

**Земляна Людмила Сергіївна**,  
аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і  
адміністрування, Державний  
біотехнологічний університет

**Zemliana Liudmyla**,  
Post Graduate Student,  
State Biotechnological University,  
<https://orcid.org/0000-0002-4006-7053>

**СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ПОНЬЯТЬ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
STRUCTURAL AND LOGIC SCHEME UNDERSTANDING IN THE CONTEXT OF DEVELOPING  
PERSONNEL POTENTIAL OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE**

Земляна Л. С. Структурно-логічна схема  
понять в контексті розвитку кадрового  
потенціалу аграрного підприємства.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 105 – 110.

Zemliana L. Structural and logic scheme  
understanding in the context of developing  
personnel potential of an agricultural enterprise.  
*Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 105 – 110.

*Тема розвитку кадрового потенціалу настільки об'ємна та глобальна для підприємств, що, перш за все, потребує уточнення змісту та наповнення. У статті уточнено ланцюжок понять: кадри, кадровий потенціал, кадрова цінність, потенційні вигоди та втрати, розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства чи підприємств, уточнено їх зміст, сформовано структурно-логічну схему цих понять. Це важливо, оскільки коли в дослідженнях «кадри» плутають з «персоналом» чи «людськими ресурсами», то зміщується фокус уваги при формуванні системи чи заходів їх розвитку. Наприклад, розвиваючи персонал, ми замислюємося над його різноманіттям, оновленням його ментального стану, світогляду, розвитком особистості, тому що в центрі є «персона». Розвиваючи трудові ресурси, концентруємося на продуктивності, ефективності вкладень (фінансових, інвестиційних, матеріальних) в досягнення віддачі від праці людини. Розвиваючи кадри, акцент робиться на професійній та спеціальній складовій, лідерських якостях, вміннях організовувати та залучати, вести за собою до досягнення мети. Якою буде ця мета в контексті аграрного бізнесу – визначають і сам бізнес, і нагальні потреби, які існують в економіці та суспільстві. Для уточнення понять у дослідженні було використано ряд словників, українських та міжнародних, щоб дослідити етимологію понять та зазначити втрачений зміст. Кадровий потенціал аграрного підприємства – це можливості та перспективи, перш за все економічні, які створюють кадри, переваги, які вони надають. Кадровий потенціал може вимірюватися через потенційні вигоди або потенційні втрати. Саме це має бути в фокусі розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства чи підприємств.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, людські ресурси, аграрне підприємство, структурно-логічна схема, кадри.

*The topic of human resources development is so extensive and global for enterprises that, first, it needs clarification of its content. In the article, we specified a chain of concepts: personnel, personnel potential, personnel value, potential benefits and losses, development of personnel potential of an agricultural enterprise or enterprises, clarified their content, formed a structural and logical scheme of these concepts. This is important, because when "personnel" is confused with "staff" or "human resources" in research, the focus of attention shifts when forming a system or measures for their development. In our opinion, when developing personnel, we think about its diversity, renewal of its mental state, worldview, personality development, because the "person" is at the center. Developing labor resources, we focus on productivity, efficiency of investments (financial, material) in achieving return on human labor. Developing personnel, emphasis is put on the professional and special component, leadership qualities, the ability to organize and attract, to lead to the achievement of the goal. What will this goal be in the context of agrarian business, both the business itself and the urgent needs that exist in the economy and society are determined. To clarify the concepts, we turned to several dictionaries, Ukrainian and international, to research the etymology of the concepts and note the omitted meaning. The personnel potential of an agricultural enterprise is the opportunities and prospects, first, economic, created by human resources, the advantages they provide. Personnel potential can be measured in terms of potential gains or potential losses. This should be the focus on the development of personnel potential of an agricultural enterprise or enterprises.*

**Keywords:** personnel potential, human resources, agrarian enterprise, structural and logical scheme, personnel.

### Вступ

Тема кадрового потенціалу та його розвитку постійно є в фокусі уваги науковців, дослідників, практиків сфери агропромислових підприємств. Вважається, що це одна з центральних тем розвитку галузі, і це зрозуміло, оскільки люди, їх мислення, підготовка, цілі та мотивація оперують проектами, змінами, компаніями та галуззями.

