документації, пов'язані з ефективним використанням робочого часу та заохоченням працівників.

Науково-методичне забезпечення спрямоване на створення єдиної системи організаційно-методичних документів, що встановлюють стандарти, правила та вимоги, необхідні для розвитку персоналу. Його мета полягає у підвищенні ефективності процесів навчання, підвищенні кваліфікації та професійній підготовці кадрів підприємства, науково-методичному супроводі процесів розвитку професійно-технічної освіти, впровадженні сучасних технологій навчання та управління, стимулюванні професійного росту працівників і поліпшенні їхніх професійних навичок та компетенцій через ефективне використання сучасних форм і методів навчання.

Мотиваційні фактори є важливою складовою механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів у діяльності. Моніторинг мотивації працівників є необхідним, оскільки мотиваційна поведінка персоналу залежить від багатьох факторів, таких як: характер роботи, оцінка співробітників, власне самовизначення досягнень, об'єктивне оцінювання з боку керівництва, бажання до кар'єрного зростання, почуття відповідальності та саморозвитку через роботу. Це забезпечує керівництво актуальною інформацією для прийняття своєчасних рішень. Системи мотивації, з одного боку, визначають якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – пристосовуються до параметрів наявної робочої сили та сприяють її розвитку [16].

Необхідно відзначити, що кадровий потенціал є динамічним і піддається змінам відповідно до зовнішніх умов (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових тощо) і внутрішньої структури підприємства. На зміну кадрового потенціалу впливають такі фактори, як:

- рух кадрів (прийняття та звільнення працівників);
- зміни кваліфікації через підвищення або зниження (застарілі знання, втрата навичок);
- зміни у мотивації персоналу (підвищення або зниження);
- створення умов, що сприяють розвитку індивідуального кваліфікаційного потенціалу та професійних якостей працівників;
- конфліктні ситуації у колективі.

Варто відзначити, що більшість сучасних українських підприємств будівельного сектору мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, такі як відсутність інноваційного підходу до кадрової політики та недостатній досвід успішних зарубіжних компаній, недолік у врахуванні особистих якостей кожного працівника HR-відділами, а також відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу. Негативним результатом такої політики є високий показник плинності кадрів та відсутність зацікавленості у досягненні організаційних цілей [9].

Формування кадрового потенціалу слід розглядати в контексті загального суспільного відтворення – неперервного процесу оновлення матеріальних благ і послуг, необхідного для існування будь-якого соціально-економічного суспільства. Цей процес включає оновлення суспільного продукту, робочої сили, виробничих відносин, а також окремих видів природних ресурсів і навколишнього середовища.

Організація кадрового потенціалу включає не лише процес відтворення кваліфікованих кадрів, а й трудові відносини, ринок праці, зайнятість тощо.

Процес формування кадрового потенціалу включає чотири основні етапи:

- формування кваліфікованих кадрів, що охоплює як постійне оновлення та покращення робочої сили, так і підготовку нових нерегулярних сегментів працездатного населення;
- розподіл і перерозподіл кадрів за сферами зайнятості, галузями економіки та економічними регіонами;
- обмін кваліфікованою робочою силою, який забезпечує зв'язок між кадрами та засобами виробництва;
- споживання (використання) кваліфікованих кадрів у кінцевих продуктах праці.

Темпи і масштаби підготовки кваліфікованих кадрів (етап 1) залежать не тільки від створення необхідних умов (матеріально-технічних, соціально-економічних), але і від темпів і масштабів змін у відносинах між кваліфікованими працівниками у виробничому процесі. Ці зміни визначаються соціальними факторами, характерними для системи. Серед них можна виділити кілька груп, які безпосередньо впливають на розвиток кваліфікованих кадрів. Зокрема це ті фактори, що [4]:

- проявляються через ставлення до праці, такі як мотивація, задоволення від виконання роботи, взаємодія з колегами та керівництвом;
- відображають рівень розвитку кваліфікованих кадрів та їх відповідність сферам прикладання праці, які включають знання, навички та вміння пристосовуватися до нових технологій та вимог робочого процесу;
- пов'язують моральні та матеріальні інтереси в процесі праці, такі як соціальні гарантії, заробітна плата, можливість професійного зростання та розвитку кар'єри;
- характеризують зміни в умовах відтворення кваліфікованих кадрів, такі як технологічні зміни, зміни у законодавстві, демографічні та економічні фактори.

