

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.8>**

**УДК 331.108:109.12**

*V. I. Andriyash,*

*д. держ. упр., професор,*

*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>*

*N. O. Arkhipova,*

*магістр публічного управління та адміністрування*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0161-7795>*

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТІЙНО-ЗМІСТОВИЙ АНАЛІЗ**

*V. Andriyash,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,*

*PetroMohylaBlackSeaNationalUniversity*

*N. Arkhypova,*

*Master of Public Administration*

## **HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE ORGANIZATION: CONCEPTUAL AND CONTENT ANALYSIS**

*Стаття присвячена вивченню питань щодо кадрового потенціалу сучасної організації. В ній наголошено, що кадровий потенціал – є одним із найважливіших структурних компонентів наявного потенціалу організації, він розкриває спектр компетенцій працівників та їх спрямованість на ефективне вирішення поставлених завдань і забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах сучасного ділового середовища. У статті розглядається сутність та значення кадрового потенціалу, виділяються його структурні компоненти, позначаються критерії їх оцінки та пропонуються заходи щодо розвитку кадрового потенціалу. Автори також аналізують вплив кадрового потенціалу на інноваційні процеси та конкурентоспроможність організації в умовах сьогодення та тривалої невизначеності. Кадровий потенціал також розглядається як структурний компонент потенціалу та значуще джерело конкурентних переваг сучасної організації. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє організації залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності та сталого розвитку організації на вибраному ринку.*

*The article is devoted to the study of issues related to the human resource potential of a modern organization. It is emphasized that human resource potential is one of the most important structural components of the organization's existing potential, it reveals the spectrum of employees' competencies and their focus on effectively solving the tasks set and ensuring the competitiveness of the organization in the conditions of the modern business environment. The article considers the essence and significance of human resource potential, identifies its structural components, indicates the criteria for their evaluation and proposes measures for the development of human resource potential. The authors also analyze the impact of human resource potential on innovation processes and the competitiveness of the organization in the conditions of the present and prolonged uncertainty. Human resource potential is also considered as a structural component of potential and a significant source of*

*competitive advantages of a modern organization. Effective human resource management allows an organization to attract, develop and retain talented employees, which contributes to increasing labor productivity and overall competitiveness and sustainable development of the organization in the selected market. It is emphasized that establishing and maintaining the effective use of human resources is a rather complex process, which usually consists of a number of relevant measures, their effective and consistent implementation in order to create a stable, reliable and competitive team that will successfully implement the tasks assigned to it. It is proven that the human resources potential of an organization is not a constant value, since its quantitative and qualitative characteristics are constantly changing, falling under the influence of both objective factors and relevant management decisions. The features of the development of human resources potential are due to the need for training and retraining of personnel and their professional career, a system of continuing education, improvement of organizational structures and management style.*

**Ключові слова:** *кадри, кадрова політика, кадровий потенціал, організація, оцінка кадрового потенціалу.*

**Keywords:** *personnel, personnel policy, personnel potential, organization, assessment of personnel potential.*

**Постановка проблеми.** Зважаючи на наявні складні умови ключовим завданням сучасних організацій – є їхня ефективна діяльність. Висока ефективність роботи організації визначається високим рівнем розвитку кадрового потенціалу, пов'язаного із сукупністю професійних знань, здібностей, навичок та мотивів щодо трудової діяльності. На сьогодні існує кілька понять кадрового потенціалу, але за змістом всі вони схожі. Одне з таких понять «кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію у процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків та поставлених перед колективом цілями на певному етапі розвитку» [5]. Варто вказати, що якими б не були

прекрасними ідеї, новітні технології, сприятливими зовнішні умови, але без добре підготовленого персоналу практично неможливо досягти високої результативності діяльності організації. Саме тому, питання кадрового потенціалу сучасної організації є надзвичайно актуальним, і має розглядатися як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку організації.