За даними українського клубу аграрного бізнесу (ucab.ua), дефіцит кадрів залишається одним із значущих індикаторів розвитку галузі. Фахівцями клубу зазначається суттєвий попит на спеціалістів за спеціальностями: агроном, інженер, технолог та менеджер з продажу. Кількість вакансій за даними спеціальностями зростає на 75%. При цьому важливо зазначити компетенції,

© Земляна Людмила Сергіївна, 2022

які мають попит. Наприклад, керівник повинен мати не тільки значний технологічний або агрономічний досвід в аграрному бізнесі, а ще й бути досвідченим економістом і бухгалтером. В кадровому потенціалі проектного управління є одна з вагомих проблем – дефіцит компетентних керуючих проектами. Так, для прикладу, в Україні розвивають нові технологічні аграрні галузі, як наприклад біопереробка агрокультур (виробництво кормових добавок) – одна з динамічних. За аналізом експертів галузі – членів проекту «Велика агропереробка» (Latifundist.com), успіх будь-якого проекту неможливий без знань, досвіду та мистецтва керуючої команди. В кадровому потенціалі даного проекту це одна з вагомих проблем. Тому що серед власників та керівників українських компаній існує нерозуміння того факту, що управління проектом є спеціальним видом діяльності, який потребує знання та досвіду управління проектом середовищем та проектними процесами. Вміти організувати процес, знати галузь проекту, вміти працювати з людьми – це навички, які пов'язані з умінням визначати цілі, пріоритети, ресурси, вміти розробляти календарні графіки тощо (методики та методології стандартів від PMBoK до Agile та SCRUM). Тобто все, що пов'язане з адмініструванням проекту. Отже, в кадровому забезпеченні українських агропідприємств є слабкі місця.

Різним аспектам та проблемам розвитку кадрового потенціалу, кадрового забезпечення аграрних підприємств присвятили свої праці українські дослідники-економісти: Грищенко Н.В. [1], Гуторов А.О. [2], Дашко І.М. [3], Дискіна А.А. [4], Клочан В.В., Прутян А.В. [5], Красноруцький О.О. [6], Смачило В.В. [7], Шаульська Л. [8], Застрожнікова І. [9], Пілявський В. [10] та багато інших.

### **Визначення мети та цілей дослідження**

Метою статті є розробка структурно-логічної схеми понять в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору, кадрове забезпечення формування інноваційного потенціалу розвитку аграрного сектору, особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, організаційно-економічні та організаційно-правові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу аграрного виробництва, розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах диджиталізації, результативність та ефективність праці на аграрному підприємстві – всі ці теми залишаються в центрі уваги дослідників. Тим не менш, змінюється суспільно-політичне, економічне середовище, з ними змінюються ланцюги постачання, галузь агросектору розвивається швидко разом із технологіями, все це потребує біль прогресивних управлінських підходів до розвитку кадрового потенціалу українських агропідприємств.

Як писав в своїй праці Майкл Армстронг [11], основна мета управління людськими ресурсами – це забезпечити досягнення успіхів даної організації за допомогою людей. Працівники є і залишаються основним і ключовим ресурсом підприємства, які керівники використовують для досягнення конкурентних переваг, стійкого розвитку своїй підприємств. Змінюються чинники зовнішнього середовища, умови ведення господарської діяльності, економічні фактори, міцніють одні стосунки, нівелюються інші, розвиваються агротехнології, змінюється суспільно-політичний простір тощо, все це впливає на те, як розвивається агросектор, як змінюються цілі підприємств, а з ними і фокус уваги на ті чи інші складові кадрового потенціалу.

Про важливість теми розвитку кадрового потенціалу свідчать наступні факти та доводи від керівників агропідприємств [12]:

- ✓ український агросектор і до війни відчував дефіцит фахівців робітничих спеціальностей. За даними Державної служби зайнятості, в агросекторі найбільш затребувані були трактористи, птахівники, тваринники, агрономи;
- ✓ сільське господарство було одне з ведучих за кількістю вакансій в рейтингу галузей економічної діяльності і лідирувало за кількістю зареєстрованих безробітних;
- ✓ великі компанії готові були платити не тільки високу зарплату і надавати соцпакет, наприклад, але також інвестувати в освіту своїх співробітників і їх кар'єрні можливості;
- ✓ відтік кадрів з України продовжує бути викликом не тільки для дрібних фермерських господарств, які не завжди можуть витримати конкуренцію із зарплат з великими гравцями ринку, а й для агрохолдингів, які пропонують соцпакет, кар'єрні можливості, мотиваційні поїздки за кордон і багато іншого;

---

✓ з кожним роком в галузі з'являється все більше інновацій, через що очікування, пов'язані з кваліфікацією персоналу, змінюються: компанії шукають людей, здатних працювати з технологіями, проектами;

✓ компанії в Україні змушені впроваджувати найкращі практики утримання і розвитку співробітників, щоб конкурувати з європейськими роботодавцями, все частіше впроваджують додаткові системи фінансової мотивації найкращих професіоналів у вигляді премій, бонусів і комісійних;

✓ система освіти не встигає за швидкими змінами в науці і техніці, навчаючи фахівців за застарілими програмами. Розрив між програмою ВНЗ і потребами бізнесу колосальний.

