

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-30>

УДК 338.45

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ВИЗНАЧЕННЯ

HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: RESEARCH INTO THE ESSENCE AND FORMATION OF AN INTEGRATED DEFINITION

Барабаш Владислав Олександрович

аспірант,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4303-8055>**Barabash Vladislav**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Стаття присвячена актуальним питанням дослідження кадрового потенціалу підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів. У контексті глобальної нестабільності, технологічних змін і трансформації ринків праці кадровий потенціал стає ключовим стратегічним активом, що визначає здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та підтримання конкурентної переваги. Особлива увага приділяється аналізу сутнісних характеристик кадрового потенціалу як багатоаспектного явища, що поєднує індивідуальні, колективні та організаційні складові. Дослідження акцентує увагу на необхідності розробки інтегрованого визначення кадрового потенціалу, яке б враховувало як традиційні параметри (кваліфікація, досвід, мотивація), так і сучасні вимоги (адаптивність, інноваційний потенціал).

Ключові слова: потенціал, кадровий потенціал, соціально-економічна турбулентність, адаптація, синергетична взаємодія, конкурентні переваги.

In today's environment of global instability, technological transformation, and dynamic labor markets, human resources are becoming a decisive strategic asset for enterprises. This article is devoted to a comprehensive study of the nature and characteristics of human resources as a multifaceted phenomenon that combines individual, collective, and organizational components. The paper provides an in-depth analysis of the essential characteristics of this category, revealing its structural components and functional manifestations. Particular attention is paid to developing an integrated definition of human resource potential that considers both traditional parameters (professional qualifications, work experience, motivational factors) and modern requirements (adaptability, innovative potential, learning ability). It is argued that in conditions of socio-economic turbulence, it is human resource potential that determines an enterprise's ability to adapt effectively, develop innovatively and maintain competitive advantages. The article presents the author's interpretation of human resource potential, which is understood as an open socio-economic system formed through the synergistic interaction of quantitative (number, structural composition) and qualitative (professional, intellectual, socio-psychological) parameters of personnel, ensuring innovative development, competitive advantages and strategic adaptability in conditions of socio-economic turbulence, as well as realising synergy between corporate goals and individual development through mechanisms of professional development and socio-economic stabilisation of employees. The study's results hold considerable theoretical value for the development of the concept of human resource potential. They are of practical significance for formulating effective human resource policies within enterprises. The article's materials may be helpful for managers and human resource management specialists working in conditions of uncertainty and a rapidly changing business environment.

Keywords: potential, human resources potential, socio-economic turbulence, adaptation, synergistic interaction, competitive advantages.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної невизначеності ключовим фактором ефективності діяльності підприємства

виступає розвинений кадровий потенціал. Як структурний компонент економічної потужності підприємства він інтегрує професійні й



особистісні компетентності працівників, що формує здатність до адаптації, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується глибокою технологічною трансформацією та соціально-економічною невизначеністю, попри консенсус щодо вирішальної ролі людського фактору в забезпеченні конкурентоспроможності, наукова думка демонструє розбіжності в розумінні самої природи кадрового потенціалу як системоутворюючого елемента підприємства. На практиці це проявляється у фрагментарності управлінських рішень щодо розвитку персоналу, неефективному розподілі ресурсів та відсутності цілісного бачення трансформації людського капіталу в стійкі конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню вивчення кадрового потенціалу присвятили свої праці чимало науковців. У дослідженні Бачевського Б. Є. [1] обґрунтовується необхідність розмежування категорій «кадрового» та «трудоного» потенціалу; Безсмертна В. В. [2] акцентує інтегральну природу кадрового потенціалу. Бондаренко О. В. [3] визначає кадровий потенціал через здібності та можливості працівників; Галицька У. Б. [6] розглядає його через величину можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві; Михайлов О. О. [12] акцентує увагу на синергетичній природі кадрового потенціалу, що виникає внаслідок взаємодії працівників; Скорук О. В. [15] зосереджується на якісних характеристиках персоналу як основі кадрового потенціалу. Смачило В. В. [16] проводить понятійно-семантичний аналіз категорії, визначаючи критичні розбіжності в її трактуванні. Фриман Є. М. та Фриман І. М. [17] пропонують поєднання особистісних характеристик і професійного потенціалу працівників тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз сучасного стану дослідження категорії «кадровий потенціал підприємства» дає змогу виокремити низку невирішених аспектів, які потребують наукового осмислення. Зокрема, залишається невизначеним концептуальний зв'язок між індивідуальними якостями працівника та колективними характеристиками персоналу як єдиного організаційного цілого. Існуючі підходи розглядають ці рівні ізольовано, не розкриваючи механізму їхньої синергетичної взаємодії. Більшість досліджень акцентує увагу на статичних характеристиках, не вра-

ховуючи здатність кадрового потенціалу до адаптації та саморозвитку в контексті швидкої зміни технологій і бізнес-моделей. Таким чином, можна констатувати наявність значних прогалин у теоретичному осмисленні кадрового потенціалу як багатоаспектного явища, що функціонує в умовах глибокої невизначеності та прискорених змін сучасного бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка проблеми). Мета статті полягає у комплексному дослідженні кадрового потенціалу підприємства через системний аналіз його сутнісних характеристик, структурних компонентів та функціональних проявів для розробки інтегрованого визначення, що відображає його роль як стратегічного ресурсу в умовах соціально-економічної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування категорії «кадровий потенціал» відображає еволюцію ролі людського фактора в економіці, зокрема, під час переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва. Вона виникла як відповідь на практичну потребу в систематизації процесів якісного вдосконалення формування та використання професійних можливостей персоналу. Якщо потенціал у широкому розумінні є сукупністю прихованих ресурсів і можливостей системи, то кадровий потенціал виступає активуючим механізмом, який перетворює дану потенційність на інновації, конкурентні переваги та стратегічну стійкість. Потенціал, розглянутий через призму філософії та економіки, є сукупністю латентних можливостей, здатних за сприятливих умов матеріалізуватися в конкретні результати. Трансформуючи дане поняття в організаційний контекст, ми приходимо до усвідомлення ключової ролі людського фактора як каталізатора, що перетворює абстрактні ресурси на реальні досягнення.

