

УДК 331.1

JEL Classification: D81

Вікторія Творонович, к. е. н., доцент

(доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0000-0002-8173-8343

Сергій Митюра

(здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0009-0008-1265-5705

РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ І ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У зв'язку з розвитком виробничих систем, виникли потреби в більш ефективному залученні персоналу підприємств до трудової діяльності, котрий на даний час є центральним елементом в системі управління та виробництва. Для цього було введено поняття «кадровий потенціал», як варіант визначення «людського чинника» в межах окремих виробничих колективів так і на рівні суспільства в цілому.

Поняття кадровий потенціал розглядається в статті насамперед як довгострокові можливості працівників з урахування їх особистісних характеристик, якостей, здібностей та мотивації. Підкреслюється значимість кадрового потенціалу у досягненні стратегічних цілей компанії.

Окрема увага приділена як деякій синонімічності так відмінності понять «кадровий потенціал» і «трудова потенціал підприємства». Основна відмінність полягає в тому, що кадровий потенціал описується через конкретні кількісні та якісні характеристики працівників, в той час як трудова потенціал характеризує як фактичні так і можливі здібності людей до праці. Загалом, слід розглядати кадровий потенціал як невіддільну складову трудового потенціалу, тому що він базується на таких аспектах трудового потенціалу як: кваліфікація, рівень свідомості, соціальна зрілість, інтелектуальні та фізичні здібності працівників та інші риси, важливі для професійної діяльності. Таким чином, трудова потенціал характеризує ресурси країни чи регіону, а кадровий потенціал більш вузько охоплює певні можливості окремої сфери діяльності, галузі чи підприємства з урахуванням специфіки, характерної саме цій галузі.

В статті виділено групи працівників, кожна з яких виконує свою роль в забезпеченні розвитку виробництва. Розглянуто основні складові кадрового потенціалу. Особливу увагу приділено питанням зростання трудової мотивації та поліпшенню соціального клімату в колективі.

Наведена структурно-логічна модель формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на різних рівнях з урахуванням сучасних трансформацій.

Ключові слова: персонал, потенціал, кадровий потенціал, трудова потенціал, персонал підприємства, розвиток виробництва.

© Творонович В.І., Митюра С.П., 2025

Постановка проблеми. На сьогоднішній день у питаннях ефективності, конкурентноспроможності та зростанні якісних показників підприємства – одну з ключових ролей відіграє персонал. Для ширшого дослідження питання персоналу було введено поняття кадровий потенціал, що описується через конкретні кількісні та якісні характеристики працівників, котрі здійснюють трудову діяльність.

Для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства доцільно виділити групи працівників, які виконують різні ролі в забезпеченні розвитку підприємства. Синергетичний ефект взаємодії між працівниками та їх рівень компетентності впливають на сукупний кадровий потенціал, визначаючи результативність діяльності підприємства. Саме тому питанню кадрового потенціалу приділяється досить висока значимість. Але воно потребує більш детального вивчення і класифікації для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку товарів і послуг та підвищення рівня реалізації його можливостей.

За останні роки кадровий потенціал проходить різні фази еволюційного розвитку і потребує залучення кваліфікованих і мотивованих працівників, готових до постійного вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження показують, що під час переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва, досить актуальними стали питання щодо оцінки ролі кадрового потенціалу як в рамках суспільства загалом так і в окремих виробничих системах. Питаннями дослідження кадрового потенціалу займалися такі вітчизняні науковці як: Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. [1]; Шаповал О.А. [3]; Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. [4] та інші дослідники.

Метою статті є дослідження економічної сутності кадрового потенціалу, визначення його ролі як центрального елемента в системі управління і виробництва, а також обґрунтування підходів до його формування, використання та розвитку в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «кадровий потенціал» виникло у зв'язку зі зростанням значущості людського чинника в діяльності підприємств. Сьогодні цей термін активно використовують економісти та соціологи для визначення «людського чинника» у його широкому значенні як на рівні суспільства, так і в межах окремих виробничих колективів. У загальному сенсі кадровий потенціал можна розглядати як процес безперервного та динамічного використання людського ресурсу, що охоплює як видимі, так і приховані можливості персоналу підприємства.