Цей перелік проблем є невичерпним. Тому тема розвитку кадрового потенціалу і кадрового забезпечення, створення сприятливих умов для якісної підготовки кадрів для агросектору є однією з ключових, зважаючи і на те, що агросектор – це стратегічна галузь, бюджетоутворююча та одна з основних для конкурентоспроможності української економіки в цілому.

Тема розвитку кадрового потенціалу настільки об'ємна та глобальна для підприємств, що, перш за все, потребує уточнення змісту та наповнення. Метою даної статті є виокремлення понять розвитку кадрового потенціалу та їх ув'язування.

Зміст поняття «кадри», його дослідження в українських та іноземних словниках, звертає нашу увагу на такі складові кадрів, як:

1) основний склад, групи, команди навченого або вже досвідченого кваліфікованого персоналу підприємства чи організації;

2) кваліфікаційні і лідерські навички, здатність взяти на себе контроль за процесом, інструктувати, тобто, це управлінський аспект компетентності фахівців;

3) здатність формувати навички, навчати, підготувати інших, тобто, наставницький аспект кадрів;

4) об'єднуючі стосунки, тобто, здатність кадрів формувати зв'язки, це комунікаційний аспект.

В згадуваннях про «кадри» можна почути про «кадрове» відчуття, кадрову цінність, кадровий потенціал. Потенціал (лат. «сила») в Словнику іншомовних слів [13] визначено, як:

1. Можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані.

2. Енергетична характеристика даної точки будь-якого силового поля. Чисельно дорівнює роботі, яку здійснюють сили поля, переміщуючи одиницю маси (потенціал тяжіння) чи електричного заряду (потенціал електричний) з даної точки поля в точку, де потенціал вважають рівним нулеві.

3. Потенціал економічний – економічні можливості держави (група держав), що можуть бути використані для забезпечення всіх її матеріальних потреб.

4. Потенціал воєнний – сукупність економічних, морально-політичних і воєнних можливостей (ресурсів) країни, що можуть бути використані державою для ведення війни.

5. Сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил та ін., що можуть бути використані в будь-якій галузі, ділянці, сфері. Запас будь-чого, резерв.

Подібним чином визначено «потенціал» у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, Економічній енциклопедії [14, 15].

Тобто, застосовуючи «потенціал» до кадрів, не виключено описувати його, як: чисельну характеристику (наявні ресурси, які можуть бути використані), фізичну та психологічну (оскільки люди володіють волею, енергією, яка надає їм сил), економічну (економічні можливості від задіяння кадрів), воєнну. Якщо звернутися до Вебстерського словника, названого на честь американського лексикографа Ноя Вебстера (1758-1843), то потенціал [16] інтерпретується, як: існуючий у можливості: здатні розвинути в реальність потенційні переваги; вираження можливості, те, що виражає можливість; будь-яка з різноманітних функцій, за допомогою яких можна легко обчислити інтенсивність або швидкість у будь-якій точці поля; робота, необхідна для переміщення одиничного позитивного заряду від контрольної точки (як на нескінченності) до відповідної точки. Отже, як бачимо, відмінністю визначення в іноземних словниках від словників українських в тому, що з'являється слово «переваги». Тобто, в економічному сенсі це не тільки кадри, які ми можемо використовувати, але й переваги, якими ці кадри володіють.

Коли людина «має потенціал», то ми завжди очікуємо від неї чогось хорошого в майбутньому. Як прикметник (наприклад, «потенційні втрати», «потенційні вигоди» тощо), потенціал

зазвичай означає просто «можливий». Однак у науці [16] прикметник має особливе значення: потенціальна енергія – це вид накопиченої енергії, яку має валун, що стоїть на вершині скелі (проти-лежність кінетичній енергії, яку він має, коли скочується зі скелі). І кадровий потенціал може накопичуватися. Синонімами «потенціалу» є здатність, можливість, потенційність, перспектива.

