

Кадровий потенціал підприємства: підходи до трактування, фактори та методи формування

Лариса Федоришина¹, Крістіна Вересюк²

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	331.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764>

Анотація. У статті розкрито сутність кадрового потенціалу підприємства, зокрема систематизовано погляди різних науковців стосовно змісту цього поняття, що дало змогу виявити ключові ідеї та згрупувати їх у відповідні підходи. Виокремлено ресурсний, результативний (цільовий) та інтегральний підходи у тлумаченні сутності кадрового потенціалу підприємства. Охарактеризовано основні структурні компоненти кадрового потенціалу – кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний та особистісний. Обґрунтовано, що формування кадрового потенціалу підприємства відбувається під впливом зовнішніх (макро- та мезорівня) та внутрішніх факторів, дано їм характеристику та визначено напрям впливу. Наведено традиційні та інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, підприємство, персонал, формування кадрового потенціалу, фактори формування, ресурсний підхід, результативний підхід, інтегральний підхід.

Human resource potential of the enterprise: approaches to interpretation, factors and methods of formation

Annotation. The purpose of the article is to study the essence of the human resource potential of the enterprise, determine the factors of influence and the methods of its formation. The following general and special research methods were used to achieve the set goal, in particular: analysis, monographic, abstract and logical, generalization - to study the essence of the concept of "human resource potential of the enterprise" by different authors and to identify certain approaches, to characterize the factors of formation of the human resource potential of the enterprise; tabular, graphical - for a visual presentation of the results obtained.

The views of various scientists on the definition of the concept of "human resource potential of the enterprise" were systematized, which made it possible to group them into the corresponding approaches - resource, result-based (target) and integral. Within the resource approach, scientists consider human resource potential mainly as a set of quantitative and qualitative characteristics of personnel, their professional, psychophysiological and personal properties. The result-based (target) approach unites authors who associate human resource potential with the achievement of specific economic results, increased labour productivity and efficiency of the enterprise. The integral approach encompasses interpretations in which

¹ доктор економічних наук, професор, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>.

² здобувачка освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4856-5865>.

human resources potential is considered as an integrated set of professional, qualification, intellectual, socio-psychological and motivational characteristics of personnel, which are formed and implemented within the organizational environment and, through synergy, ensure the achievement of the strategic goals of the enterprise and sustainable development.

The main structural components of human resources potential were characterized - qualification, psychophysiological, motivational and personal.

The formation of the human resources potential of the enterprise occurs under the influence of external (macro- and meso-level) and internal factors was substantiated, their characteristics are given and the direction of influence was determined.

Traditional and innovative methods of forming the human resources potential of the enterprise were presented. On our opinion, traditional approaches ensure the functioning of the enterprise in conditions of stability, and innovative ones form a dynamic and competitive human resources potential.

Keywords: human resources potential, enterprise, personnel, formation of human resources potential, factors of formation, resource approach, result-based approach, integral approach.

Вступ

В умовах стрімких технологічних змін, посилення конкуренції та невизначеності ринкового середовища кадровий потенціал підприємства виступає одним із ключових ресурсів забезпечення його конкурентоспроможності, сталого розвитку і адаптивності до зовнішніх викликів. Підвищення вимог до рівня кваліфікації, цифрових навичок, гнучкості та комунікативної компетентності працівників, своєю чергою, висуває нові вимоги до формування кадрової стратегії підприємств. Водночас практика свідчить про наявність значних проблем у кадровому забезпеченні: невідповідність кваліфікації працівників вимогам ринку праці, висока плінність кадрів, низький рівень мотивації, неефективність систем оцінювання й розвитку персоналу. Це зумовлює необхідність системного дослідження сутності кадрового потенціалу, а також методів його формування в сучасних умовах.

Науковий інтерес до проблем управління людськими ресурсами, в тому числі формування й подальшого управління кадровим потенціалом, залишається незмінним протягом останніх років, оскільки саме персонал формує інтелектуальний, креативний та інноваційний потенціали підприємства, здатний перетворювати виклики на можливості. Серед науковців, праці яких стосуються визначення сутності кадрового потенціалу підприємства, його складових, тих чи інших аспектів його формування та ефективного використання, варто назвати: В. Безсмертну [1], В. Гриньову, Г. Писаревську [2], Т. Касіч-Пилипенко [3], М. Семикіну [4], О. Чернушкіну та ін. Як передумову/інструмент розвитку підприємства кадровий потенціал розглядають Зайцева А., Маковоз О. [5], Лозова О., Сосян М. [6], Барабаш В. [7] та ін., що підтверджує актуальність обраної теми.

Метою цієї статті є дослідження сутності кадрового потенціалу підприємства, визначення факторів впливу, а також методів його формування.