Широкого поширення термін набув у період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це стало відповіддю науки на запит практики щодо покращення методів формування та використання можливостей працівників, які виступають центральним елементом в системі управління і виробництва. Зростання важливості людського чинника зумовило появу поняття кадрового потенціалу, застосовуваного для оцінки ролі цього ресурсу як у рамках суспільства загалом, так і в окремих виробничих системах [1].

Кадровий потенціал визначається не лише рівнем готовності працівника зайняти певну посаду, а насамперед його довгостроковими можливостями. Ці можливості оцінюються з урахуванням вікових характеристик, рівня освіти, професійних якостей та мотивації. З погляду стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал є сукупністю компетенцій і здібностей працівників, що забезпечують підприємству конкурентні переваги у стратегічній перспективі. Його значимість у досягненні стратегічних цілей компанії підкреслює центральну роль цього показника в процесі управління персоналом. Таким чином, об'єктом стратегічного управління персоналом виступає саме кадровий потенціал разом із можливостями для його формування та оптимального використання.

Існуюча неоднозначність у трактуванні понять «кадровий потенціал» і «трудова потенціал підприємства» потребує розмежування або уточнення ступеня їхньої тотожності.

Деякі автори вважають ці поняття синонімічними. Інші дослідники припускають, що кадровий потенціал є складовою частиною ширшого поняття трудового потенціалу. Наприклад, Н.М. Кузьміна визначає кадровий потенціал як сукупний трудовий потенціал, обмежений певними умовами. Основна різниця між цими поняттями полягає в їх рівні абстракції: трудовий потенціал охоплює як фактичні, так і можливі здібності людей до праці, тоді як кадровий потенціал описується через конкретні кількісні та якісні характеристики працівників, що здійснюють трудову діяльність. Однак певні елементи абстракції можуть бути присутні й у кадровому потенціалі, оскільки він також включає сукупність здібностей та можливостей [2].

В економічній літературі кадровий потенціал розглядається як невіддільна складова частина трудового потенціалу. Важливо усвідомити їхні спільні та відмінні риси. Трудовий потенціал має двоседине значення: його можна аналізувати як статистичний показник та як економічну категорію. У першому випадку мова йде про чисельність трудових ресурсів у певний період на рівні території, регіону чи держави. Як економічна категорія, трудовий потенціал характеризує здатність населення створювати матеріальні блага на основі всіх притаманних йому характеристик працездатності.

Кадровий потенціал ґрунтується на характеристиках трудового потенціалу, які включають кваліфікацію, рівень свідомості, соціальну зрілість, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інші риси, що можуть бути задіяні під час його професійної діяльності.

Якщо трудовий потенціал відображає ресурси країни чи регіону, то кадровий потенціал, що є частиною трудового потенціалу, представляє можливості окремої сфери діяльності, галузі, або підприємства, які потребують специфічних якостей, характерних саме для цієї галузі.

У загальному розумінні кадровий потенціал відображає якісні та кількісні показники трудового потенціалу постійних працівників підприємства, з особливим акцентом на кваліфікованих спеціалістів. У більш вузькому розрізі його можна розглядати як наявність тимчасово незайнятих чи резервних робочих місць, котрі можуть бути заповнені фахівцями в результаті їх професійного розвитку й навчання. Ефективне управління кадровим потенціалом має забезпечувати впорядкування, збереження специфічних якостей персоналу, його вдосконалення та розвиток [3].

Кадровий потенціал також є сукупністю здібностей і ресурсів працівників, що дозволяють досягати стратегічних цілей розвитку підприємства. Для найбільш ефективного використання цих можливостей у складі персоналу виділяються групи працівників, які виконують різні ролі в забезпеченні розвитку підприємства:

- співробітники, які визначають стратегічні цілі розвитку організації;
- ті, хто займається розробкою засобів для досягнення цілей (зокрема створенням продукції, проведенням науково-дослідних робіт чи інноваційних технологій);
- працівники, які організують процеси створення цих засобів;
- співробітники, які безпосередньо виготовляють або реалізують необхідні засоби;
- фахівці, що забезпечують підтримку функціонування процесів створення цих засобів.