В практичних колах під кадровим потенціалом розуміють сукупність здібностей та можливостей кадрів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та його розвиток.

Прийнято вважати, що потенціал в психології – це:

✓ здатність людини множити свої внутрішні можливості, розвиватися, бути продуктивним, ефективно взаємодіяти з іншими людьми та навколишнім світом;

✓ не затребувані здібності, задатки, особисті якості особистості, її знання, вміння, навички, які ще не розвинені і не використовуються, які за певних умов можуть актуалізуватися та виявитися.

Природа людських можливостей криється у:

✓ системності властивостей, які не можуть звестися до простої сукупності чи переліку людських якостей;

✓ зовнішньому впливі, отже, щоб сформувався і реалізувався людський потенціал, необхідно використовувати зовнішні впливи на людину;

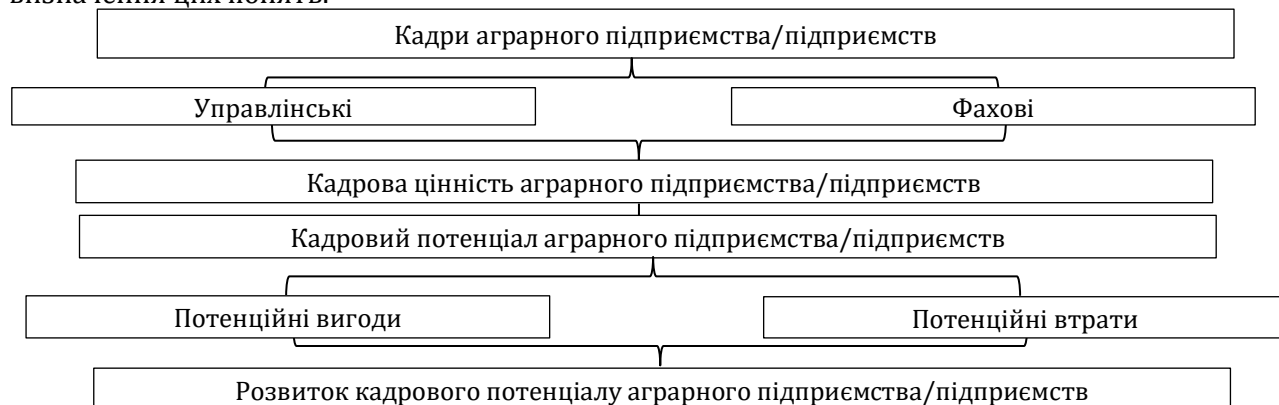
✓ прихованості, тобто це незрима інформація, атрибути, які можуть проявитися лише за повної зміни зовнішньої ситуації навколо індивідуума;

✓ довгостроковій стратегії, бо потенціал людини вибудовується як у найближчому майбутньому, так і на далеку перспективу.

Через різні аспекти кадрового потенціалу підкреслюється цінність людських ресурсів підприємства. В інтегрованій теорії цінностей альтернативних організаційних форм [1717, с. 100] вважається, що в ідеалі організація реалізує тільки ті ресурси та дії, які можуть бути економічно використані через її унікальні здібності. Межа між організацією та ринком визначається і метою, і результатом. Ті ресурси, які, як вважають менеджери, можуть бути використані з метою отримання прибутку та узгоджені, доводяться до організації. З часом, однак, в організації залишаються тільки ті ресурси, чия економічна цінність дійсно посилюється управлінськими ноу-хау. Отже, кадри і є тим самим ресурсом.

Так, відомий авторитет у галузі менеджменту Лі Якокка зазначає, що господарські організації можна зрештою звести до трьох характеристик: люди, продукт, прибуток, але на першому місці завжди люди. Том Пітерс в своїй книзі «Уявіть собі» зазначав, що «не корпорації, а добровільні співтовариства, які об'єднують людей за інтересами, створюють ґрунт, на якому ми стоїмо». Свого часу Паскаль Деннис у «Сиртакі по-японськи» писав, що гарний співробітник – це той, хто чесний, заслуговує на довіру, здатний виконувати стандартні операції, може вирішувати проблеми, вміє працювати у команді [18, с. 122].

Таким чином, говорячи про кадровий потенціал аграрного підприємства, розуміємо, що це можливості та перспективи, перш за все економічні, які створюють кадри, переваги, які вони надають. Кадровий потенціал може вимірюватися через потенційні вигоди або потенційні втрати. На рис. 1 запропонована структурно-логічна схема понять, які досліджуються в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства/підприємств, в табл. 1 наведено визначення цих понять.