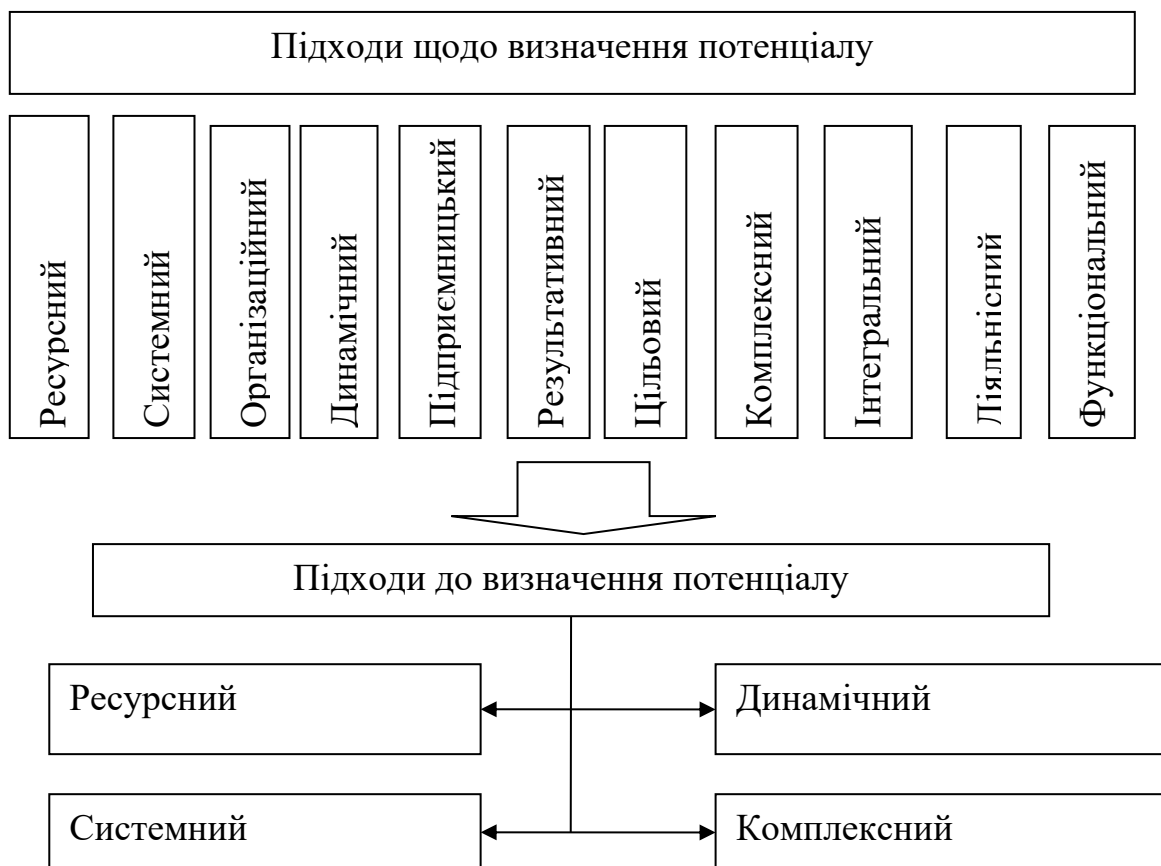
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням щодо формування кадрового потенціалу приділяється багато уваги серед вітчизняних і зарубіжних вчених і науковців. Зокрема досить широкий аналіз сутності визначення поняття «кадровий потенціал» знайшов своє відображення у працях Я. Барибіна, В. Безсмертної, В. Воронкової, Б. Генкіна, Г. Кононової, В. Кочеткова, І. Дашко, В. Занори та ін. Однак, незважаючи на достатньо велику кількість публікацій окремі питання щодо поняття та змісту «кадрового потенціалу» все ще залишаються невирішеними й потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** – проаналізувати поняття та зміст «кадрового потенціалу» як важливої складової ефективної діяльності сучасної організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із перших дослідників, який почав активно та результативно вивчати місце й роль людини в суспільному житті, став саме А. Сміт, який, працюючи над розкриттям сутності основного капіталу суспільства, наголошував, що «його на рівних складають не лише машини, споруди та землі», а й «набуті корисні здібності всіх громадян або членів суспільства» [4, с. 94]. Як наслідок почався новий етап дослідження поняття потенціалу, кадрів та кадрового потенціалу.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia», що означає «приховані можливості, потужність, силу» [16, с. 30]. Наявність різних підходів та тлумачень щодо поняття «потенціал» обумовлюється тим фактом, що воно «здебільшого розглядається в якості джерела відповідних засобів, можливостей, резервів, котрі можна ефективно використовувати задля вирішення будь-якого завдання, що надає можливість застосовувати дану дефініцію щодо різних сфер діяльності людини зважаючи на той факт, про що саме йдеться» [3, с. 223]. Варто

