

І.В. УГРИМОВА, М.В. СЕМЕНЮК, П.М. ФОЦІЙ **СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ В КОМПАНІЇ**

У статті розглядається розвиток кадрового потенціалу як основа розвитку будь-якого підприємства. Було досліджено теоретичні засади кадрового потенціалу підприємства як сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства. Обґрунтовано, що стратегія розвитку кадрового потенціалу включає в себе економічні, соціально-психологічні, організаційні методи управління кадрами; економічні методи управління кадровим потенціалом включають в себе матеріальне стимулювання роботи людини, саме економічні методи управління кадровим потенціалом створюють зацікавленість людини у результатах роботи. У процесі дослідження узагальнено різні визначення поняття «кадровий потенціал» та структуру кадрового потенціалу підприємства, що дозволило визначити що серед вчених немає єдиної думки і цей напрямок потребує подальшого розгляду. Показано, що деякі науковці вважають, що пріоритетом в управлінні кадровим потенціалом повинні служити економічні методи; але узагальнення думок багатьох вчених дозволило виділити наступні методи управління кадровим потенціалом: економічні; організаційно-розпорядчі; соціально-психологічні; правові. Визначено, що кадровий потенціал підприємства для свого розвитку потребує свого інструментарію. Серед вчених немає єдиної думки щодо інструментів управління кадровим потенціалом, але найефективнішими є економічні методи: основна та додаткова заробітна плата, штрафи за порушення трудової дисципліни, виплати за раціоналізаторські пропозиції; адміністративні методи: накази, розпорядження; соціально-психологічні методи: створення позитивного психологічного клімату, мотивація, робота з конфліктами.

У статті запропоновано удосконалення системи управління кадровим потенціалом на прикладі ТОВ «Комфі трейд». Дана компанія обрана для розгляду з причини високого рівня плинності кадрів. Пропонується впровадження системи нарахування балів для управління кар'єрою працівників; ця пропозиція виявилась ефективною. Обґрунтовано, що запровадження системи управління кар'єрою працівників з використанням бальної системи має кілька напрямків позитивного впливу: це зробить процес участі в конкурсах на посаду прозорим; дасть можливість купувати товари в магазинах «Комфі» зі знижкою; дехто зможе купувати товари в магазинах Компанії зі знижкою. В результаті запровадження бальної системи при навчанні нового персоналу та плануванні кар'єри працівників підприємству вдасться підвищити попит на товари в магазинах з боку працівників.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління кар'єрою працівників; розвиток підприємства; стратегія розвитку; потенціал підприємства; методи управління кадрами, бальна система

I. UHRIMOVA, M. SEMENYUK, P. FOSHCHY **MODERN CAREER MANAGEMENT OF EMPLOYEES IN THE COMPANY**

The article examines the development of human resource potential as the foundation for the development of any enterprise. The theoretical principles of the enterprise's human resource potential are studied as a set of abilities and capabilities of personnel aimed at achieving the goals of the enterprise's long-term development. It is substantiated that the strategy for developing human resource potential includes economic, socio-psychological, and organizational methods of personnel management. Economic methods of managing human resource potential include material incentives for employees; it is precisely these economic methods that create employees' interest in work results. In the course of the research, various definitions of the concept of "human resource potential" and the structure of the enterprise's human resource potential were generalized, which made it possible to conclude that there is no unified approach among scholars and that this area requires further study. It is shown that some researchers believe that economic methods should be the priority in managing human resource potential; however, the generalization of the views of many scholars made it possible to identify the following methods of human resource potential management: economic; organizational and administrative; socio-psychological; and legal. It is determined that the development of an enterprise's human resource potential requires appropriate management tools. Although there is no consensus among scholars regarding the tools for managing human resource potential, the most effective are economic methods, such as basic and additional wages, penalties for violations of labor discipline, and payments for rationalization proposals; administrative methods, including orders and directives; and socio-psychological methods, such as creating a positive psychological climate, motivation, and conflict management.