Цілком логічно, що рівень компетентності працівників кожної групи та синергетичний ефект від їхньої взаємодії впливають на сукупний кадровий потенціал, визначаючи результати діяльності підприємства на обраному ринку. Працівники, які володіють необхідними знаннями, навичками та відповідними особистісними якостями, формують ядро кадрового потенціалу. Саме вони здійснюють і координують заходи, що забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку товарів і послуг, підвищуючи рівень реалізації його можливостей.

Кадровий потенціал підприємства включає:

- оплачувану працю найманих працівників, спрямовану на створення товарів чи послуг, які пропонуються на ринку;

– інтелектуальну власність, створену працівниками за оплату, наприклад, технології, патенти чи секрети виробництва, що відображені в балансі підприємства, але не призначені для продажу як товар;

– інтелектуальну власність у вигляді бізнес-ідей та особистих ділових зв'язків співробітників, яка не оплачується і не фіксується в бухгалтерії;

– унікальну організаційну культуру підприємства, що формується сукупністю формальних і неформальних норм поведінки, структурою влади та її компетентністю, системою винагород і способів їхнього розподілу, комунікаційними моделями та базисними переконаннями членів організації [4].

Елементи кадрового потенціалу характеризують: здатність до ефективної участі в соціально значимій діяльності; налагодження соціальних контактів; генерацію нових ідей; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, потрібних для виконання обов'язків; а також пропозицію на ринку праці.

Наведені складові визначають головну особливість кадрового потенціалу – його найбільшу активність та змінність у порівнянні з іншими ресурсами підприємства. Персонал не лише залишається об'єктом управління, але й активно впливає на власний розвиток, формуючи особистісно-професійні характеристики, ставлення до роботи, до керівництва та до підприємства загалом. Це змінює цінність кадрового потенціалу як загалом для підприємства, так і для окремих працівників. Працівники мають можливість впливати на прийняття рішень щодо їхніх умов праці. Також вони можуть відмовлятися від запропонованих умов, обговорювати розмір винагороди, вивчати нові професії чи навіть залишати роботу за власним бажанням. Усі ці аспекти свідчать про часткове обмеження контрольованості кадрового ресурсу підприємства.

Кадровий потенціал підприємства характеризується динамічністю, що нерозривно пов'язана з його адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових тощо) та внутрішній організації компанії. Зміни в кадровому потенціалі відбуваються через такі чинники:

– переміщення персоналу (звільнення або прийом нових працівників);

– модифікація кваліфікації (як її зростання, так і зниження через втрату навичок чи застарівання знань);

– коливання рівня мотивації персоналу;

– створення умов для максимальної реалізації індивідуального потенціалу кожного працівника та його професійних можливостей;

– виникнення конфліктів у трудовому колективі.

Ці аспекти підкреслюють важливість формування правильної управлінської стратегії щодо кадрового потенціалу. На жаль, сучасні українські підприємства часто стикаються з низкою проблем у цій сфері. До основних належать відсутність інноваційного підходу в кадровій політиці, невикористання успішного міжнародного досвіду, ігнорування особистісних характеристик працівників, а також відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу. Такий підхід призводить до швидкої плінності кадрів і слабкої зацікавленості співробітників у досягненні корпоративних цілей.

Розв'язати ці проблеми можна тільки завдяки ефективному управлінню кадровим потенціалом, що передбачає його оцінювання, оптимальне використання та розвиток. У результаті впровадження комплексного підходу до управління персоналом очікується зростання трудової мотивації, поліпшення соціального клімату в колективі та підвищення залученості співробітників у досягнення результатів діяльності компанії. Водночас розробка механізмів досягнення цілей у рамках соціотехнічної системи підприємства є складним завданням, бо потребує врахування різноманітності соціальних процесів, що відбуваються всередині команди [5].

