



DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612

УДК 331.108:334.7:330.341.1

### **Світлана ВАСИЛЬЧАК**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та цифрового бізнесу,  
Державний університет економіки і технологій,  
м. Кривий Ріг, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-9757-1683

**Scopus Author ID:** 55428720400

### **Тетяна ШТЕРМА**

кандидат економічних наук, доцент,  
декан факультету інформаційних технологій та економіки,  
Приватний вищий навчальний заклад «Буковинський університет»  
м. Чернівці, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-7623-3738

## **ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

***Анотація.** Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування трудового потенціалу як об'єкту менеджменту. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту є важливим чинником економічного розвитку як на рівні бізнес-структур, так і на рівні держави. Метою дослідження є аналіз теоретичних основ функціонування та формування трудового потенціалу як об'єкту менеджменту, формування інноваційних технологій його розвитку. У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження. У статті обґрунтовано необхідність використання інноваційних технологій управління розвитком трудового потенціалу. Галузь застосування результатів дослідження це сфера розвитку бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС. Основні підсумки дослідження та його методологічні результати можна звести до наступного. Процеси управління трудовим потенціалом в бізнес-структурах потребують вдосконалення. Трудовий потенціал суб'єкта господарювання розглядається як стратегічний ресурс бізнес-структури та головне джерело досягнення конкурентних переваг. Трудовий потенціал набуває статусу важливого стратегічного ресурсу, а його формування і використання є важливими чинниками досягнення конкурентних переваг бізнес-структур. На основі дослідження теоретичних основ економічної категорії "трудовий потенціал" доведено необхідність його розглядати ширше ніж економічні категорії "кадри", "персонал підприємства", "трудові ресурси", так як трудовий потенціал включає сукупність якісних характеристик, що визначають працездатність працівників, їх фізичний, психологічний та моральний потенціал, їхні знання та навички, а основне фахові компетенції. Визначено, менеджмент трудового потенціалу бізнес-структур являє собою особливий вид управління, націлений на формування нових якостей, властивостей і компетентностей працівників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей господарюючих суб'єктів. Визначено складові інновацій у сфері управління трудовим потенціалом. Вказано ключові напрями впровадження інновацій в систему управління трудовим потенціалом підприємства та розроблено етапи впровадження інноваційних технологій в таку систему.*

***Ключові слова:** трудовий потенціал, об'єкт, менеджмент, інноваційні технології, бізнес-структури*

**JEL Classification:** D24, J22, J23, M20

**Absztrakt.** A tanulmány tárgya a munkaerő-potenciál, mint a menedzsment tárgya, kialakításának elméleti és módszertani vonatkozásai. A munkaerő-potenciál, mint a menedzsment tárgya, fontos tényező a gazdasági fejlődésben, mind az üzleti struktúrák, mind az állam szintjén. A tanulmány célja a munkaerő-potenciál, mint menedzsment tárgya működésének és kialakulásának elméleti alapjainak elemzése, innovatív technológiák kialakítása és annak fejlesztési lehetőségei. A kutatás során olyan tudományos módszereket és megközelítéseket alkalmaztak, beleértve a szisztematikus és logikai módszereket is, amelyek lehetővé tették a kutatás fogalmi egységének biztosítását. A cikk alátámasztja az innovatív technológiák alkalmazásának szükségességét a munkaerő-potenciál fejlesztésének kezelésére. A kutatási eredmények alkalmazási területe az üzleti struktúrák fejlesztése az EU-integráció kontextusában. A tanulmány főbb következtetései és módszertani eredményei a következőkben foglalhatók össze. Az üzleti struktúrákban a munkaerő-potenciál kezelési folyamatai fejlesztésre szorulnak. A gazdálkodó egység munkaerő-potenciálját az üzleti struktúra stratégiai erőforrásának és a versenyelőnyök elérésének fő forrásának tekintik. A munkaerő-potenciál fontos stratégiai erőforrás státuszt kap, kialakítása és felhasználása fontos tényező az üzleti struktúrák versenyelőnyeinek elérésében. A „munkaerő-potenciál” közgazdasági kategória elméleti alapjainak tanulmányozása alapján bebizonyosodott, hogy a „személyzet”, „vállalkozási személyzet”, „munkaerő” közgazdasági kategóriáknál szélesebb körben kell figyelembe venni, mivel a munkaerő magában foglalja a minőségi jellemzők összességét, amelyek meghatározzák a munkavállalók munkaképességét, fizikai, pszichológiai és erkölcsi potenciálját, tudásukat és készségeiket, valamint főként szakmai kompetenciáikat. Megállapítást nyert, hogy az üzleti struktúrák munkaerő-potenciáljának kezelése egy speciális menedzsment-irány, amelynek célja az alkalmazottak új tulajdonságainak, sajátosságainak és kompetenciáinak kialakítása, amelyek szükségesek az üzleti egységek stratégiai céljainak eléréséhez. Meghatároztuk az innovációk összetevőit a munkaerő-potenciál menedzsment területén. Megjelöltük az innovációk bevezetésének kulcsfontosságú irányait a vállalkozás munkaerő-potenciál-menedzsment rendszerébe, és kidolgoztuk az innovatív technológiák ilyen rendszerbe történő bevezetésének szakaszait.