Результати

Поняття «кадровий потенціал» є однією з базових категорій теорії управління персоналом та економіки праці. У наукових дослідженнях розглядається як складне, багатовимірне явище, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, а також приховані можливості працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. У періоди соціально-економічної турбулентності значення кадрового потенціалу суттєво зростає. За твердженням В. Барабаша, саме якісний кадровий потенціал забезпечує адаптивність підприємства, його здатність швидко реагувати на

кризові явища, трансформувати бізнес-процеси та зберігати стабільність функціонування [7]. Таким чином, кадровий потенціал слід розглядати як основу економічної стійкості підприємства.

Аналіз наукової літератури показав, що, незважаючи на суттєвий інтерес до тематики кадрового потенціалу підприємства, й досі відсутнє єдине, усталене трактування його сутності. Основні визначення можна представити у табл. 1.

Таблиця 1

Трактування поняття «кадровий потенціал підприємства»

Автори	Трактування поняття «кадровий потенціал підприємства»	Ключова ідея
Антонюк П.	Сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що визначають рівень продуктивності праці та ефективність діяльності підприємства.	Сукупність характеристик (вмінь, навичок) – наявних та/або потенційних, тих, що можуть бути задіяні
Безсмертна В.	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики.	
Краснокутська Н.	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.	
Козлова І., Давидов С.	У широкому значенні цього слова – вміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту. В більш вузькому сенсі – тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання.	
Криклій А.	Наявні або ті, що розвиваються за допомогою цілеспрямованого впливу, потенційні можливості зміни якісних та кількісних характеристик кадрового складу підприємства.	
Касіч- Пилипенко Т., Дячко Т.	Сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань	

	перспективного розвитку підприємства та сприяти забезпеченню конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг і знань.	
Смачило В.	Відкрита соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, які мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству для сталого розвитку.	Система характеристик (вмін, навичок)
Андріяш В., Архипова Н.	Узагальнююча характеристика 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.	Інтегрована здатність
Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л.	Інтегрована здатність його працівників до ефективної діяльності, спрямованої на створення матеріальних та нематеріальних цінностей, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.	
Балабанова Л., Сардак О.	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.	
Гриньова В., Писаревська Г.	Величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.	Величина можлива участь працівників у діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [1-4; 8-14]

Як бачимо, більша частина визначень вказаного поняття зосереджена на тому, що це є сукупність певних характеристик (вмін, навичок), причому як наявних, так і потенційних, персоналу підприємства, які використовуються/можуть використовуватися з певною метою – забезпечення конкурентоспроможності, стійкості, довгострокового розвитку, досягнення поставлених цілей тощо. Окрім того, автори

розглядають кадровий потенціал підприємства як інтегральну характеристику здібностей персоналу або величину можливої їхньої участі в діяльності підприємства.

Виходячи з цього, можна згрупувати підходи науковців за трьома основними напрямками: ресурсним, результативним (цільовим) та інтегральним.

До ресурсного підходу доцільно віднести науковців, які розглядають кадровий потенціал переважно як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, його професійних, психофізіологічних та особистісних властивостей (Безсмертна В., Криклій А., Балабанова Л., Сардак О. та ін.). У межах цього підходу персонал розглядається як ключовий ресурс підприємства.

Результативний (цільовий) підхід об'єднує авторів, які пов'язують кадровий потенціал із досягненням конкретних економічних результатів, зростанням продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. До цієї групи належать: Антонюк П., який підкреслює безпосередній вплив кадрового потенціалу на рівень продуктивності праці та економічні результати функціонування підприємства; Краснокутська Н., Касіч-Пилипенко Т., Дячко Т., Гриньова В., Писаревська Г. – забезпечення цілей довгострокового розвитку підприємства, конкурентоспроможності на ринку; Смачило В. – для його сталого розвитку.

Інтегральний підхід охоплює трактування, в яких кадровий потенціал розглядається як інтегрована сукупність професійних, кваліфікаційних, інтелектуальних, соціально-психологічних і мотиваційних характеристик персоналу, які формуються та реалізуються в межах організаційного середовища і за рахунок синергії забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та сталого розвитку. І до цього підходу, як свідчать дані табл. 1, належать визначення таких науковців, як: Андріяш В., Архипова Н., Семікіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запирченко Л.

Структура кадрового потенціалу підприємства є складною та багатокомпонентною, що зумовлено різноманітністю функцій і ролей персоналу на підприємстві. Більшість науковців погоджуються, що кадровий потенціал доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає на загальний рівень ефективності праці. На рис. 1 наведено основні структурні компоненти кадрового потенціалу.