вказати, що досить часто потенціал визначають в розумінні «ступеня потужності в якому-небудь відношенні, сукупністю яких-небудь засобів, можливостей» [12, с. 43], а також в «якості сукупності наявних засобів, можливостей в якій-небудь галузі» [12, с. 43]. Отже, можемо зробити висновок, що більшості науковців та фахівців є притаманними різні думки щодо визначення поняття та змісту потенціалу. Якщо згрупувати підходи, що використовують дослідники щодо розуміння поняття та змісту потенціалу, то зможемо виокремити «ресурсний, функціональний та результативний» [15, с. 27-28]. Разом з тим також окремі науковці розглядають «системний, організаційний, динамічний підходи щодо потенціалу» [1, с. 49-50], «підприємницький, цільовий, результативний, діяльнісний» [3, с. 29] та ін. Якщо узагальнити вказані підходи, що використовують для визначення потенціалу, а також визначити ті, що, на нашу думку, є на сьогодні основними й актуальними, то отримаємо певну класифікацію (Рис. 1) [12, с. 45].



**Рис. 1. Підходи до визначення категорії «потенціал»**

*Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [12]*

Щодо терміну «кадри», то його запозичено з французької мови на початку 19 ст. й з французької *cadre* – «оправа, рамка» [14, с. 5]. Спочатку кадри – це «основний склад, ядро військової частини». В подальшому «кадри» набули вже громадянського значення як «основний склад кваліфікованих працівників підприємств, державних установ, громадських організацій. Кадри – це вже працівники галузі діяльності. Вперше з'являється професія кадровик і формується ціла кадрова політика» [4, с. 11-12]. Кадри – є «кваліфікованими працівниками, що пройшли певну професійну підготовку й мають спеціальну освіту, до складу яких однак не можуть належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники й працівники за сумісництвом» [20, с. 44-45].

Згідно іншого визначення кадри – є «загальною сукупністю людей, що перебувають у трудових взаємовідносинах з конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незважаючи на вид трудового договору й строку, на який договір укладається» [15, с. 310]. Крім того, кадри – є «соціально-економічною категорією, яка характеризує людські ресурси підприємств, регіонів, країн». На відміну від наявних трудових ресурсів, які покликані об'єднувати все працездатне населення країни, як зайнятих, так й потенційних працівників, поняття «кадри» включає в себе «постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають в трудових взаємовідносинах з різними організаціями» [19, с. 47].

Організація, в тому числі, й освітня, є складною соціотехнічною системою, з одного боку, є сукупністю предметів та засобів праці, а, з іншого, сукупністю людей, які об'єднуються для надання послуг, що розуміється як формування необхідних кадрів (трудового колективу). Отже, поняття «кадрового потенціалу» можемо трактування як відповідні «вміння й навички працівників, котрі можуть бути використаними задля підвищення його ефективності щодо різних сфер виробництва, з метою отримання більшого доходу (прибутку) або досягнення кращого соціального ефекту» [8]. Іншими словами, кадровий потенціал організації – це «можливості певної категорії працівників, які можуть бути

приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадовими обов'язками та поставленими перед колективом цілями на певному етапі розвитку» [9, с. 44]. На думку В. Безсмертної кадровий потенціал – є «сукупністю певних якісно-кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входять чисельність, склад та структуру, фізично-психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання й кваліфікаційні навички, комунікабельність й здібності до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [2, с. 49]. Дослідник Т. Берглезова вважає, що «кадровий потенціал підприємства – є вмінням й навичками робітників, котрі можуть бути використаними задля підвищення їхньої ефективності в різних сферах виробництва з метою отримати прибуток або досягти певного соціального ефекту» [13].

Саме тому, управління кадровим потенціалом здійснюється за допомогою проектного та програмно-цільового управління. В них використовуються аналіз сильних і слабких сторін, загроз та можливостей, які сприяють залученню інтелектуального капіталу. Деякі дослідники вважають, що кадровий потенціал:

по-перше, має характеризувати здатність трудового колективу виконувати професійні обов'язки;

по-друге, метою виконання цих професійних обов'язків має бути досягнення завдань соціально-економічної системи;

по-третє, необхідно підкреслити фактичний бік реалізації здібностей працівників [18].

Виходячи з цього, варто запропонувати наступне визначення поняття «кадровий потенціал» як соціально-економічної категорії. Кадровий потенціал – є «сукупною характеристикою особистісних якостей та набутих у результаті професійно-виробничого навчання, знань і навичок персоналу, що дозволяють ефективно виконувати власні професійні обов'язки у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства» [8]. Досить часто в науковій літературі сутність «кадрового потенціалу» пояснюється за допомогою поняття «трудова потенціал». На думку деяких дослідників, «потенціал робочої сили (трудова)

може використовуватися для характеристики потенціалу держави, галузі, регіону або підприємства» [11, с. 24]. Кадровий потенціал характеризується лише «наявними кількісними та якісними характеристиками співробітників окремих підприємств та установ, галузей, регіонів» [15, с. 34].