Кадровий потенціал проходить різні фази еволюційного розвитку. Першою стадією цього процесу є його формування як основи сталого економічного розвитку. Українські науковці визначають формування кадрового потенціалу як систематичний і цілеспрямований процес забезпечення підприємств і організацій необхідними кадрами за чисельністю та професійними характеристиками, а також їх розвиток та підвищення кваліфікації відповідно до потреб суспільного виробництва.

Другим етапом еволюційних змін кадрового потенціалу є його використання. Цей етап передбачає реалізацію накопичених кваліфікацій, знань і навичок як окремого працівника, так і трудового колективу чи суспільства в цілому. За В. В. Федоровою, раціональне використання кадрового потенціалу відбувається через виявлення та реалізацію можливостей працівників, підвищення їхнього професійного рівня за допомогою ефективних систем мотивації, а також стимулювання і оцінки внеску кожної особи у досягнення кінцевого результату.

Третя фаза – це розвиток кадрового потенціалу. На думку вітчизняних дослідників, розвиток полягає у постійному вдосконаленні професійних компетенцій, оновленні знань, умінь і навичок шляхом мотивації працівників до внеску в спільний результат (управління кар'єрою, продовження освіти). Відповідно до цього, стратегічні цілі підприємств виконуються ефективніше, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку. Л. Д. Гармідер вважає розвиток кадрового потенціалу частиною системи управління персоналом, яка через методи впливу та механізми покращує якість людських ресурсів для досягнення нового рівня, необхідного для прогресу підприємства і виконання бізнес-завдань. У сучасних умовах інновацій цей аспект набуває дедалі більшого значення через потребу залучати кваліфікованих і мотивованих працівників, готових до постійного розвитку.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу стає ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку економіки на всіх рівнях (мікро-, мезо- та макро). Водночас важливо створювати умови для підвищення ефективності його формування, використання й розвитку. При цьому необхідно враховувати вплив ризиків, що виникають через демографічні, соціальні та економічні кризи, які здатні негативно впливати на кількісні та якісні показники кадрового потенціалу. Структурно-логічна модель етапів формування, використання й розвитку кадрового потенціалу з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів відображена на рисунку 1.1.

Компонентна структура кадрового потенціалу включає демографічні, освітні, кваліфікаційні та мотиваційні складові. При цьому, у контексті сучасних трансформаційних змін у суспільстві, особливого значення набувають освітньо-кваліфікаційні та мотиваційні компоненти, які визначають якісні параметри. Натомість демографічна складова забезпечує фундамент для зростання загального обсягу потенціалу, тобто формує кількісні параметри.

Водночас формування, використання й розвиток кадрового потенціалу на різних рівнях – макро-, мезо-, мікро- та індивідуально-особистісному – залежать від рівня узгодження й взаємодії потреб і інтересів учасників процесу. Ці суб'єкти орієнтовані на підвищення освітнього рівня, опанування нових навичок та кваліфікацій, що сприяє сталому соціально-економічному розвитку суспільства в цілому [6].

Висновки та пропозиції. Отже, розвиток кадрового потенціалу стає одним з основних факторів у забезпеченні постійного розвитку економіки на всіх рівнях. Необхідно створювати умови для підвищення ефективності кадрового потенціалу, адже його формування, використання й розвиток є надзвичайно важливим, особливо з урахуванням ризиків, що виникають через різні чинники.

Ефективне управління кадровим потенціалом потребує залучення кваліфікованих і мотивованих працівників, готових до постійного розвитку. Створення синергетичного ефекту взаємодії між працівниками підприємства – здатне суттєво впливати на сукупний кадровий потенціал, підвищуючи результативність його діяльності.