The article proposes improvements to the human resource potential management system using the example of LLC "Comfy Trade." This company was selected due to its high staff turnover rate. The implementation of a point-based system for managing employees' career development is proposed, and this measure proved to be effective. It is substantiated that the introduction of a career management system using a point-based approach has several positive effects: it makes the process of participating in job competitions transparent; provides opportunities for employees to purchase goods in "Comfy" stores at a discount; and allows some employees to buy company products at reduced prices. As a result of implementing the point-based system in training new staff and planning employees' careers, the enterprise will be able to increase demand for goods in its stores among employees.

Keywords: human resource potential, employee career management, enterprise development, development strategy, enterprise potential, personnel management methods, point-based system

Вступ. Основа розвитку будь-якого підприємства – це його кадри, бо вони можуть зробити збиткове підприємство прибутковим і навпаки: можуть процвітає підприємство зробити банкрутом. Тому керівнику важливо зібрати колектив, який здатен забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Кадровий потенціал представляє собою сукупність потенційних здібностей і можливостей працівників підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг. На розвиток кадрового потенціалу впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для забезпечення ефективної роботи підприємства

керівництву необхідно створити умови для розвитку кадрового потенціалу. Для цього треба створити позитивний морально-психологічний клімат в колективі, щоб у людини було бажання йти на роботу.

Розвиток кадрового потенціалу є основою розвитку будь-якого підприємства. Розвиток кадрового потенціалу передбачає побудову організаційної структури підприємства, що буде цьому сприяти.

Аналіз стану питання. Стратегія розвитку кадрового потенціалу включає в себе економічні, соціально-психологічні, організаційні методи управління кадрами. Економічні методи управління кадровим потенціалом включають в себе матеріальне

стимулювання роботи людини. Саме економічні методи управління кадровим потенціалом створюють зацікавленість людини у результатах роботи. Однак, ніякі економічні методи управління кадровим потенціалом не спрацюють, якщо в колективі не буде створений соціально-психологічний клімат, що сприяє роботі.

Питання задоволеності умовами праці з боку працівників та зниження плинності кадрів з боку компанії є актуальними для багатьох організацій.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства за рахунок управління кар'єрою працівників.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Теоретичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємств широко висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед вітчизняних учених дана проблематика розглядалась багатьма авторами, зокрема Балабановою Л.Б. [1], Безсмертною В.В., Слиньковим В.Н. [2], Краснокутською Н.С. [3], Масловим Є.В. [4], Федоніним О.С., Репіною І.М., Олексюк О.І. [5] та багато інших.

Серед вчених немає єдиної думки щодо визначення терміну кадровий потенціал та щодо складових кадрового потенціалу. Наприклад, Козлова І.М. та Давидов С.І. вважають кадровий потенціал підприємства – це сукупність потенційних здібностей і можливостей працівників підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг [6].

Скорук О.В. вважає, що «Кадровий потенціал підприємства – це сукупність потенційних здібностей та можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства та конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг та знань» [7].

А Дискіна А.А. вважає, що «Кадровий потенціал підприємства – це ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства» [8].

Розглянувши і узагальнюючи різні визначення поняття «кадровий потенціал» вважаємо, що найбільш відображає сутність поняття визначення вченої Краснокутської Н.С. [3] Таким чином, поняття «кадровий потенціал підприємства» можна кваліфікувати наступним визначенням: «кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства».

Але дане питання потребує подальшого дослідження і адаптації теоретичних положень управління кадровим потенціалом підприємства до практичної діяльності конкретних підприємств з урахуванням галузевої специфіки та індивідуальних особливостей їх розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Для ефективного використання кадрового потенціалу необхідно щоб управлінці могли

побудувати ефективну систему управління. Менеджери повинні забезпечити:

- своєчасний вихід працівників на роботу;
- своєчасне постачання необхідних матеріалів на виробничі ділянки;
- підключення необхідних комунікацій на виробничу ділянку;
- забезпечити роботу необхідного обладнання для виробництва продукції (надання послуг).

До факторів внутрішнього середовища, що впливають на розвиток кадрового потенціалу включається цілі та задачі організації, організаційна структура, технологія, що використовується на виробництві; організаційна культура; морально-психологічний клімат в колективі.