Зауважимо, що деякі дослідники вважають «трудовий потенціал» ширшим і багатограннішим поняттям, на відміну від «кадрового потенціалу» [18]. Трудовий потенціал здебільшого виступає в якості «самостійної підсистеми соціально-економічних взаємовідносин, а сутність кадрового потенціалу в цілому є відображенням якісних і кількісних характеристик трудового потенціалу постійних, в першу чергу кваліфікованих працівників підприємства» [10].

На думку окремих дослідників, кадровий потенціал варто розглядати як складову людського капіталу, що використовується в економічній та інноваційної діяльності сучасних організацій. Прихильники такого підходу наголошують, що людський капітал – є «сукупністю біологічних і фізіологічних, соціальних і економічних взаємовідносин, що виникають під час процесів виробництва й реалізації продукції між людьми, а також між ними та іншими видами капіталу, включно з фінансовим, технічним і природним потенціалом» [5; 7]. Відповідно до вказаного підходу, людський капітал може виступати більш об'ємним поняттям, аніж кадровий потенціал, й включати «окремі основні властивості, зокрема: рівнем та станом здоров'я, природними здібностями, інтелектом та талантом» [15, с. 23].

Крім того, до поняття людського потенціалу повинно обов'язково входити також поняття трудового потенціалу, котре стосується лише трудової діяльності й визначає встановлені межі й можливості індивіда щодо виконання власних трудових функцій. До характеристик трудового потенціалу можемо віднести «необхідність відповідних знань, навичок, рівня освіти, здібностей та схильностей до співпраці, принципів трудової етики» [20, с. 81]. Варто вказати, що деякі дослідники досліджуючи питання взаємозв'язку між поняттями «трудові ресурси» – «трудовий потенціал» – «кадровий потенціал», вважають,

категорію «кадровий потенціал» не можна «застосувати до окремого індивіда, оскільки вона є характеристикою системи формування, розподілу та використання кадрів» [9, с. 23-24].

Кадровий потенціал підприємства, по суті, складається з кількості співробітників, їхніх навичок, здібностей та можливостей задля реалізації поставлених завдань. Якщо глянути на проблему з цього боку, виникає необхідність розглянути поняття «трудових ресурсів».

Трудові ресурси – є чоловіками у віці 16-65 років та жінками віком 16-60 років. Крім того трудовими ресурсами вважають зайняте населення непрацездатного віку (підлітків віком від 14 до 15 років та осіб пенсійного віку, працездатних, активних пенсіонерів) [4, с. 43-44]. Науково-технічний прогрес призвів до відсунення настання працездатного віку з 22 до 25 років, що взаємопов'язано з отриманням не лише середньої загальної та спеціальної, але й вищої освіти, а також набуття достатніх виробничих навичок. Кількість трудових ресурсів залежить головним чином саме від чисельності населення, способів відтворення, складу за статтю та віком.

Трудовий ресурс, будучи сукупністю виробничих потужностей, є свідомо сформованих індивідом на основі наявних природних даних, що належать більшості людей у певному віці, які й визнаються працездатними. Насправді працездатне населення перебуває у паралелі з трудовими ресурсами. Трудові ресурси – є основою підготовки людських ресурсів, а трудовий потенціал – є насамперед якісною характеристикою трудових ресурсів, які задіяні під час виробництва. Будучи соціально-економічною категорією, кадровий потенціал є «відображенням певних взаємовідносин, що виникають між організацією та суспільством щодо можливої та фактичної участі у різних видах діяльності» [4, с. 55-56].

На думку деяких дослідників, аби розмежувати поняття «трудового потенціалу» та «кадрового потенціалу», варто враховувати, не лише ще дуже стійку вітчизняну практику вживання слів, а й традиції західної економіки. Так, поняття «трудового потенціалу» багато в чому є «відображенням працездатності

й співвідносяться з макроекономічними категоріями аналізу, тоді як поняття «кадрового потенціалу» використовують лише на рівні здійснення аналізу поведінки організації, тобто мікроекономічному рівні» [9, с. 33-34]. Принциповими відмінностями кадрового потенціалу як наукової категорії виступають наявність синергетичного ефекту, який виникає, коли «потенціал реалізується в контексті спільної роботи та заснований на найважливішій характеристиці системи емерджентності» [21].