**Рис. 1. Структурно-логічна схема понять, які досліджуються в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства/підприємств.** Джерело: розроблено автором

Динамічний та бурхливий характер розвитку економіки України в купі із політичними (воєнними) та культурними особливостями історії розвитку міжнародних зв'язків України з іншими країнами створюють певні труднощі на шляху формування та збереження кадрового потенціалу аграрних підприємств. Наразі Україна суттєво відчуває їх прояв. Під час війни багато територій зазнали втрат, багато підприємств агробізнесу на сході та півдні, в північній частині України знищено, зазнали втрат, переїхали в інші регіони країни. Багато людей іммігрувало. Це суттєво продовжує впливати на кадровий потенціал аграрних підприємств України. Якщо до війни вважалося, що компетентні менеджери можуть бути найняті на регіональному ринку праці, то тепер все більше набирають вагу альтернативні підходи, пошук управлінців та фахівців на інших регіональних ринках.

**Таблиця 1. Уточненні поняття, які досліджуються в контексті розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства/підприємств (узагальнено автором)**

Поняття	Визначення
Кадри аграрного підприємства	Основний склад, команда навченого та вже досвідченого персоналу аграрного підприємства або аграрних підприємств, обов'язковими характеристиками якого є: професійно-кваліфікаційні (предметні компетентності); управлінська компетентність, лідерство; здатність навчати (наставницька компетентність); здатність формувати зв'язки (комунікаційна компетентність). Структура кадрів аграрного підприємства: управлінські кадри, фахові кадри.
Кадрова цінність аграрного підприємства	Економічна оцінка кадрів аграрного підприємства чи підприємств.
Кадровий потенціал аграрного підприємства	Можливості та перспективи, які створюють кадри, переваги, які вони надають аграрному підприємству (додана економічна вартість, конкурентоспроможність).
Потенційні вигоди	Економічна оцінка можливої вигоди аграрного підприємства чи підприємств при наявному складі кадрів.
Потенційні втрати	Економічна оцінка можливих втрат або неотриманої вигоди аграрного підприємства чи підприємств при наявному складі кадрів.
Розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства	Система заходів для поліпшення кадрів та збільшення кадрової цінності аграрного підприємства чи підприємств.

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на складні часи, прогнозовані темпи зростання агропромислового комплексу України можуть стати реальністю, якщо Україна буде розвивати переробку тієї сировини, яка виробляється. Окрім інвестицій, технологій, потрібні ще і натхненні кадри, залученість, підготовка.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, в статті ми уточнили ланцюжок понять: кадри, кадровий потенціал, кадрова цінність, потенційні вигоди та втрати, розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства чи підприємств, і уточнили їх зміст, сформувавши структурно-логічну схему цих понять. На нашу думку, це дуже важливо, оскільки коли в дослідженнях «кадри» плутаються з «персоналом» чи «людськими ресурсами», то зміщується фокус уваги при формуванні системи чи заходів їх розвитку. Наприклад, розвиваючи персонал, на нашу думку, ми замислюємося над його різноманіттям, оновленням його ментального стану, світогляду, розвитком особистості, тому що в центрі є «персона». Коли ми розвиваємо трудові ресурси, то концентруємося на продуктивності, ефективності вкладень (фінансових, інвестиційних, матеріальних) в досягнення віддачі від праці людини. Якщо ми розвиваємо кадри, то акцент на професійній та спеціальній складовій, лідерських якостях, вміннях організовувати та залучати, вести за собою до досягнення мети. Якою буде ця мета в контексті аграрного бізнесу – визначають і сам бізнес і нагальні потреби, які існують в економіці та суспільстві.

### Список літератури

1. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.
2. Гуроров А.О., Гуроров О.І. Кадрове забезпечення формування інноваційного потенціалу розвитку аграрного сектору економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №2. С. 47-62.
3. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
4. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–74.