**Kulcsszavak:** munkaerő-potenciál, tárgy, menedzsment, innovatív technológiák, üzleti struktúrák.

**Abstract.** The subject of the study is the theoretical and methodological aspects of the formation of labor potential as an object of management. Labor potential as an object of management is an important factor in economic development both at the level of business structures and at the level of the state. The purpose of the study is the analysis of the theoretical foundations of the functioning and formation of labor potential as an object of management, the formation of innovative technologies for its development. The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic and logical, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research. The article substantiates the necessity of using innovative technologies for managing the development of labor potential. The field of application of the research results is the field of development of business structures in the context of EU integration. The main conclusions of the study and its methodological results can be summarized as follows. Labor potential management processes in business structures need improvement. The labor potential of the economic entity is considered as a strategic resource of the business structure and the main source of achieving competitive advantages. Labor potential acquires the status of an important strategic resource, and its formation and use are important factors in achieving competitive advantages of business structures. On the basis of the study of the theoretical foundations of the economic category "labor potential", the need to consider it more widely than the economic categories "personnel", "enterprise personnel", "labor resources" has been proven, since the labor potential includes a set of qualitative characteristics that determine the working capacity of employees, their physical, psychological and moral potential, their knowledge and skills, and mainly professional competences. It was determined that the management of the labor potential of business structures is a special type of management aimed at the formation of new qualities, properties and competencies of employees, which are necessary to achieve the strategic goals of business entities. The components of innovations in the



field of labor potential management are determined. The key directions of introducing innovations into the labor potential management system of the enterprise are indicated, and the stages of introducing innovative technologies into such a system are developed.

**Key words:** labor potential, object, management, innovative technologies, business structures.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення надважливою темою дослідження є трудовий потенціал, якому приділяється увага як в наукових виданнях, так і в інформаційних джерелах. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту є важливим чинником економічного розвитку країни. Управління трудовим потенціалом в умовах нашої країни передбачає визначення нових методів та форм регулювання процесів формування, розвитку та використання трудового потенціалу на різних рівнях: як на рівні бізнес-структур, так і на рівні держави.

Одним із важливих показників забезпечення конкурентоспроможності країни на макрорівні та конкурентоспроможності бізнес-структур на мікрорівні в умовах сьогодення є якісні показники трудового потенціалу, такі як висока їх кваліфікація та продуктивність праці, нормальні умови праці та повне соціальне забезпечення. Маючи у переважній більшості населення з вищою освітою та високими інтелектуальними здібностями, в економіці України все одно не відбуваються позитивні зрушення, отже основними недоліками державної політики є слабкість інституцій, які б стимулювали ділову активність бізнесу [1].

Аналіз ринкової економіки в Україні доводить її кризовий стан в умовах війни, зокрема кризовий стан вітчизняних суб'єктів господарювання, як основи формування національної економіки. Вітчизняні бізнес-структури, в умовах перебування країни у війні, не можуть забезпечити економічний розвиток та показники конкурентоспроможності у своїй комерційній діяльності. Надважливим завданням при цьому є вдосконалення управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в контексті розвитку до умов ЄС [2]. Окрім цього надважливим є те, що під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, принципи і методи управління в даних господарюючих структурах в мінливих умовах сьогодення потребують вдосконалення.