Крім того, особливості кадрового потенціалу будівельного сектору в Україні включають в себе ряд проблем, які відображаються на різних аспектах галузі. Демографічна ситуація, яка особливо погіршилася за роки великої війни в Україні, є досить серйозним викликом, оскільки спостерігається старіння кадрів та нестача молодих фахівців, а також великий відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Низький рівень престижу будівельних професій є ще однією проблемою, яка відлякує молодь від вибору кар'єри у цій сфері. Недостатня відповідність освітніх програм потребам ринку праці, дефіцит фахівців зі знаннями та досвідом роботи нових технологій та інновацій в будівництві, а також низький рівень оплати праці та небезпечні умови праці є іншими проблемами, що ускладнюють ситуацію в галузі. Нерівномірний розподіл кадрів по території України та дефіцит фахівців у сільській місцевості та невеликих містах обмежують можливості розвитку будівельного сектору. Найбільш вагомий негативний вплив завдає економічна та політична нестабільність, війна та окупація частини території України, а також зростання цін на будівельні матеріали, що також поглиблює складну ситуацію в галузі. Щоб вирішити ці проблеми, потрібно поліпшити умови праці та оплату праці, підвищити престиж будівельних професій, модернізувати освітні програми та підвищити кваліфікацію

кадрів, а також заохотити молодь до роботи в будівельній галузі та створити сприятливі умови для розвитку сектору. Однак накопичений кадровий потенціал сам по собі не є остаточним вирішенням усіх проблем. Для того, щоб діяльність підприємства була успішною та прибутковою, необхідно постійно вдосконалювати, планувати та підтримувати високий рівень розвитку кадрового потенціалу, адже саме він визначає ступінь конкурентоспроможності всього будівельного підприємства, сприяє підвищенню економічної ефективності та визначає перспективи не тільки в короткостроковій, але й довгостроковій перспективі функціонування підприємства на ринку. Тому система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна враховувати специфіку будівельної галузі, її актуальні проблеми та світові тенденції розвитку підходів до управління. Для того, щоб рівень кадрів вітчизняних будівельних підприємств відповідав світовому рівню, необхідно удосконалювати їх кадрове забезпечення з метою створення сучасного кадрового потенціалу.

**Висновки.** Будівельний сектор в Україні є однією з ключових галузей економіки, яка відіграє важливу роль у сталому розвитку країни. Проте для забезпечення успішного функціонування цієї галузі необхідне ефективне управління кадровим потенціалом. Сьогодні управління будівельною організацією перебуває на порозі нових змін, які вимагають глибокої демократизації та гуманізації, високої організаційної культури управління та професійної підготовки. Процес формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору в сучасних умовах є складним та має свої особливості. Можливі шляхи процесу формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору України:

1. Першим етапом у процесі формування кадрового потенціалу є ретельний аналіз потреб галузі. Це включає в себе оцінку кількості та якості працівників, які необхідні для виконання різноманітних будівельних проєктів, а також ідентифікацію ключових компетенцій та навичок, які потрібні для ефективної роботи у секторі.

2. На другому етапі необхідно розробити та впровадити навчальні програми, спрямовані на підготовку кадрів для будівельної галузі (може бути як вища, так і середня спеціальна освіта, дуальна освіта тощо).

3. Крім базової підготовки, важливо стимулювати професійний розвиток працівників у будівельній галузі. Це можна забезпечити шляхом організації курсів підвищення кваліфікації, участі у спеціалізованих семінарах

та тренінгах, а також наданням можливостей для отримання додаткових сертифікатів та кваліфікацій.

4. З метою нарощування кадрового потенціалу необхідно активно працювати з молоддю та стимулювати її до вибору професій у будівельній галузі. Це може бути здійснено шляхом проведення профорієнтаційних заходів, участі у різних проєктах та програмах підтримки молодих спеціалістів.

5. Зв'язок між будівельними компаніями та освітніми установами, хабами є важливим для забезпечення актуальної підготовки кадрів. Співпраця може включати в себе проведення стажувань для студентів, спільні дослідницькі проєкти та розробку спеціалізованих курсів, що відповідають потребам галузі.

6. Процес формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору є постійним та динамічним, він передбачає не лише набуття базових навичок, а й постійне вдосконалення (оновлення) знань та вмінь у відповідності до сучасних вимог та технологій.

Загалом, процес формування та нарощування кадрового потенціалу будівельного сектору є складним та міждисциплінарним завданням, яке вимагає співпраці між різними зацікавленими сторонами. Тільки завдяки цій співпраці та систематичному підходу можна забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності працівників у будівельній галузі та сприяти її подальшому успішному розвитку. Вдале вирішення цих завдань вимагає швидкого, цілеспрямованого та поступового процесу формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, оскільки унікальне поєднання навичок працівників

сприяє створенню конкурентоспроможного кадрового потенціалу компанії. Підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства сприятиме зменшенню втрат робочого часу, забезпеченню його раціонального використання та вдосконаленню режимів праці та відпочинку. Важливими положеннями підвищення ефективності підготовки та використання людських ресурсів на підприємстві є підвищення продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, удосконалення системи перепідготовки кадрів та покращення умов праці. Таким чином, кадрова політика будівельного сектору має бути спрямована на розвиток людських ресурсів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в довгостроковій перспективі, з метою забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства та ситуацією на ринку праці.