Спостереженням синергетичного ефекту на макроекономічному рівні заважає різноманітність цілей та інтересів великої кількості соціально-економічних груп людей, які можуть діяти у різних, а інколи навіть у протилежних напрямках. При цьому організація праці та управління персоналом в організації дозволяють повною мірою використовувати позитивний синергетичний ефект за рахунок реалізації індивідуального потенціалу, сформованого з урахуванням цього ефекту, який, таким чином, трансформується у кадровий потенціал організації загалом. При цьому кожен індивідуальний потенціал (трудова потенція працівника) розглядається як окремий елемент організації як системи, а кадровий потенціал усієї організації проявляється внаслідок прояву такої системної властивості як емерджентність. Необхідною умовою виникнення емерджентності – є «адекватна трансформація самої організації та її навколишнього ділового середовища, розвиток кадрів як формуючого чинника системи» [22]. Звертаючись до філософського словника, поняття «розвиток» розкривається за допомогою:

- процесу, взаємопов'язаного з трансформацією внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків й збереженням якості об'єктів, що розвиваються;
- стадіальності, зміни методів самоорганізації системи;
- циклічності й спрямованістю процесуальних змін;
- охоплення ідеї прогресу – революційної чи еволюційної;
- усвідомлення, що в процесі розвитку може відбуватися як підвищення, так й втрата якості, що є надзвичайно важливим для збереження його

ідентичності та цілісності у системі, тобто мається на увазі ймовірний ризик втрати якості [20].

Дане визначення поняття «розвиток» нашоюхує на думку про те, що в аспекті управління до розвитку кадрового потенціалу необхідно включати також і комплекс заходів, спрямованих на збереження накопиченого кадрового потенціалу.

На сьогодні немає єдиного розуміння суті розвитку кадрового потенціалу. Більше того, незважаючи на використання терміна «розвиток кадрового потенціалу», дуже рідко можна зустріти визначення цього терміну. У той же час більшість експертів, визначаючи це поняття, представляють його у «термінах дій, тобто тих заходів, які вони розуміють під цим поняттям» [17, с. 110]. Інші дослідники розглядають розвиток персоналу як «систему, що забезпечує безперервне підвищення кваліфікації чи є систематично організованим процесом безперервного професійного навчання співробітників» [21, р. 22].

На основі аналізу наукових підходів щодо визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу» можемо зробити висновок, що доцільно було б розглядати вказане поняття у трьох основних напрямках:

по-перше, з позиції працівника, як його наявних здібностей та можливостей;

по-друге, розвиток – є основною характеристикою, що містить у собі зміни працівника, коли в процесі управління з'являється якісно новий стан працівника у певний момент часу;

по-третє, з позиції організації, коли розвиток кадрового потенціалу є «частиною системи управління, що поєднує технології та методи впливу на якість персоналу для виходу на якісно новий рівень кадрового потенціалу, що гарантує розвиток організації» [22, р. 44].

Аналізуючи сказане вище, варто запропонувати поняття кадрового потенціалу як соціально-економічної категорії, а саме, кадровий потенціал – є узагальнюючою характеристикою існуючих і потенційних здібностей та можливостей працівників організації, які володіють відповідним компетенціями

щодо певної сфери діяльності та необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються й вдосконалюються внаслідок синергетичного ефекту їх взаємодії, ефективно використовуються й зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку, трансформуючись у конкурентоспроможність.

Отже, встановлення та дотримання ефективного використання кадрового потенціалу – це досить складний процес, що зазвичай складається з цілої низки відповідних заходів, їх ефективного й послідовного виконання задля створення стабільної, надійної та конкурентоспроможної команди, що успішно реалізуватиме покладені саме на неї завдання.

Крім того, одними з важливих факторів у процесі управління розвитком кадрового потенціалу варто вважати кадрові технології, котрі спираються на «системний аналіз, яким передбачається вивчення системи управління в цілому, а також, її основних складових компонентів представлених: цілями, функціями, організаційною структурою, основними категоріями працівників, технічними засобами, методами управління людьми тощо» [7; 11].

Використання системного підходу щодо аналізу кадрового потенціалу організації включає цілий ряд методів, що представлено в таблиці 1 [5].

**Таблиця 1. Методи оцінки кадрового потенціалу організації**

<b>Назва методу</b>	<b>Коротка характеристика</b>
Метод декомпозиції	Полягає у доцільності «розбиття» складних явищ на більш прості, що полегшуватиме їхнє вивчення. Після «розбиття» варто вивчити кожну частину, а потім їх моделювання й синтез.
Метод послідовної підстановки	Дозволяє вивчити вплив всіх факторів на функціонування персоналу окремо, виключаючи вплив інших чинників. В результаті застосування методу фактори класифікуються та обираються найбільш значущі.

Метод порівнянь	Дає можливість аналізувати управління персоналом із урахуванням тимчасового чинника. При цьому бажаний стан підсистеми у майбутньому порівнюється з нормативним станом або з станом у минулому періоді. В результаті виключається непорівнянність і розширюються можливості для порівнянь.
Метод структуризації	Цей метод передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підсистеми управління персоналом організації з погляду на їх відповідності цілям організації. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжування та розгортання до системи (побудова «дерева цілей»).
Експертно-аналітичний метод	Передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів (експертів) у сфері менеджменту.
Метод головних компонентів	Дозволяє відобразити в одному показнику (головному компоненті) властивості багатьох показників, що характеризують певне явище.
Досвідчений метод	Метод пов'язаний із системним та ситуаційним аналізом, базується на досвіді попереднього періоду даної (або іншої аналогічної) системи управління.
Метод колективного блокнота («банку ідей»)	Ґрунтується на застосуванні «мозкового штурму» (мозкової атаки) і дозволяє поєднувати незалежне висування ідей з їхньою колективною оцінкою та спільним пошуком шляхів найбільш ефективного використання кадрового потенціалу

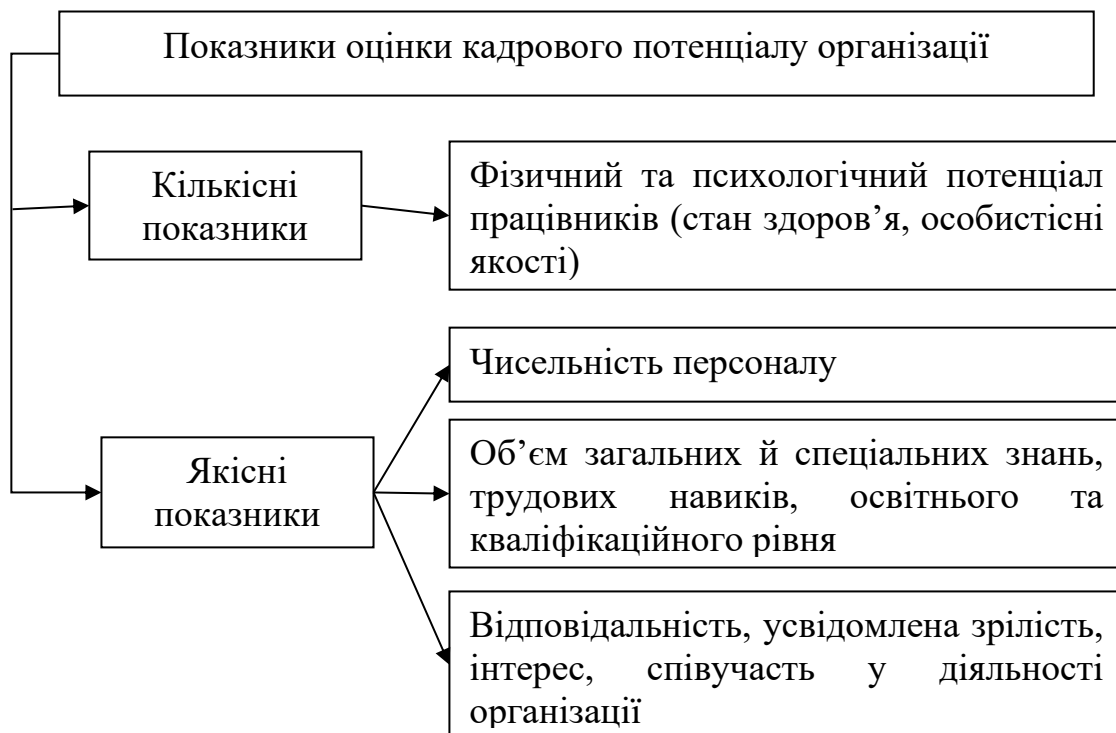
*Джерело: сформовано на основі [5; 8].*

Зауважимо, що більшістю дослідниками прийнято виділяти загальноприйнятні елементи щодо структури кадрового потенціалу, представлених: а) чисельністю й структурою персоналу; б) ресурсами робочого дня; в) інноваційною й творчою активністю; г) витратами на персонал; д) рівнем кваліфікації; е) стажем роботи; ж) освітнім, інтелектуальним рівнем; з) рівнем професійної підготовки; і) фізичними якостями (віку, здоров'я); к) особистими якостями [13].