Виходячи із означеного, дослідження в контексті окреслення напрямів вдосконалення менеджменту трудового потенціалу на рівні бізнес-одиниць є актуальним та є одним із напрямів стратегії розвитку вітчизняної економіки в умовах російської агресії в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретичні та методичні питання управління трудовим потенціалом досліджували в своїх працях як вітчизняні – С. Васильчак, Г. Завіновська, А. Колота, У. Петриняк, В. Петюха, В. Гнатенко, О. Жовніренко, І. Петрова, так і зарубіжні – О. Белан, Г. Щьокіна, Ю. Одегов, М. Семікіна та інші дослідники. Враховуючи розглянуті питання у вже проведених дослідженнях, окремі питання функціонування системи управління



трудоваим потенціалом, зокрема його менеджменту залишаються не дослідженими і потребують удосконалення, формування стратегії розвитку.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження та написання даної статті є аналіз теоретичних основ функціонування та формування трудового потенціалу як об'єкту менеджменту, формування технологій розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси управління в бізнес-структурах ще не є завершеними і потребують вдосконалення, зокрема формування новітніх принципів, методів та об'єктів стратегічного управління, до яких відноситься трудовий потенціал суб'єкта господарювання, який розглядається як стратегічний ресурс бізнес-структури та головне джерело досягнення конкурентних переваг. На основі доведеного, управління трудовим потенціалом в бізнес-структурах повинно формуватися на основі стратегічного підходу.

Доцільно виокремити, що саме трудовий потенціал в бізнес-структурах, як невичерпний резерв підвищення ефективності його діяльності, є основою стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання, який впливає на економічні показники розвитку, визначає його подальші напрями. В останні періоди відбувається зміна уявлення про роль трудового потенціалу в діяльності бізнес-структури. На відміну існуючим поглядам, де трудовий потенціал в підприємстві прирівнювався до певних витрат, які необхідно контролювати та скорочувати, виникає концепція управління трудовими ресурсами [3]. Відтак, необхідна зміна системи управління в бізнес-структурах, так як трудовий потенціал набуває статусу важливого стратегічного ресурсу, а його формування і використання є важливими чинниками досягнення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Підсумовуючи вище наведене, зміна парадигми управління трудовим потенціалом, як найважливішим ресурсом в бізнес-структурах породжує виникнення нового підходу в стратегічному управлінні підприємством. Успіхи провідних компаній світу ґрунтуються на використанні вискоелективних механізмів управління трудовим потенціалом на основі комплексного, стратегічного підходу до його використання і розвитку.

В даному дослідженні розглянуто формування трудового потенціалу як об'єкту менеджменту. Менеджмент трудового потенціалу бізнес-структури являє собою складову загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, специфіка якого полягає в особливостях трудового потенціалу та факторах, які впливають на нього.

Дослідження теоретичних основ економічної категорії "трудоваий потенціал" доводить необхідність його розглядати ширше ніж економічні категорії "кадри", "персонал підприємства", "трудоваі ресурси". Трудоваий потенціал включає сукупність якісних характеристик, що визначають працездатність працівників, їх фізичний, психологічний та моральний потенціал, їхні знання та навички, а основне фахові компетенції.

Ряд вітчизняних вчених [4, 5, 6, 7, 8, 9] тлумачить визначення поняття трудового потенціалу виходячи із соціально-біологічного, функціонального,





структурного, ресурсного, результативного та комплексного підходів. Враховуючи дані підходи, в процесі дослідження окреслено економічну суть трудового потенціалу як інтегральну сукупність наявних та майбутніх здібностей і можливостей працівників бізнес-структури, які реалізуються в процесі їхньої праці, виконання виробничих завдань та службових обов'язків в контексті реалізації стратегії функціонування та досягнення мети діяльності бізнес-структури.