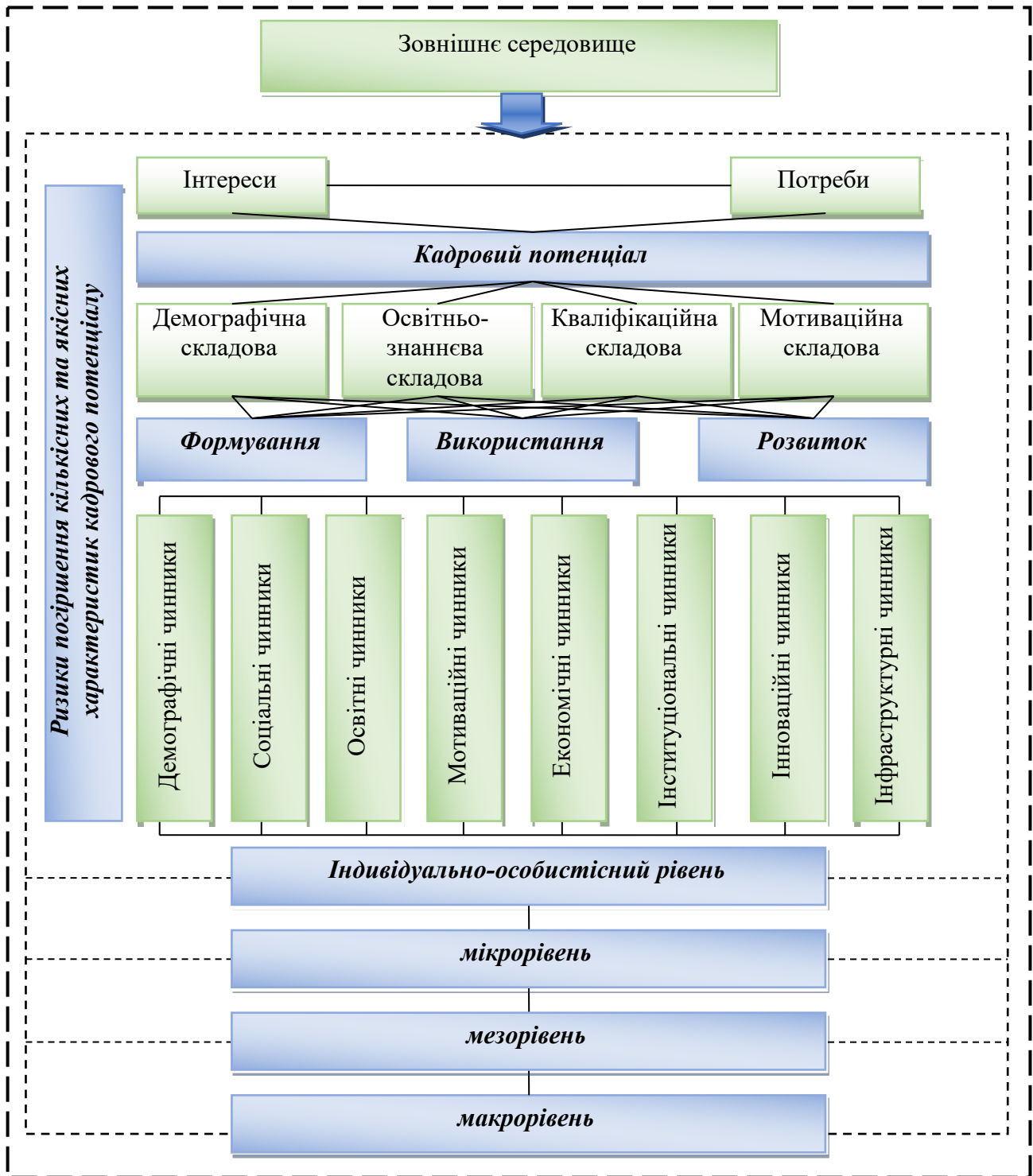


Рис 1.1 Структурно-логічна модель формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на мікро-, мезо- та макрорівнях

Примітка: джерело [6]

ЛІТЕРАТУРА

1. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-інформ*. 2021. №4. С.147-150.
2. Дашко І.М. Кадровий потенціал-сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. №1. С. 65-68.
3. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Вип. 15. С. 231-236.
4. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683/1583>
5. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>
6. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №4(221). С. 19-26.
7. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22-23.
8. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціал підприємства: сучасні підходи до диференціації та оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 220-224.
9. Ткаченко Л. М., Мельниченко А. С. Кадровий потенціал: сутність, оцінка та шляхи розвитку. *Економіка і регіон*. 2023. № 1. С. 53–58.
10. Шевченко І. М., Кравчук Н. І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка*. 2022. No 5. С. 80–85.
11. Гусева Т. П., Розгон О. В. Розвиток кадрового потенціалу як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. No 12. С. 75–79.