Аналіз кадрового потенціалу організації є «безпосередньо взаємопов'язаним з мотивацією й стимулюванням професійної діяльності, плануванням ділової активності співробітників, роботою з кадровим резервом, підбором персоналу, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації» [6]. В

рамках аналізу кадрового потенціалу в економічній теорії зазвичай оцінюються кількісні та якісні показники (Рис. 2).

Отже, аналізу кадрового потенціалу повинен узагальнювати виявлені переваги та недоліки, демонструвати, наскільки кадри відповідають цілям організації, визначати напрями покращення, формувати стратегічні рекомендації щодо розвитку персоналу, оптимізації структури, підвищення кваліфікації та залучення нових спеціалістів.



**Рис. 2. Показники для оцінки кадрового потенціалу організації**

*Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [13; 18]*

Крім того, аналіз кадрового потенціалу має бути обов'язковою основою для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку організації.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, кадровий потенціал організації це не постійною величиною, оскільки його кількісно-якісні характеристики постійно змінюються підпадаючи під вплив як об'єктивних чинників, так й відповідних управлінських рішень.

Особливості розвитку кадрового потенціалу обумовлені необхідністю навчання та перепідготовки кадрів й їх професійною кар'єрою, системою безперервної освіти, вдосконаленням організаційних структур і стиля управління. Поняття кадрового потенціалу передбачає наявність різних аспектів вивчення: з одного боку, в теорії частіше вдаються до його розгляду як взаємозв'язку з менеджментом персоналу організації, менеджментом діяльності організації. З іншого боку, поняття «кадровий потенціал» доречно розглядати у тісній взаємодії з поняттями людського потенціалу, трудових ресурсів, трудового потенціалу, потенціалу підприємства, кадрового потенціалу, особистісного потенціалу, кадрів тощо. Крім того, варто усвідомити, що поняття «кадрового потенціалу» не є ідентичним поняттю «кадрів», оскільки поняття кадрового потенціалу, чи потенціалу персоналу або людських ресурсів, в першу чергу, є взаємопов'язаним з відповідними підрозділами та організацією в цілому. Категорія «кадровий потенціал» не є ідентичною категорії «кадри», оскільки під кадрами, зазвичай, розуміємо всю сукупність працівників різних професій та спеціальностей, рівень їхньої підготовки й освіти. До поняття кадрів прийнято включати не лише самі кадри, але й певний рівень сумісних можливостей кадрів задля досягнення встановлених цілей. Кадровий потенціал організації, звичайно залежить від потенціалу кадрів, однак не є їхньою сумою. Він наділений такою властивістю, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо. Подальших досліджень потребують питання місця та ролі кадрового потенціалу в кадровій політиці та системі управління персоналом сучасної організації.

### **Література**

1. Барібіна Я. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6 (2). С. 48-53.
2. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка та управління. Науково-практичний журнал. 2007. № 3. С. 48-53.

3. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 472 с.
4. Генкін Б. М., Кононова Г. А., Кочетков В. І. Основи управління персоналом. К.: Вища шк., 1996. 381 с.
5. Горбокось В. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17\(1\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)_18) (дата звернення 23 серпня 2025).
6. Гриньова В. М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення 28 серпня 2025).
7. Громадська Н., Андріяш В. Соціальна стратифікація сучасного суспільства: етнічний аспект // Наукові праці. Державне управління. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2012. Вип. 135. Т. 147. С. 17-21.
8. Дашко І. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку // Економіка та держава. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16) (дата звернення 28 серпня 2025).
9. Довбенко В. І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток організації: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 232 с.
10. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
11. Євтушенко О., Андріяш В., Гончар С. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні // Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 7. С. 8-36.
12. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(18). С. 40-51.
13. Заремба О. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства. URL: <https://www.google.com.ua/=gws-wiz-ser> (дата звернення 28 серпня 2025).
14. Остапенко В. В. Вплив використання понять «кадри» та «персонал» на результати економічної діяльності, організацію виробництва й наукові

дослідження // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2017. № 4-5. С. 5-9.

15. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.

16. Розуменко С.М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. №3 (23). С. 29-30.

17. Сень М.В., Ковалено О.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти // Економіка та управління підприємствами. 2023. Випуск 70. С. 107-113.