Кадровий потенціал підприємства для свого розвитку потребує свого інструментарію. Серед вчених немає єдиної думки, щодо інструментів управління кадровим потенціалом.

Вчені Ткаченко Л.М. та Мельніченко А.С. [9] виділяють наступні інструменти управління кадровим потенціалом:

- 1) економічні методи: доплати, штрафні санкції;
- 2) організаційні методи: накази, розпорядження, інструкції.

Дехто [11] виділяє наступні інструменти управління кадровим потенціалом:

- 1) економічні методи: основна та додаткова заробітна плата, штрафи за порушення трудової дисципліни, виплати за раціоналізаторські пропозиції;
- 2) адміністративні методи: накази, розпорядження;
- 3) соціально-психологічні методи: створення позитивного психологічного клімату, мотивація, робота з конфліктами.

Вчені Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. [10] вважають, що для управління кадровим потенціалом необхідно використовувати наступні методи: 1) економічні методи; 2) організаційно-розпорядчі методи; 3) соціально-психологічні методи; 4) правові та ідеологічні методи.

Також ними вважається, що пріоритетом в управлінні кадровим потенціалом повинні служити економічні методи. До економічних методів вони відносять:

- 1) основну та додаткову заробітну плату;
- 2) систему кредитування працівників;
- 3) обмін бонусів на акції підприємства.

Гусева Т.П., Розгон О.В. [11] вважають, що до економічних методів слід додати видачу акцій компанії працівникам підприємства в рамках часткової оплати премії. Наявність акцій компанії та регулярна виплата дивідендів працівникам підвищує їх продуктивність праці. Гусева Т.П., Розгон О.В. приводять приклад американського мільярдера Генрі Форда, який виплачував премії працівникам акціями підприємства та потім платив дивіденди по цим акціям. В результаті працівники підприємства Генрі Форда були персонально зацікавлені в збільшенні прибутку підприємства (вони отримували дивіденди по акціям з прибутку підприємства).

На жаль, більшість власників великих підприємств не виплачують частину премії акціями компанії, хоча це б могло підвищити рівень продуктивності праці та розвивати кадровий потенціал їх підприємств.

Вчені Шевченко І.М., Кравчук Н.І. [9] вважають, що економічні методи управління кадровим потенціалом не будуть ефективні без адміністративних методів. Вони вважають, що гарно прописана стандартизація виробничих процесів дозволяє організувати процес виробництва. І тільки після організації виробництва можна побудувати економічні методи управління кадровим потенціалом. Думаю, що можна погодитися з думкою Шевченко І.М., Кравчук Н.І., що стандартизація виробничих процесів є передумовою впровадження економічних методів управління кадровим потенціалом. Узагальнюючи думки вищезазначених вчених можна виділити наступні методи управління кадровим потенціалом [12]:

- 1) економічні;
- 2) організаційно-розпорядчі;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) правові.

Далі пропонується розглянути удосконалення системи управління кадровим потенціалом на прикладі ТОВ «Комфі трейд». Дана компанія обрана для розгляду з причини високого рівня плинності кадрів. Компанія має досить високий показник плинності кадрів: в 2022 році коефіцієнт плинності кадрів складав 15,19%, в 2023 році він знизився до 13,73 %, а в 2024 році зріс до 14,12%. Значення коефіцієнта плинності свідчить про постійну високу плинність кадрів на підприємстві. [13]

ТОВ «Комфі трейд» кожен рік відкриває кілька магазинів. Зростання кількості магазинів призводить до необхідності прийому на роботу нових працівників. Прийом нових працівників потребує проведення їх навчання, щоб вони могли здійснювати свої посадові обов'язки.

В ТОВ «Комфі трейд» регулярно приходять нові працівники. Частина з них уходить з роботи вже у перший місяць в період адаптації. В ТОВ «Комфі трейд» діє система адаптації нових працівників. Система адаптації включає наступні заходи [13]: теоретичне навчання; стажування; вихід на роботу.

Адаптація персоналу необхідна для того, щоб:

- 1) ознайомити працівника з його службовими обов'язками;
- 2) перевірити рівень кваліфікації працівника;
- 3) допомогти новому працівнику почати працювати;
- 4) допомогти новому працівнику консультаціями з питань виконання робіт протягом перших днів роботи.

Адаптація нового персоналу охоплює кілька етапів:

1. Оцінка підготовленості співробітника. Цей етап проводиться відразу після прийняття на роботу нового працівника. На цьому етапі визначається реальний досвід роботи працівника на підприємствах галузі. Головною задачею етапу є визначення чи потрібна теоретична підготовка працівника до роботи.

Якщо, працівник має певний досвід у галузі його можуть допустити відразу до практичної роботи для того, щоб він зміг опанувати роботу на обладнанні компанії.

Якщо, працівник немає певного досвіду по роботі в галузі, його відправлять на повний курс навчання, що буде включати як теоретичний матеріал, так і практичні заняття з виконання його посадових обов'язків.

2. Орієнтація. На цьому етапі новому працівнику розповідають про:

- 1) організаційну структуру компанії;
- 2) посадову інструкцію;
- 3) внутрішні правила організації;
- 4) корпоративну культуру на підприємстві;
- 5) корпоративні цінності.

3. Дієва орієнтація.

На цьому етапі з новим працівником проводяться теоретичні заняття з виконання його посадових обов'язків (якщо нових працівник немає досвіду роботи в галузі). Також, на цьому етапі проводяться практичні заняття з виконання роботи в рамках посадових обов'язків новим працівником. По підсумкам дієвої орієнтації приймається рішення про допуск нового працівника до роботи.

4. Функціонування.

На цьому етапі нового працівника знайомлять з колективом та допускають до роботи. Новий працівник вже має необхідні навички для здійснення роботи. Старший продавець здійснює нагляд за роботою нового працівника та надає необхідні консультації для виконання посадових обов'язків. Як правило, цей етап триває 1-2 тижня. В рамках цього етапу новий працівник повністю адаптується до нової роботи.

Завдяки адаптації нових працівників до роботи можна знизити плинність кадрів. Працівник буде знати, що він є частиною великої компанії, розуміти її місію, цінності. Також, завдяки навчанням на етапі адаптації новий працівник зможе якісно долучитися до робочих процесів в компанії.

Для адаптації нових працівників на роботі компанії ТОВ «Комфі трейд» проводить теоретичне навчання протягом 2 тижнів з понеділка по п'ятницю. Навчання проводиться тренерами дистанційно з використанням програмного продукту Zoom. Програма теоретичного навчання охоплює наступні питання:

- 1) класифікація побутової техніки;
- 2) основні питання, що задають покупці при перегляді побутової техніки;
- 3) скрипт розмови з клієнтом;
- 4) відповіді на заперечення клієнта;
- 5) оформлення покупки;
- 6) робота з ПРРО;
- 7) упаковка товару, що купили.

Після проходження теоретичного навчання нові працівники здають екзамен. Ті хто здав екзамен, проходять на етап стажування. Стажування проходить протягом 2 тижнів. Новий працівник приходить на роботу в магазин. Управляючий магазином допускає

його до роботи та виділяє продавця, якому він може задавати питання, що виникає в процесі роботи.

Після проходження стажування новий працівник допускається до роботи вже в якості постійного працівника. Тим хто пройшов теоретичне навчання та стажування нараховується заробітна плата, з дня в якому почалося теоретичне навчання.

В період адаптації нового персоналу багато осіб перестають проходити навчання.

Ті що пройшли стажування зараховуються у склад компанії та отримують заробітну плату за термін починаючи з першого дня теоретичного навчання.

Ті хто проходив стажування та був звільнений отримують заробітну плату за час проходження стажування.

Ті хто не здав екзамен по закінченню теоретичного стажування не отримують заробітну плату за час навчання.

Ті хто не склав екзамен чи були звільнені під час стажування не отримують зарплату за час навчання.

В результаті, частина з тих, хто не пройшов період навчання або стажування, перестають бути лояльними покупцями товарів компанії.

За рахунок дослідження було виявлено, що більшість тих, хто не пройшов навчання та стажування в ТОВ «Комфі трейд» приймають рішення про те, що ніколи не будуть купувати товари Комфі. На цю долю покупців приходиться 44,3% опитаних, далі йдуть:

- буду купувати товари Комфі - 32,7%;

- буду заходити в магазини Комфі - може щось куплю.

Для збільшення лояльності потенційних покупців серед тих, хто не пройшов, а також осіб, що пройшли навчання та стажування по програмі адаптації персоналу пропонується впровадити систему балів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Система балів, що пропонується нараховувати у процесі навчання та стажування нового персоналу

Назва	Кількість балів, бали
1. Реєстрація на навчання	100
2. Проходження теоретичного навчання	300
3. Здача екзамену після теоретичного навчання	300
4. Проходження стажування (14 днів стажування)	50 балів за кожен день
5. Закінчення стажування та оформлення у штат компанії	500
Разом кількість балів за проходження навчання та стажування новими працівниками	1900

Людина, яка пройде навчання та стажування нового працівника та буде зарахована у штат компанії отримає 1900 балів. Ті, хто не пройшов навчання або стажування та не були зараховані у штат компанії, отримують бали. Бали можна буде обміняти на знижку на товари в магазинах ТОВ «Комфі трейд». Перерахунок знижки на товари магазину «Комфі» здійснюється у пропорції: 1 бал=1 грн.

Використати знижку можна буде, наприклад, купуючи товари в магазинах «Комфі» вартістю 5000 грн та більше. Загальний обсяг знижки не може перевищувати 2000 грн на один товар в магазині.

Наприклад, людина хоче купити планшет Lenovo вартістю 11000 грн. Кількість балів набраних в результаті навчання по системі адаптації персоналу складає 1900 балів. Знижка на товар складе 1900 грн (1бал дорівнює 1 грн). Ціна покупки складе: 11000-1900=9100 грн.

Впроваджуючи бали в процесі навчання та стажування ТОВ «Комфі трейд» зможе отримати лояльних покупців з тих осіб, що проходять навчання та стажування та не були зараховані у штат компанії.

Для тих, хто пройшов навчання та стажування та увійшов до штату компанії ТОВ «Комфі трейд» система балів дозволить купувати товари ТОВ «Комфі трейд» зі знижкою.

Таким чином, впровадження системи балів дозволить підвищити ступень лояльності до торгівельної марки «Комфі» серед тих, хто не пройшов навчання або стажування та не був зарахований до штату підприємства. Ті, хто пройшов навчання та стажування і був зарахований у штат підприємства і хто не пройшов адаптацію нового персоналу, можуть купувати товари в магазинах «Комфі» зі знижкою. Розмір знижки буде обумовлений кількістю балів, що набрала людина.

Висновки. Під час дослідження прийшли до висновку, що кадровий потенціал представляє собою сукупність потенційних здібностей і можливостей працівників підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг.

Пропозиція впровадити систему нарахування балів для управління кар'єрою працівників виявилась ефективною. Працівник, що працює в ТОВ «Комфі трейд» зможе обміняти бали на знижку при придбанні товару в магазині компанії або назбирати бали для подачі заявки на участь в конкурсі на більш вищу посаду, при цьому бал зараховується на бонусний рахунок в пропорції 1 грн дорівнює 1 балу.

Регіональні керівники зможуть отримувати бали з урахуванням показників магазинів в їх регіонів. Впровадження системи балів дозволить підвищити обсяг продажу товарів серед працівників магазинів ТОВ «Комфі трейд».

Таким чином, можна прийти до висновку, що запровадження системи управління кар'єрою працівників з використанням бальної системи має кілька напрямків позитивного впливу: 1) це зробить процес участі в конкурсах на посаду прозорим, 2) для тих, хто не думає про підвищення займаної посади, дасть можливість купувати товари в магазинах «Комфі» зі знижкою; 3) для тих, хто проходив навчання та стажування та не був прийнятий у штат підприємства також будуть нараховані бали, що дадуть можливість купувати товари в магазинах «Комфі» зі знижкою. В результаті запровадження бальної системи при навчанні нового персоналу та плануванні кар'єри працівників підприємству

вдається підвищити попит на товари в магазинах з боку працівників.

Список літератури

1. Балабанова Л.Б. Управління персоналом : [навч. посібник] – Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
2. Слинков В.Н. Персонал та його менеджмент. – Київ: КНТ, 2007. 476 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] – Х. : ХДУХТ, 2004. 587 с.
4. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства.– Київ: КНТ, 2020. 312с.
5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] – Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.
6. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2022. С.322-325. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28639>
7. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. С. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-7>
8. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. 13.pdf
9. Носань, Н., Фенічева, Т., & Кісільов, О. (2024). Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>
10. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
11. Гацько, А., Руденко, С., Мельничук, Д. (2025). Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 162–167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>
12. Дончак Л.Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 7–11. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-7-11 https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_4/jrn/pdf/3.pdf
13. Веб-сайт ТОВ «Комфі трейд» URL: <https://comfy.ua/ua/> ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"
3. Krasnokutska N.S. Potensial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka : [navch. posibnyk] [Enterprise potential: formation and assessment] – Kh. : KhDUKHT [Kh.: KhDUHT], 2004. 587 p.
4. Maslov Ye.V. Upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management]. – Kyiv: KNT [Kyiv: KNT], 2020. 312 p.
5. Fedonin O.S. Potensial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka : [navch. posibnyk] [Enterprise potential: formation and assessment] – Kyiv : KNEU [Kyiv : KNEU], 2003. 316 p.
6. Kozlova I.M., Davydov S.I. Kadrovyy potensial: poniattia, sutnist, osnovni kharakterystyky. [Human resource potential: concept, essence, main characteristics] *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky* [Competitiveness and innovation: problems of science and practice] 2022. pp.322-325. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28639>
7. Skoruk O.V. Teoretychni osnovy formuvannya ta vykorystannia kadrovoho potentsialu subiektiv pidpriemnytstva. [Theoretical foundations of the formation and use of human resources potential of business entities] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]. 2016. issue. 7. - P. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-7>
8. Dyskina A.A. Kadrovyy potensial – vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva. [Human resources are an important factor in the economic development of an enterprise.] *Intelekt KhKhI* [Intelligence XXI.]. 2018. no 2.- pp. 67–71. 13.pdf
9. Nosan, N., Fenicheva, T., & Kisilov, O. (2024). Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stiiikosti orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>
10. Bohuslavskaya S., Bilous S., Mykolaienko V. Formy suchasnoi kadrovoy polityky pidpriemstva. [Forms of modern personnel policy of the enterprise] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2023. issue. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
11. . Hatsko, A., Rudenko, S., Melnychuk, D. (2025). Human resources potential of the enterprise: ways of improvement and effective use. *Modeling the development of the economic systems*, (1), pp. 162–167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>
12. Donchak L.H. Potensial pidpriemstva: sutnist ta zahalni pidkhody do formuvannya. [Enterprise potential: essence and general approaches to formation] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytskyi National University.]. 2018. no 4. pp. 7–11. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_4/jrn/pdf/3.pdf
13. Veb-sait TOV «Komfi treid» [Website of Comfy Trade LLC] URL: <https://comfy.ua/ua/> ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

References (transliterated)

1. Balabanova L.B. Upravlinnia personalom : [navch. posibnyk] [Human resources management] – Kyiv : Profesional [Kyiv: Professional], 2006. 512 p.
2. Slynkov V.N. Personal ta yoho menedzhment. [Employees and their management]– Kyiv: KNT [Kyiv: KNT], 2007. 476 p.

Відомості про авторів / About the Authors

Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: iryua.uhrimova@khpi.edu.ua

Семенюк Максим Вікторович (Semenyuk Maxim) – магістрант кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: iryua.uhrimova@khpi.edu.ua

Фоцій Петро Миколайович (Foshchy Petro) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e-mail: petro.foshchii@khpi.edu.ua

Надійшла (received) 24.12.2025

Прийнята до друку (accepted) 09.01.2026

Опублікована (published) 11.01.2026