Основними рисами трудового потенціалу бізнес-структури як об'єкту менеджменту є якісні характеристики працівників, їхні можливості та здібності, здатність формувати нову якість, що виникає при цільовому об'єднанні індивідів і колективів в ході їх трудової взаємодії [10]. Врахувавши специфіку людських ресурсів, менеджмент трудового потенціалу бізнес-структур являє собою особливий вид управління, націлений на формування нових якостей, властивостей і компетентностей працівників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей господарюючих суб'єктів.

Усі елементи системи управління персоналом підприємства можна умовно поділити на три складові: 1) мистецтво формування персоналу, що включає кадрове планування, визначення потреби в персоналі, набір, відбір, наймання, звільнення і, в деяких випадках, адаптацію працівників; 2) мистецтво розвитку персоналу, що включає навчання, кар'єру і формування кадрового резерву; 3) мистецтво раціонального використання персоналу або технологію раціонального використання персоналу: включаючи оцінку, мотивацію і нормування праці.

Зміст технології управління людськими ресурсами підприємства - це сукупність послідовно застосовуваних дій, прийомів і завдань, які забезпечують отримання знань про компетенції людини (компетентності, спеціалізації та навички) і формування необхідних підприємству компетенцій або зміну умов для їх реалізації [10].

Слід зазначити, що механізми управління трудовим потенціалом підприємства - це завжди складні та динамічні процеси. Їх елементи повинні постійно реорганізовуватися, оскільки змінюються як зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, так і його внутрішнє середовище. Механізми та методи управління також повинні вдосконалюватися, оскільки поточні цілі, завдання та умови праці постійно коригуються.

Сучасний фокус інновацій у сфері управління корпоративною працею пов'язаний з наступними питаннями:

- 1) підвищення продуктивності праці;
- 2) ефективний розвиток і навчання персоналу;
- 3) поліпшення взаємовідносин і створення творчого середовища;
- 4) підвищення якості трудового життя;
- 5) заохочення творчих ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинної роботи та ефективне використання навичок і компетенцій працівників;
- 7) підвищення відкритості та адаптивності працівників до інновацій;
- 8) забезпечення залученості, лояльності та згуртованості колективу;

9) дотримання балансу між інтересами компанії та працівників (рис.1).



**Рис. 1. Складові інновацій у сфері управління трудовим потенціалом**

Виходячи із зазначених викликів, можна виділити декілька ключових напрямків впровадження інновацій в систему управління працею підприємства: технологія формування людських ресурсів, технологія безперервної роботи з людськими ресурсами, технологія оцінки та управління людськими ресурсами, технологія запозиченої праці та вивільнення, технологія навчання та розвитку людських ресурсів. Типи технологій за цими напрямками детально представлені на схемі нижче.

Розробка та впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом підприємства зазвичай складається з семи типових етапів:

- 1) діагностика ситуації;
- 2) коригування існуючих положень;
- 3) підготовка та затвердження проектів технологій;
- 4) затвердження розроблених технологій;
- 5) поширення механізмів реалізації заходів;
- 6) навчання персоналу новим технологіям;
- 7) впровадження технологій та визначення відповідальних осіб.

Використання інноваційних технологій в управлінні потенціалом трудових ресурсів підприємства є актуальним і в інших сферах діяльності (управління та ефективне використання ресурсів, способи побудови взаємовідносин з ключовими партнерами, підвищення продуктивності праці тощо). Розуміння



сучасних тенденцій у розвитку та впровадженні інноваційних технологій у сфері сприяння працевлаштуванню може допомогти підвищити взаємну задоволеність роботою між працівниками та компаніями.