REFERENCES

1. Kasich-Pylypenko T.M., Dyachko T.A. (2021), "Human resources as a key component of a company's competitive advantage" [Business Inform. No. 4], pp. 147-150.
2. Dashko I.M. (2017), "Human resource potential: essence and factors of its development" [Economy and State], No. 1, pp. 65-68.
3. Shapoval O.A. (2023), "The essence of human resource potential and its role in ensuring financial stability." [Tavriya Scientific Bulletin], Issue 15, pp. 231-236.
4. Semykina M., Dmitryshyn B., Zhurylo I., Zapirchenko L. (2025), "Human resource potential of an enterprise: methodology for researching the formation, assessment, and enhancement of competitive advantages." [Academic Visions], *Issue 39*, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683/1583>.
5. Kovalskaya A.I. (2015), "The economic essence of human resources and their role in ensuring the competitiveness of an enterprise." *Effective Economy*, No. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>.
6. Lisogor L., Rudenko N. (2022), "Human resources potential for ensuring the socio-economic development of Ukraine in modern conditions", [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv], No. 4(221), pp. 19-26.
7. Kopytko M. I., Mykhalytska N. Ya. (2025), "Strategic management of enterprise human resources: human resources audit, human resources logistics, and personnel motivation management", *Investments: practice and experience*, No. 1, pp. 22–23.
8. Posvalyuk O. (2023), "Labor and human resources of an enterprise: modern approaches to differentiation and assessment." [Bulletin of Khmelnytsky National University], No. 2, pp. 220-224.
9. Tkachenko L. M., Melnichenko A. S. (2023), "Human resources potential: essence, assessment, and development paths", [Economy and Region], No. 1. pp. 53–58.
10. Shevchenko I. M., Kravchuk N. I. (2022), "Strategic approaches to the development of an organization's human resource potential", [Bulletin of the Lviv Commercial Academy. Series: Economics], No. 5. pp. 80–85.
11. Guseva T. P., Rozgon O. V. (2021), "Development of human resources as the basis for enterprise competitiveness", [Economy and State], No. 12, pp. 75–79.

*Viktoriiia Tvoronovych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
(Associate Professor at the Department of Economics, Marketing, and Business Administration,
National Transport University)*

*Serhii Mytiura
(Postgraduate Student at the Department of Economics, Marketing, and Business
Administration, National transport university)*

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT AND PRODUCTION SYSTEM IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY TRANSFORMATIONS

With the development of production systems, there has been a need for more effective involvement of enterprise personnel in labor activities, which is currently a central element in the management and production system. To this end, the concept of “human resource potential” was introduced as a way of defining the “human factor” both within individual production teams and at the level of society as a whole.

The concept of human resource potential is considered in the article primarily as the long-term capabilities of employees, taking into account their personal characteristics, qualities, abilities, and motivation. The importance of human resource potential in achieving the company's strategic goals is emphasized.

Particular attention is paid to both the synonymy and the differences between the concepts of “human resource potential” and “labor potential of an enterprise.” The main difference is that human resource potential is described through specific quantitative and qualitative characteristics of employees, while labor potential characterizes both the actual and potential abilities of people to work. In general, human resource potential should be considered an integral part of labor potential, as it is based on such aspects of labor potential as: qualifications, level of consciousness, social maturity, intellectual and physical abilities of employees, and other traits important for professional activity. Thus, labor potential characterizes the resources of a country or region, while human resource potential more narrowly covers the specific capabilities of a particular field of activity, industry, or enterprise, taking into account the specific characteristic of that particular field.

The article identifies groups of employees, each of which plays its own role in ensuring the development of production. The main components of human resource potential are considered. Particular attention is paid to issues of increasing labor motivation and improving the social climate in the team.

A structural and logical model of the formation, use, and development of human resources at various levels, taking into account current transformations, is presented.

Keywords: *personnel, potential, human resources, labor potential, enterprise personnel, production development.*

Стаття прийнята до друку 05 листопада 2025 року