Рис. 1. Основні структурні компоненти кадрового потенціалу

Джерело: сформовано авторами

Кваліфікаційний компонент формує професійну основу кадрового потенціалу та визначає рівень готовності працівників до виконання виробничих і управлінських завдань. Психофізіологічний компонент забезпечує працездатність персоналу та впливає на стабільність і безперервність трудового процесу. Мотиваційний компонент виступає рушійною силою реалізації трудового потенціалу, оскільки визначає зацікавленість працівників у результатах діяльності та їх прагнення до професійного розвитку. Особистісний компонент сприяє формуванню ефективної взаємодії в колективі, розвитку командної роботи та підвищенню інноваційної активності.

Таким чином, лише збалансований розвиток усіх складових кадрового потенціалу забезпечує його повну реалізацію та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Формування кадрового потенціалу підприємства відбувається під впливом низки факторів – зовнішніх та внутрішніх, характеристику яких можна представити у табл. 2, причому, на нашу думку, варто поділяти зовнішні фактори на фактори макро- та мезорівня.

Таблиця 2

Фактори формування кадрового потенціалу підприємства

Група факторів		Фактор	Характеристика впливу	Напрямок впливу*
Зовнішні	макрорівень	Демографічна ситуація	Визначає чисельність і вікову структуру трудових ресурсів, доступність кваліфікованої робочої сили	↕
		Стан ринку праці	Впливає на конкуренцію за кадри, рівень заробітної плати, мобільність персоналу	↕
		Рівень розвитку освіти	Формує якість підготовки майбутніх працівників і можливості професійного зростання	↑
		Державна політика у сфері праці та зайнятості	Регулює трудові відносини, соціальні гарантії, умови найму та звільнення	↕
		Соціально-економічна ситуація в країні	Визначає загальну стабільність, трудову міграцію, мотивацію до праці	↕
		Воєнні, політичні та форс-мажорні фактори	Спричиняють втрату персоналу, міграцію, зниження трудового потенціалу	↓
	мезорівень	Галузева специфіка	Визначає вимоги до кваліфікації, професійної структури персоналу	↕
		Регіональні умови	Впливають на доступність кадрів, рівень життя, мобільність працівників	↕
		Конкуренція між роботодавцями	Стимулює розвиток систем мотивації та розвитку персоналу	↑

Внутрішні	мікрорівень	Стратегія та цілі підприємства	Визначають потребу в персоналі, вимоги до компетенцій та розвитку	↑
		Фінансовий стан підприємства	Обмежує або розширює можливості оплати праці, навчання, соціальних програм	↕
		Кадрова політика	Формує підходи до добору, оцінювання, розвитку та утримання персоналу	↑
		Система мотивації та стимулювання	Впливає на трудову активність, лояльність і продуктивність працівників	↑
		Організаційна культура	Визначає цінності, поведінку, рівень залученості персоналу	↑
		Стиль та якість управління	Впливають на психологічний клімат, довіру, розвиток персоналу	↕
		Система навчання і розвитку	Забезпечує відтворення та нарощування кадрового потенціалу	↑
		Умови праці	Впливають на здоров'я, задоволеність та стабільність персоналу	↕

* ↑ - стимулюючий вплив;

↓ - стримуючий вплив;

↕ - подвійний вплив (залежно від ситуації напрям впливу фактору може мати як стимулюючий, так і стримуючий вплив на формування кадрового потенціалу підприємства).

Джерело: сформовано авторами

Слід наголосити, що внутрішні фактори формування кадрового потенціалу знаходяться цілковито під контролем керівництва підприємства і якщо керівництво усвідомлює вагомість такого ресурсу, як персонал, інвестує кошти в його розвиток, створює відповідні умови для роботи і т.д. – це матиме стимулюючий вплив на формування кадрового потенціалу (підприємство однозначно буде забезпечене персоналом відповідної якості у необхідній кількості на конкретний момент часу). Деякі фактори можуть мати подвійний вплив: наприклад, демократичний стиль управління позитивно впливає на соціально-психологічний клімат колективу, на бажання працювати в ньому, розвиватися; натомість використання авторитарних методів управління посилює напругу, бажання звільнитися або відсутність охочих працевлаштуватися на вакантні посади.

Т. Обиденнова та І. Черноус [15] розглядають формування кадрового потенціалу підприємства як цілісний і безперервний процес, що включає сукупність управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток і відтворення кількісних і якісних характеристик персоналу. Автори підкреслюють, що в сучасних умовах кадровий потенціал не може формуватися виключно за рахунок традиційних підходів, оскільки динаміка ринкового середовища, технологічні зміни та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність застосування інноваційних HR-інструментів (табл. 3).