Отже, економічний потенціал будь-якої країни та галузі залежить від низки факторів. Одним з них є людські ресурси – найцінніша частина продуктивних сил суспільства. Зрештою, все залежить від кадрового потенціалу, якостей, здібностей фахівців та їх бажання працювати. Наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності є не обладнання та інвентар, а людські ресурси. Управління кадровим потенціалом – це складний і довготривалий процес, пов'язаний з набуттям, використанням і розвитком навичок, знань і здібностей працівників. Однак саме ефективно організований процес дозволяє компанії досягти своїх довгострокових і далекосяжних цілей перспективного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48–53.
2. Берглезова Т.В. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Проблеми підприємництва в економіці*. 2005. № 8. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>
3. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / за ред. Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. 172 с.
4. Григор'єва О.В. Кадровий потенціал підприємства в системі трудового потенціалу. *Економіка і регіон*. 2008. № 3 (18). С. 145–148.
5. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
6. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / за ред. В.М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
7. Іваницька С.Б., Троян Ю.Т. Перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 49–54. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-08)
8. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
9. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
10. Коцалап С.О., Коваленко Г.М., Беляєва А.В. Особливості управління персоналом на будівельних підприємствах України. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2013. № 9 (115). С. 69–74.



11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
12. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20). С. 165–170.
13. Слинков В.Н. Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації. Київ : КНТ, 2007. 476 с.
14. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.
15. Череп О.Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області: збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях». Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273–274.
16. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства: матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». Одеський національний політехнічний університет. м. Одеса, 21–22 травня 2015 р. Одеса, 2015. С. 205–208.
17. Ушацький С.А., Шейко Ю.П., Тригер Г.М. Організація будівництва. Підручник. Київ : Кондор, 2007. 521 с.
18. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 261 с.
19. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/121.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf)

#### References:

1. Bezsmertna V.V. (2007). Strategy of human resource potential management in the enterprise. *Economics and management*. Vol. 3. P. 48–53.
2. Berhlezoza T.V. (2005). Problems of managing the processes of formation and use of human resources of the enterprise. *Problems of entrepreneurship in economy*. Vol. 8. Available at: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>
3. Bilorus T.V. (2007). Strategic management of the personnel potential of the enterprise: monograph. State Tax Administration of Ukraine, National Academy of the State Tax Service of Ukraine. Irpin, 172 p.
4. Hryhorieva O.V., Bezyma A.P. (2008). Personnel potential of the enterprise in the labor potential system. *Economy and region*. Vol. 3 (18). P. 145–148.
5. Dashko I.M. (2017). Personnel potential: the essence and factors of its development. *Economy and State*. Vol. 1. P. 65–68.
6. Dovbenko V.I. (2010). Potential and development of the enterprise: a textbook / 2nd ed: Lviv: Polytechnic Publishing House, 232 p.
7. Ivanytska S.B., Troyan Y.T. (2019). Prospects of Small and Medium Business Development in Ukraine. *Modern Economics*. Vol. 18. P. 49–54. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-08)
8. Ivanytska S.B. (2013). Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use. *Effective Economy*. Vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
9. Kovalska A.I. Economic essence of human resources potential and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
10. Kotsalap S.O., Kovalenko G.M., Belyaeva A.V. (2013). Features of personnel management at construction enterprises of Ukraine. *Energy saving. Energetics*. Vol. 9 (115). P. 69–74.
11. Krasnokutska N.S. (2007). Potential of the enterprise: formation and assessment. Kyiv: Centre for Educational Literature, 352 p.
12. Moskalenko V.O. (2010). The main principles of forming the personnel potential of the enterprise. *Business Navigator*. Vol. 3 (20). P. 165–170.
13. Slynkov V.N. (2007). Personnel and its management: practical recommendations. Kyiv: KNT, 476 p.
14. Strehova S.V. (2012). Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and tools for implementation. *Economic Journal XXI*. Vol. 3–4. P. 66–70.
15. Cherep O.G. (2016). Management of human resources of machine-building enterprises of Zaporizhzhia region. Collection of materials of the XI International scientific and practical conference: “Challenges and prospects for the development of the new economy at the global, state and regional levels” / edited by A.V. Cherep. Zaporizhzhia. ZNU Publishing House. P. 273–274.
16. Chernysheva L.I. (2015). Ensuring the development of human resources potential of the enterprise. IV International Internet Conference “Actual Problems of Management Theory and Practice”. Odesa National Polytechnic University, 21–22 May 2015. Odesa. ONPU. P. 205–208.
17. Ushatskyi S.A., Sheiko Y.P., Trigger G.M. (2007). Organisation of construction. Textbook. Kyiv: Condor, 521 p.
18. Fedonin O.S. (2005). Enterprise potential: formation and evaluation: a study guide. Kyiv: KNEU, 261 p.
19. Shapoval O.A. (2017). Personnel policy and ways to improve it. *Economy and Society*. Issue 9. P. 712–715. Available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/121.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf)