



УДК 331.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1643-1650](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1643-1650)

**Устіловська Анастасія Сергіївна** доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Національного транспортного університету, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9297-7614>

**Плющаків Володимир Андрійович** аспірант Національного транспортного університету, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-9499-3321>

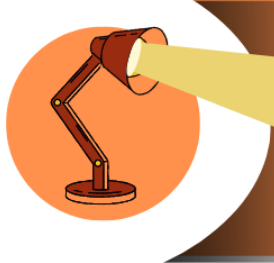
## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних принципів, методів та факторів формування кадрового потенціалу підприємства як одного з ключових ресурсів забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Розглянуто базові принципи управління персоналом, серед яких системність, рівні можливості, повага до особистості, правовий та соціальний захист, а також специфічні принципи, що визначають оптимізацію кадрового потенціалу, комплементарність управлінських ролей і створення унікального кадрового ресурсу. Визначено, що реалізація цих принципів забезпечує координацію діяльності працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій та інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства.

У статті проаналізовано ключові етапи формування кадрового потенціалу, включаючи визначення потреб у персоналі, залучення та відбір кандидатів, розробку посадових інструкцій, організацію навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження систем мотивації. Особлива увага приділена внутрішньому і зовнішньому кадровому потенціалу: внутрішній базується на наявному персоналі та його прагненні до професійного зростання, а зовнішній охоплює потенційних працівників поза межами організації, залучення яких залежить від прозорості кадрової політики та умов праці.

Розглянуто як класичні методи управління персоналом, такі як матеріальне стимулювання, стратегічне замовлення, програмно-цільове та проектне управління, так і сучасні інноваційні підходи, серед яких аналіз великих даних (Big Data), використання Інтернету речей (IoT), інтеграція штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), гейміфікація, хмарні платформи, системи управління навчанням (LMS), персоналізовані програми розвитку, краудсорсингові платформи та автоматизація HR-процесів. Узагальнення наукових і практичних підходів дозволяє визначити ефективні стратегії формування кадрового потенціалу,





що забезпечують підвищення професійної компетентності персоналу, інтеграцію інтелектуального та інформаційного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, управління персоналом, принципи формування, методи розвитку, інноваційні підходи, ефективність підприємства, стратегічний розвиток, мотивація працівників.

**Ustilovska Anastasiia Serhiivna** PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics, Marketing and Business Administration, National Transport University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9297-7614>

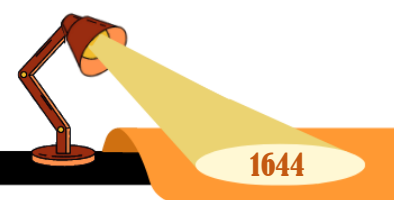
**Pliushchakov Volodymyr Andriyovych** Postgraduate student of National Transport University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-9499-3321>

## **HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: A COMPREHENSIVE APPROACH TO FORMATION AND DEVELOPMENT**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of modern principles, methods and factors of forming the human resource potential of an enterprise as one of the key resources for ensuring its efficiency, competitiveness and sustainable development. It examines the basic principles of personnel management, including consistency, equal opportunities, respect for the individual, legal and social protection, as well as specific principles that determine the optimization of human resources, the complementarity of managerial roles and the creation of a unique human resource. It is determined that the implementation of these principles ensures the coordination of employees' activities, the development of their professional competencies, and the integration of internal and external resources of the enterprise.

The article analyses the key stages of human resource potential formation, including the identification of personnel needs, the recruitment and selection of candidates, the development of job descriptions, the organization of training, retraining and professional development of employees, as well as the implementation of motivation systems. Particular attention is paid to internal and external human resource potential: internal potential is based on existing personnel and their desire for professional growth, while external potential covers potential employees outside the organisation, whose recruitment depends on the transparency of human resource policy and working conditions.

Both classic personnel management methods, such as material incentives, strategic ordering, programme-targeted and project management, and modern innovative approaches, including big data analysis, the use of the Internet of Things





(IoT), the integration of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML), gamification, cloud platforms, learning management systems (LMS), personalised development programmes, crowdsourcing platforms and HR process automation. The generalisation of scientific and practical approaches allows us to identify effective strategies for building human capital that ensure the improvement of professional competence of personnel, the integration of intellectual and information potential, and the strengthening of the competitive position of the enterprise in the market.

**Keywords:** human resources, personnel management, principles of formation, development methods, innovative approaches, enterprise efficiency, strategic development, employee motivation.

**Постановка проблеми.** Кадровий потенціал підприємства є визначальним фактором його ефективності, конкурентоспроможності та здатності реалізувати стратегічні цілі. Сучасні умови господарювання потребують комплексних підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу, що поєднують класичні принципи управління, інноваційні методи та враховують зовнішні і внутрішні фактори впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання з формування кадрового потенціалу знайшли своє відображення у працях таких науковців, як: Москаленко В.О. [1], Семикіна М., Запірченко Л., Нісфоян С., Семикіна А. [2], Шубала І.В. [3], Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. [4], Михайліченко Л.В. [5], Обиденнова Т.С., Черноус І.О. [6].

**Мета статті** – узагальнення принципів, методів і факторів формування кадрового потенціалу підприємства, а також визначення сучасних інноваційних підходів до його розвитку для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення його необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати актуальні завдання та досягати як поточних, так і стратегічних цілей організації.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та основні принципи управління персоналом, що виступають в ролі правил, норм і положень, якими керуються менеджери та фахівці при роботі з кадрами. Цей процес включає реалізацію стратегічних аспектів управління, таких як розробка і впровадження ефективної кадрової політики. У межах цієї політики принципи управління персоналом враховують об'єктивні суспільні й економічні тенденції, наукові досягнення у галузі психології, теорії управління та організації, забезпечуючи можливість ефективної координації людської діяльності [1].

До загальних (базових) принципів формування кадрового потенціалу належать системність, рівні можливості, повага до особистості, командна єдність та правовий і соціальний захист.





Принцип системності ґрунтується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємопов'язаної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників. Цей підхід спрямований на створення та ефективне використання людського капіталу підприємства.

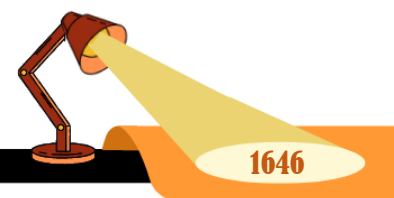
Принцип рівних можливостей відображає сучасні соціально-політичні та економічні зміни. У країнах з розвинутою економікою цей принцип активно впроваджується у процес добору та розстановки кадрів, поширюючись на представників усіх соціальних, класових і національних груп.

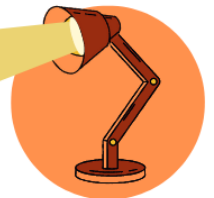
Принцип поваги до особистості забезпечує домінування потреб і інтересів співробітників серед пріоритетів організації. Він реалізується через створення рівних умов для всіх працівників, які несуть спільну відповідальність за результати діяльності команди та виконують гнучкі функції, що можуть адаптуватися до змін. При цьому кожен працівник зберігає свою індивідуальність і самостійність.

Принцип правового та соціального захисту ґрунтується на строгому дотриманні законодавства, правових норм і положень адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Окрім нього, існують й інші специфічні принципи, які впливають на формування кадрового потенціалу. Серед них можна виділити: принцип оптимізації кадрового потенціалу, принцип комплексності управлінських ролей і принцип створення унікального кадрового ресурсу.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, який також називають принципом орієнтації на професійне ядро кадрового ресурсу, передбачає, що це ядро складається зі здібностей працівників організації. Саме ці здібності необхідні для вибору, виконання та координації завдань, які забезпечують стратегічну перевагу підприємства на ринку товарів, послуг і знань. Перевага реалізується, коли конкуренти не здатні створити аналогічну продукцію чи послуги на належному рівні або виявляються несвоєчасними у модернізації. Це дає підприємству можливість зайняти монопольну позицію у певному сегменті ринку. Тож повноцінний використання професійного ядра працівників грає вирішальну роль для досягнення успіху підприємства [2].

Наявність висококваліфікованих співробітників гарантує виживання підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Здібності персоналу, будучи синтезом їхніх знань і навичок, стають унікальним джерелом зростання прибутковості через інтеграцію науково-технічних, виробничих, організаційних, управлінських та кадрових складових. Це сприяє розробці нових типів продукції, підвищує якість усіх товарів підприємства й створює умови для розвитку всієї організаційної системи – не лише окремих успішних працівників. Крім того, висококваліфікований персонал відіграє центральну роль у реалізації стратегічних планів підприємства, забезпечуючи





основу для створення й запровадження важливих рішень, таких як оптимізація структури організації, диверсифікація продукції чи формування партнерських підприємств. Завдяки гнучкому підходу до оцінки ринкових трендів і споживчих запитів підприємство також зберігає конкурентну перевагу у своїх сегментах.

Принцип сумісності управлінських ролей проявляється через співпрацю професійної та політичної складових кадрового складу підприємства. У цьому контексті виокремлюють керівників, організаторів та адміністраторів. Взаємодія цих груп сприяє ефективному розв'язанню управлінських завдань [3].

Система управління кадровим потенціалом ґрунтується на наборі принципів, які розподіляються на дві основні групи: принципи, що визначають вимоги до формування кадрового ресурсу, і ті, що вказують на напрями його розвитку. Реалізація обох груп принципів є взаємопов'язаним процесом, а характер цієї взаємодії залежить від умов роботи системи управління персоналом.

Формування унікального кадрового потенціалу підприємства відіграє ключову роль у підвищенні його конкурентоспроможності. При цьому значущість інтелектуального та інформаційного потенціалу персоналу підприємства зростає в геометричній прогресії, залежно від обсягу інвестицій та накопичення працівниками практичного досвіду. Високий рівень інтелектуальної спроможності підприємства незалежно від сфери діяльності привертає талановитих професіоналів. Це створює платформу для формування унікального поєднання професійних компетенцій, що становить ядро висококонкурентного кадрового потенціалу [4].

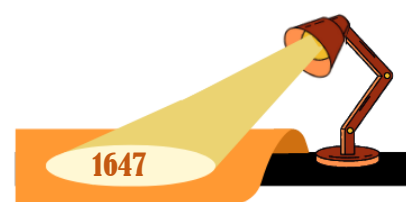
Загалом використання принципів розвитку кадрового ресурсу, інтегрованих зі стратегічними аспектами управління підприємством, разом із механізмами формування кадрового потенціалу, дозволяє розробити ефективну модель його формування та раціонального використання на підприємстві.

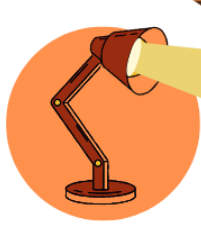
Основні етапи формування кадрового потенціалу включають:

- аналіз і визначення потреби в персоналі;
- процес залучення та відбору кандидатів;
- розробку посадових інструкцій для працівників;
- організацію програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників;
- впровадження систем мотивації персоналу. Визначення потреби в персоналі передбачає аналіз початкових даних для розрахунку оптимальної чисельності працівників на заданий період, оцінку потреб у робочих місцях і прогнозування необхідних витрат [5].

Кадровий потенціал складається під впливом численних чинників, які можна поділити на зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких відбувається формування та використання цього ресурсу. До ключових факторів належать:

- демографічні;





- соціально-психологічні;
- політико-правові, а також інші складники.

Варто зазначити, що зовнішні чинники є такими умовами, які підприємство не може змінити, але має враховувати у процесі формування свого кадрового потенціалу. У той же час внутрішні чинники – це ті елементи, що можуть піддаватися впливу з боку підприємства. Саме тому вони потребують особливого аналізу й уваги зі сторони керівництва під час розробки кадрової стратегії.

Значну роль у створенні ефективного кадрового ресурсу відіграють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Зовнішній кадровий потенціал включає людські ресурси поза межами організації – це можуть бути випускники навчальних закладів, фахівці, які змінюють сферу діяльності, чи ті, хто шукає кращі умови праці. Його особливістю є те, що успішне залучення таких працівників залежить від того, наскільки прозоро та зрозуміло підприємство визначає свої вимоги і перспективи для нових кадрів.

Натомість внутрішній кадровий потенціал базується на вже наявному персоналі підприємства. Він формується завдяки прагненню співробітників до професійного зростання, саморозвитку та кар'єрного росту. Головною перевагою внутрішнього потенціалу є можливість швидкого заповнення вакантних посад кваліфікованими фахівцями, які вже знайомі зі специфікою діяльності компанії.

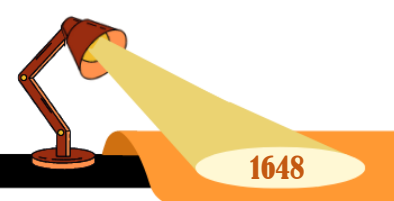
Управлінському складу варто зосередити увагу на роботі саме з внутрішнім кадровим ресурсом. Проте для забезпечення поступального розвитку й інтеграції новаторських підходів також важливо розробляти стратегії залучення зовнішніх фахівців. Це дозволить трансформувати зовнішній кадровий потенціал у внутрішній, забезпечуючи тим самим ефективне формування команди та її довгостроковий розвиток.

У сучасній управлінській практиці виокремлено кілька класичних методів для формування кадрового потенціалу підприємства:

1. Метод матеріального стимулювання. Цей підхід передбачає створення системи фінансового заохочення, яка спрямована на стимулювання персоналу до підвищення професійного рівня та розвитку.

2. Метод стратегічного замовлення. Реалізація цього методу здійснюється через формування відділом управління персоналом замовлення на заміщення вакантних посад у структурних підрозділах підприємства. У межах цього методу відбувається визначення джерел залучення кандидатів (внутрішніх чи зовнішніх) та організація роботи з потенційними працівниками.

3. Метод програмно-цільового управління. Даний підхід передбачає створення умов для гармонізації цілей та інтересів різних сторін, залучених до управління кадровим потенціалом, а також забезпечення налагоджених взаємозв'язків між ними задля досягнення загальних результатів.





4. Метод проектного управління. Формування кадрового потенціалу згідно з цим методом поділяється на кілька послідовних і взаємопов'язаних етапів. Кожен із них має вигляд окремого проекту, що характеризується визначеними часовими рамками та конкретною кінцевою метою.

Також наразі все більшого розповсюдження набувають і інноваційні методи, що формують кадровий потенціал підприємства, такі як:

- аналіз великих даних (Big Data);
- використання технологій Інтернету речей (IoT);
- інтеграція елементів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML);
- застосування гейміфікації в навчанні та мотиваційних програмах для персоналу;
- впровадження хмарних платформ для зручності обробки даних і комунікації;
- аналіз даних із соціальних мереж для оцінки репутації, визначення ключових впливових фігур у колективі та моніторингу настроїв працівників;
- використання систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS);
- впровадження персоналізованих програм навчання;
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень і створення ідей за допомогою краудсорсингових платформ;
- автоматизація рутинних HR-завдань через сучасне програмне забезпечення;
- розробка систем стимулювання та винагород для команди; - реалізація програм коучингу та менторства.

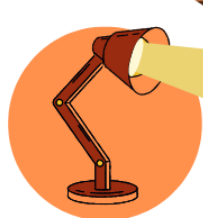
Застосування цих інновацій сприяє формуванню ефективного, динамічного кадрового потенціалу, який є важливою складовою успіху сучасного підприємства [6, 7].

**Висновки.** Формування кадрового потенціалу підприємства ґрунтується на поєднанні базових і специфічних принципів управління персоналом, що забезпечують ефективність і стратегічний розвиток організації. Впровадження інноваційних методів управління, таких як Big Data, AI, гейміфікація та персоналізовані програми навчання, підвищує адаптивність та конкурентоспроможність кадрового потенціалу. Комплексний підхід до розвитку внутрішнього і зовнішнього кадрового потенціалу створює основу для довгострокового успіху підприємства на ринку.

#### *Література:*

1. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f4501a7c-34dc-4b14-9578-c5e33064e496/content> (дата звернення: 03.01.2026).





2. Семикіна М., Запирченко Л., Нісфоян С., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С. 549-556.

3. Шубала І.В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2020. Вип. 17(67). С. 277-285.

4. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 03.01.2026).

5. Михайліченко Л.В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 86-92.

6. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*. 2024. №6. С. 382-388.

7. Новсань Н.С., Фенічева Т.О., Кісільов О.В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871/4811> (дата звернення: 05.01.2026).

#### References:

1. Moskalenko, V.O. Osnovni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva [Basic principles of forming the human resources potential of an enterprise]. Retrieved from: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f4501a7c-34dc-4b14-9578-c5e33064e496/content> [in Ukrainian].

2. Semykina, M., Zapirchenko, L., Nisfoyan, S., Semykina, A. (2024) Formuvannya kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva na etapi povoyennoyi rozbudovy ekonomiky [Formation of human resources potential in the enterprise competitiveness management system at the stage of post-war economic development]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 3, 549-556 [in Ukrainian].

3. Shubala, I.V. (2020) Sut', skladovi ta faktory formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva [The essence, components and factors of the formation of the personnel potential of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats' Luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu – Collection of scientific works of Lutsk National Technical University*, 17(67), 277-285 [in Ukrainian].

4. Ivanyts'ka S.B., Anisova N.V., Petrova A.O. Kadrovyy potentsial pidpryyemstva: faktory formuvannya ta vykorystannya [Human resource potential of the enterprise: factors of formation and use]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. Retrieved from: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405> [in Ukrainian].

5. Mikhaylichenko, L.V. (2025) Osnovni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva [Basic principles of forming the human resources potential of an enterprise]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, 197, 86-92 [in Ukrainian].

6. Obydyenнова, T.S., Chernous, I.O. (2024) Metody formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva [Methods of forming the personnel potential of an enterprise]. *Biznes-inform – Business-inform*, 6, 382-388 [in Ukrainian].

7. Novsan' N.S., Fenicheva T.O., Kisil'ov O.V. (2024) Suchasni metody upravlinnya kadrovym potentsialom dlya zabezpechennya efektyvnosti ta stiykosti orhanizatsiyi [Modern methods of managing human resources to ensure the efficiency and sustainability of the organization]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871/4811> [in Ukrainian].