18. Шехлович А. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій: Аналітичний матеріал // Львів: Ін-т міжнар. екон. дослідж.: веб-сайт. 2014. Жовтень. URL: [https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a\\_1.pdf](https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf). (дата звернення 28 серпня 2025).

19. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами // Науковий вісник. 2007. № 1(21). С. 47.

20. Шинкарук В.І. Філософський енциклопедичний словник. К.: Абрис, 2002. 742 с.

21. Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and human resource development // Haaga-Helia University of Applied Sciences. 2007. 121 p.

22. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 2014. 264 p.

### References.

1. Barybina, Ya. (2011), "Approaches to defining the essence of the concept of "potential" in the categorical apparatus", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 6 (2), pp. 48-53.

2. Bezsmertna, V. (2007), "Strategy for managing the human resources potential of an enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia. Naukovo-praktychnyi zhurnal*, vol. 3, pp. 48-53.

3. Voronkova, V. (2005), *Filosofia upravlinnia personalom: monohrafiia* [Philosophy of personnel management: monograph], Zaporizhzhia, Ukraine.

4. Henkin, B., Kononova, H., and Kochetkov, V. (1996), *Osnovy upravlinnia personalom* [Fundamentals of personnel management], Kyiv, Ukraine.

5. Horbokon, V. (2016), "On the question of assessing the human resources potential of an enterprise", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, vol. 17(1), available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17\(1\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)_18) (Accessed 23 August 2025)

6. Hrynova, V. and Pysarevska, H. (2012), *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva : monohrafiia* [Management of the human resources potential of an enterprise: monograph], Kharkiv, Ukraine, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (Accessed 28 August 2025)

7. Hromadska, N. and Andriiash, V. (2012), "Social stratification of modern society: ethnic aspect", *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia*. Mykolaiv, Vyd-vo MDHU im. P. Mohyly, vol. 135, t. 147, pp. 17-21.

8. Dashko, I. (2017), "Human resource potential: essence and factors of its development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16) (Accessed 28 August 2025).

9. Dovbenko, V. and Melnyk, V. (2010), *Potentsial i rozvytok orhanizatsii: navch. posib.* [Potential and development of the organization: teaching manual], Vyd-vo Lviv. politekhniky, Lviv, Ukraine.

10. *Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh* (2002), [Economic Encyclopedia: in three volumes], Vydavnychyi tsentr «Akademiiia», Kyiv, Ukraine.

11. Ievtushenko, O., Andriiash, V. and Honchar, S. (2020), "Problems of state personnel policy and prospects for their solution at the regional and municipal levels in Ukraine", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 7, pp. 8-36.

12. Zanora, V., Kutsenko, D. and Odorodko, N. (2021), "Potential as the basis of enterprise development: conceptual and categorical apparatus", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2(18), pp. 40-51.

13. Zarembo O. (2020), "The concept and structure of the personnel potential of an enterprise", available at: <https://www.google.com.ua/=gws-wiz-ser> (Accessed 28 August 2025).

14. Ostapenko, V. (2017), "The impact of the use of the concepts of "personnel" and "staff" on the results of economic activity, organization of production and scientific research", *Derzhava ta rehiony. Seriiia Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, vol. 4-5, pp. 5-9.

15. Ponomarenko, V. (2006), *Upravlinnia trudovym potentsialom: monohrafiia* [Management of labor potential: monograph], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
16. Rozumenko, S. (2013), “Theoretical approaches to determining the essence of the potential of an enterprise as an economic category”, *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol.. (23), pp. 29-30.
17. Sen, M.V., Kovaleno, O.V. and Knysh, V. (2023), “Development of the personnel potential of an enterprise in modern conditions: theoretical and practical aspects”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 70, pp. 107-113.
18. Shekhlovych, A. (2014), “Research and improvement of personnel support for innovative activities of the enterprise in the context of the implementation of IT technologies”, Lviv, available at: [https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a\\_1.pdf](https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf). (Accessed 28 August 2025).
19. Shymanovska-Dianykh, L. (2007), “Terminological base of the concept of human resource management”, *Naukovyi visnyk*, vol. 1(21), pp. 47.
20. Shynkaruk, V. (2002), *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical encyclopedic dictionary], Kyiv, Ukraine.
21. Laakso-Manninen, R. and Viitala, R. (2007), “Competence management and human resource development”, *Haaga-Helia University of Applied Sciences*, pp. 12-21 p.
22. Sienkiewicz, L. (2014), *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*, Warsaw, Poland.

*Стаття надійшла до редакції 08.09.2025 р.*