5. Ключан В. В., Прутян А. В. Особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств братського району. *Агроекономіка*. 2014. № 4. С. 35–38.
6. Красноручський О.О., Клемпарський М.М., Бершеда Є.Р. Організаційно-економічні та організаційно-правові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу аграрного виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 35–43.
7. Смачило В.В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. №3. С. 53–65.
8. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2009. №2. С. 11–27.
9. Застрожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Дисертація ... доктора ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2021/Abstract-Zastrozhnikova.pdf>
10. Пиливський В. І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 161–171. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae\\_2019\\_r03\\_a18.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae_2019_r03_a18.pdf)
11. Армстронг Майкл. Практика управління людськими ресурсами. "PITER". 2010. 848 с.
12. Лідери АПК навчають фахівців самостійно: навіщо і як це відбувається. Текст статті на порталі. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/start-with-mhp/lideri-apk-navchajut-fakhivtsiv-samostijno-navishcho-i-jak-tse-vidbuvajetsja-2452435.html>
13. Словник іншомовних слів. URL: <http://slovopedia.org.ua/36/53402/240850.html>
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <http://slovopedia.org.ua/93/53402/886391.html>
15. Економічна енциклопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380352.html>
16. Вебстерський словник. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cadre#dictionary-entry-1>
17. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности. Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. "PITER", 2005, 384 с.
18. Паскаль Д. Сиртаки по-японски. О производственной системе Тойоты и не только, М.: ИКСИ, 2007, 192 С.

## References

1. Hryshchenko, N. V. (2022). «Organizational and economic principles of the formation of strategies for the development of personnel potential of business entities in the agrarian sector». *Ekonomichnyj prostir*. no. 180, pp. 105–110.
2. Hutorov, A.O., Hutorov, O.I. (2018). «Personnel support for the formation of innovative potential for the development of the agrarian sector of the economy». *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*. no. 26 pp. 47–62.
3. Dashko, I. M. (2017). «Personnel potential: essence and factors of its development». *Ekonomika ta derzhava*. no. 1, pp. 65–68.
4. Dyskina, A.A. (2018). «Personnel potential is an important factor in the economic development of an enterprise». *Intelekt XXI*. no. 2, pp. 67–74.
5. Klochan, V. V., Prutian, A. V. (2014). «Peculiarities of formation of personnel potential of agricultural enterprises of the Brat district». *Ahrosvit*. no. 4, pp. 35–38.
6. Krasnorut's'kyj, O.O., Klempars'kyj, M.M., Bersheda, Ye.R. (2016). «Organizational-economic and organizational-legal management tools for the development of personnel potential of agricultural production». *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*. no. 4, pp. 35–43.
7. Smachylo, V.V. (2016). «The quintessence and conceptual and semantic analysis of the socio-economic category "personnel potential of the enterprise"». *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*. no. 3, pp. 53–65.
8. Shaul's'ka, L. (2009). «Conditions for the development of labor potential». *Ekonomist*. no. 2, pp. 11–27.
9. Zastrozhnikova, I. V. (2021). *Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu ahrarnykh pidpryemstv v umovakh didzhytalizatsii*. [Managing the development of personnel potential of agrarian enterprises in conditions of digitalization]. D. Sc. Thesis: 08.00.04. Odesa, <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2021/Abstract-Zastrozhnikova.pdf>
10. Piliavs'kyj, V. I. (2019). «Effectiveness of using the labor potential of agro-industrial enterprises». *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 4. no. 3, pp. 161–171.
11. Armstrong, M. (2010). *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami*. [Human resource management practice]. "PITER".
12. Lidery APK navchajut' fakhivtsiv samostijno: navishcho i iak tse vidbuvaiet'sia. Tekst statii na portali. [Leaders of agro-industrial complex train specialists independently: why and how this happens. Text of the article on the portal]. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/start-with-mhp/lideri-apk-navchajut-fakhivtsiv-samostijno-navishcho-i-jak-tse-vidbuvajetsja-2452435.html>
13. Slovyk inshomovnykh sliv. [Dictionary of foreign words]. URL: <http://slovopedia.org.ua/36/53402/240850.html>
14. Velykyj tлумачnyj slovyk suchasnoi ukrains'koi movy. [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. URL: <http://slovopedia.org.ua/93/53402/886391.html>
15. Ekonomichna entsyklopediia. [Economic encyclopedia]. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380352.html>
16. Vebsters'kyj slovnyk. [Webster's dictionary]. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cadre#dictionary-entry-1>
17. Hjemel G., Prahalad K., Tomas G., O'Nil D. (2005). *Strategicheskaja gibkost'. Menedzhment v uslovijah nestabil'nosti*. [Strategic flexibility. Management in conditions of instability]. "PITER".
18. Paskal', D. (2007). *Sirtaki po-japonski. O proizvodstvennoj sisteme Tojoty i ne tol'ko*. [About the production system of Toyota and not only] IКСI.

**Стаття надійшла до редакції 25.11.2022 р.**