Методи формування кадрового потенціалу підприємства

Назва методу	Суть методу
<i>Традиційні</i>	
Матеріальне заохочення	Використання фінансових стимулів для розвитку працівників, часто за відсутності чіткої стратегії навчання
Стратегічне замовлення	Формування внутрішнього або зовнішнього запиту на заповнення вакансій без глибокого аналізу майбутніх вимог до персоналу
Програмно-цільове управління	Системне планування та розподіл ресурсів для узгодження інтересів усіх учасників кадрового процесу
Проектне управління	Послідовна реалізація конкретних етапів формування потенціалу як окремих проєктів із чіткими термінами та цілями
<i>Інноваційні</i>	
Аналіз великих даних	Отримання прихованих знань про ефективність та поведінку команди через глибоку обробку інформації
Штучний інтелект та машинне навчання	Розумна автоматизація рекрутингу, оцінки продуктивності та планування індивідуального навчання
Гейміфікація	Використання ігрових механік (рейтингів, змагань) для підвищення залученості працівників у розвиток
Віртуальна реальність	Навчання через імітацію реальних ситуацій та віртуальні тренінги, що економить час і ресурси на логістику
Хмарні технології	Створення гнучких HR-систем із доступом до даних у реальному часі для зручної дистанційної роботи
Аналіз соціальних мереж	Моніторинг настроїв у колективі та управління репутацією компанії через цифрові комунікації
Системи управління навчанням	Спеціалізовані цифрові платформи для дистанційного навчання, контролю знань та мотивації до саморозвитку
Краудсорсинг	Залучення широкого кола працівників до генерації інноваційних ідей та участі у прийнятті важливих рішень
Інтернет речей (IoT)	Цифровий моніторинг робочих місць та умов праці за допомогою датчиків для підвищення комфорту й віддачі
Менторство та коучинг	Професійна підтримка та обмін досвідом із залученням експертів для прискорення кар'єрного росту

Джерело: сформовано на основі [15]

Аналіз методів формування кадрового потенціалу підприємства показує, що традиційні та інноваційні підходи виконують взаємодоповнювальні функції. Традиційні методи (матеріальне заохочення, стратегічне замовлення, програмно-цільове та проєктне управління) орієнтовані на підтримку стабільності, регламентованість кадрових процесів та базовий рівень мотивації персоналу, проте мають обмежений вплив на розвиток компетентностей та інноваційність працівників. Інноваційні методи (аналітика даних, штучний інтелект, гейміфікація, віртуальна реальність, хмарні технології, краудсорсинг, менторство) спрямовані на довгостроковий розвиток персоналу, підвищення його залученості, адаптивності та здатності до інновацій.

Найбільш ефективне управління персоналом досягається за умови комбінованого застосування обох груп методів, що дозволяє одночасно підтримувати стабільність

кадрових процесів і стимулювати розвиток професійних і управлінських компетентностей персоналу.

Висновки

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Кадровий потенціал підприємства є складною, багатокомпонентною та динамічною категорією, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку суб'єкта господарювання. Систематизація трактувань поняття «кадровий потенціал підприємства» дала змогу виокремити ресурсний, результативний та інтегральний підходи, що відображають різні аспекти формування та використання людського капіталу на підприємстві.

2. Формування кадрового потенціалу підприємства є результатом комплексної дії зовнішніх і внутрішніх факторів, причому підприємство може активно управляти лише внутрішніми факторами, адаптуючись до зовнішніх обмежень.

3. З метою ефективного формування кадрового потенціалу HR-відділи підприємств використовують низку методів – як традиційних, так і інноваційних. Порівняння методів свідчить, що традиційні підходи забезпечують функціонування підприємства в умовах стабільності, а інноваційні – формують динамічний та конкурентоспроможний кадровий потенціал.

Список використаних джерел

1. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка і управління. 2007. № 3. С. 48-53.
2. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. БізнесІнформ. 2011. № 4. С. 147-150.
4. Семікіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Академічні візії. 2025. Випуск 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683/1583> (дата звернення: 05.01.2026).
5. Зайцева А. С., Маковоз О. В. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 84. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301236>.
6. Лозова О., Сосян М. Кадровий потенціал, як інструмент розвитку ефективної системи управління організацією. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 3(17). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-122-130](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-122-130).
7. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860>.
8. Антонюк П. Кадровий потенціал підприємства як основа зростання продуктивності праці. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 11 (263). С. 13–30.
9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
10. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. URL: <https://surl.li/oukprp> (дата звернення: 05.01.2026).

11. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки : автореф. ... д-ра екон. наук : спец. 08.01.01. Київ : Київський національний університет ім. Шеченка, 2005. 32 с.
12. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53-65. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/516/473> (дата звернення: 05.01.2026).
13. Андріяш В. І., Архипова Н. О. Кадровий потенціал організації: понятійно-змістовий аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2304-2156.2025.9.8>.
14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
15. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. БізнесІнформ. 2024. № 1. С. 317-323. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>.