**Висновки і перспективи подальших досліджень** Ефективна діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з грамотним управлінням трудовим потенціалом. Незважаючи на те, що кількість і різноманітність традиційних методів управління трудовим потенціалом є досить великою, сьогодні багато вітчизняних підприємств стикаються з тим, що більшість з них не завжди мають відчутний ефект. У зв'язку з цим у даній роботі визначено сучасні тенденції реформування технологій управління трудовим потенціалом та систематизовано перспективні інноваційні технології управління трудовим потенціалом для вітчизняних підприємств за наступними напрямками: технологія формування кадрового потенціалу, технологія власне роботи з кадрами, технологія оцінки та управління кадрами, технологія запозичення та вивільнення кадрів, технологія навчання та розвитку кадрів. Активізація використання інноваційних технологій управління трудовим потенціалом підприємств, які відповідають вимогам бізнес-середовища та здатні вирішувати стратегічні та актуальні проблеми, пов'язані з трудовою діяльністю людських ресурсів, сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпеченню сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств. Дослідження в даному напрямку будуть мати перспективу і в подальшому, зокрема в питаннях збереження та формування стратегії розвитку трудового потенціалу в умовах війни та пост воєнному періоді розвитку економіки країни.

### Список використаних джерел

1. Васильчак С. В., Гнатенко І. А., Жовніренко О. В., Рубежанська В. О. Моделювання інноваційної системи управління національною економікою: формування фінансового та людського капіталу. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.1
2. Васильчак С.В., Петриняк У.Я., Белан О., Саврас І.З. Управління конкурентоспроможністю закладів тимчасового розміщення та харчування в контексті розвитку до умов ЄС. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. Київ, 2023. №3 (262). С.67-75. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I&S21STR=%D0%9669574%2F2023%2F3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I&S21STR=%D0%9669574%2F2023%2F3)
3. Махсма М. Світові тенденції трансформації зайнятості населення в умовах глобалізації економіки. *Україна: аспекти праці*. 2007. №4. С. 10-15
4. Верхоглядова Н.І., Русієнко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2011. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_4/37.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf)
5. Технології управління персоналом: монографія./ Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». [Електронний ресурс]. 2017. Режим доступу: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)
6. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.



- 7 Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. №4. С. 111–116.
8. Назаренко І.Л., Маслова В.О., Погрібна Я.Д. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 248-253.
9. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.
10. Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186.

### References

1. Vasylichak S. V., Hnatenko I. A., Zhovnirenko O. V., Rubezhanska V. O. (2021). Modeling of the innovative management system of the national economy: formation of financial and human capital. Efficient economy. Dnipro, No. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.1 [in Ukrainian]
2. Vasylichak S.V., Petrynyak U.Ya., Belan O., Savras I.Z. (2023). Management of the competitiveness of temporary accommodation and food establishments in the context of development to EU conditions. Formation of market relations in Ukraine: coll. of science works Kyiv, No. 3 (262). P.67-75. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9669574%2F2023%2F3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9669574%2F2023%2F3) [in Ukrainian]
3. Makhsma M. (2007). World trends in the transformation of population employment in the conditions of economic globalization. Ukraine: aspects of work. No. 4. P. 10-15 [in Ukrainian]
4. Verhoglyadova N.I., Rusienko M.I. (2011). Characteristics and structure of the labor potential of the enterprise [Electronic resource]. Innovative economy. All-Ukrainian scientific and industrial journal. Access mode: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_4/37.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf) [in Ukrainian]
5. Havrysh O.A., Dovgan L.E., Kreydych I.M., Semenchenko N.V. (2017). Technologies of personnel management: a monograph./ Kyiv: NTUU "KPI named after Igor Sikorsky". [Electronic resource]. Access mode: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf) [in Ukrainian]
6. Hrynyova V.M., Pisarevska G.I. (2012). Management of personnel potential of the enterprise: monograph. H.: Ed. Khneu, 228 p. [in Ukrainian]
7. Lynenko A.V., Shevchenko O.L. (2008). The essence and analysis of the labor potential of the enterprise according to the indicators of the efficiency of its use. State and regions. Series: Economies and entrepreneurship.. No. 4. P. 111–116. [in Ukrainian]
8. Nazarenko I.L., Maslova V.O., Pogribna Y.D. (2015). Methodology for evaluating the personnel potential of the railway service. Herald of the economy of transport and industry. Issue 50. P. 248-253. [in Ukrainian]
9. Третяк О.П. (2014). Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 24(4). С. 389–396. [in Ukrainian]
10. Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. (2018). Development of labor potential management technologies of enterprises. Herald of the economy of transport and industry. No. 63. P. 179-186. [in Ukrainian]