Безсмертна В. В. [2] вказує на існування трьох концептуальних підходів до трактування поняття «потенціал», згідно якого прихильники першого підходу інтерпретують його як сукупність виробничих ресурсів і зосереджуються на економічних факторах і науково-технічному прогресу, де людина розглядається як ключовий елемент виробничої системи. Прихильники другого підходу акцентують увагу на системі матеріальних і трудових чинників, які забезпечують досягнення цілей виробництва. Прихильники третього підходу визначають потенціал як здатність трудового колективу ефективно виконувати поставлені

завдання. Суттєва диференціація розглянутих підходів виявляється в прогресивній трансформації сприйняття людського фактора – від обмеженого сприйняття людини як виконавчого елемента виробничого процесу до визнання її ключовим стратегічним активом підприємства.

Роскладка Н. О., Вівсюк І. О. вважають потенціал інтегрованою системою доступних ресурсів (матеріальних, інтелектуальних, організаційних) і прихованих можливостей, що за цілеспрямованого використання забезпечують досягнення поставлених цілей [14]. Визначення потенціалу інтегрує три взаємопов'язані аспекти – матеріально-технічну базу, людський капітал і перспективні резерви розвитку, які в динамічній взаємодії формують цілісну систему виробничих можливостей.

Челомбітько Т. В. дійшла висновку, що у визначенні категорії «потенціал» поєднуються фактори, ресурси та потужності (можливості) [18]. Потенціал є інтегрованою здатністю суб'єкта господарювання досягати стратегічних цілей шляхом оптимального використання всієї сукупності наявних ресурсів, можливостей і факторів виробництва в умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Підхід автора [19] визначає потенціал як динамічну здатність до трансформації активів у конкурентні переваги шляхом інтегрованого використання виробничих факторів, ресурсної бази та організаційних можливостей. Авторка акцентує увагу на взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища як умови реалізації потенціалу, розкриваючи його як систему зворотного зв'язку: стратегічні цілі визначають напрям використання ресурсів, а наявні можливості формують межі їх досягнення. Суть концепції полягає в цілеспрямованому перетворенні активів на конкретні результати.

Підходи Липовської К. [11] та Величко О. В. [4] виявляють концептуальну єдність у розумінні потенціалу як комплексу наявних і перспективних можливостей з урахуванням часової динаміки. Обидва автори акцентують взаємозв'язок між ресурсами, необхідними для досягнення цілей, і важливість балансу між стабільністю та розвитком. Відмінність полягає в рівні конкретизації: Величко О. В. формує загальне визначення потенціалу з акцентом на ресурсну складову, тоді як Липовська К. пропонує практичний інструмент аналізу через інтеграцію трьох часових векторів (минуле, теперішнє, майбутнє), що особливо ефективно в умовах невизначеності.

Заслуговує на увагу погляд Смачило В. В. [16], згідно з яким потенціал є комплексною категорією, що поєднує накопичені ресурси, їх поточний нереалізований стан і перспективи їхнього майбутнього застосування. Таке явище є динамічним і інтегрує минулий досвід, теперішні можливості та очікувані результати, формуючи цілісну систему трансформації потенційних ресурсів у реальні чинники розвитку. Сутність даного явища полягає у здатності переводити приховані можливості зі стану потенційності до рівня практичної реалізації, узгоджуючи даний процес із довгостроковими орієнтирами господарюючого суб'єкта.

Спираючись на аналіз сутнісних характеристик, потенціал можна розглядати як динамічну інтегральну категорію, що репрезентує системну сукупність наявних і латентних ресурсів, функціональних здібностей і стратегічних можливостей, орієнтованих на цілеспрямовану трансформацію майбутнього стану об'єкта відповідно до детермінованих цілей, актуальних потреб і перспективних векторів розвитку.

У результаті узагальнення та критичного аналізу існуючих наукових підходів до визначення сутності потенціалу підприємства було встановлено, що традиційні моделі недостатньо враховують динамічну взаємодію між часовими вимірами та зовнішнім середовищем, що обумовило необхідність розробки нової концепції, яка інтегрує ресурсну, процесну й адаптаційну складові в єдину систему (рис. 1).

Запропонована автором адаптивна тривекторна модель потенціалу, що інтегрує ресурсну базу, процеси трансформації, управлінський вплив і механізми адаптації, спрямована на забезпечення ефективного розвитку та стійкості підприємства. Дана модель відповідає концепції адаптивного управління потенціалом у взаємодії із зовнішнім середовищем і відображає повний цикл: від формування ресурсної бази до трансформаційних процесів і кінцевих результатів із урахуванням адаптації.

Відповідно до мети і завдань дослідження виникає потреба у концептуалізації поняття «кадровий потенціал підприємства», що передбачає аналіз його структури, сутнісних характеристик і функціонального призначення. Аналіз поняття «кадровий потенціал» свідчить про значну варіативність наукових позицій, які відрізняються як за змістовними характеристиками, так і за рівнем акценту на

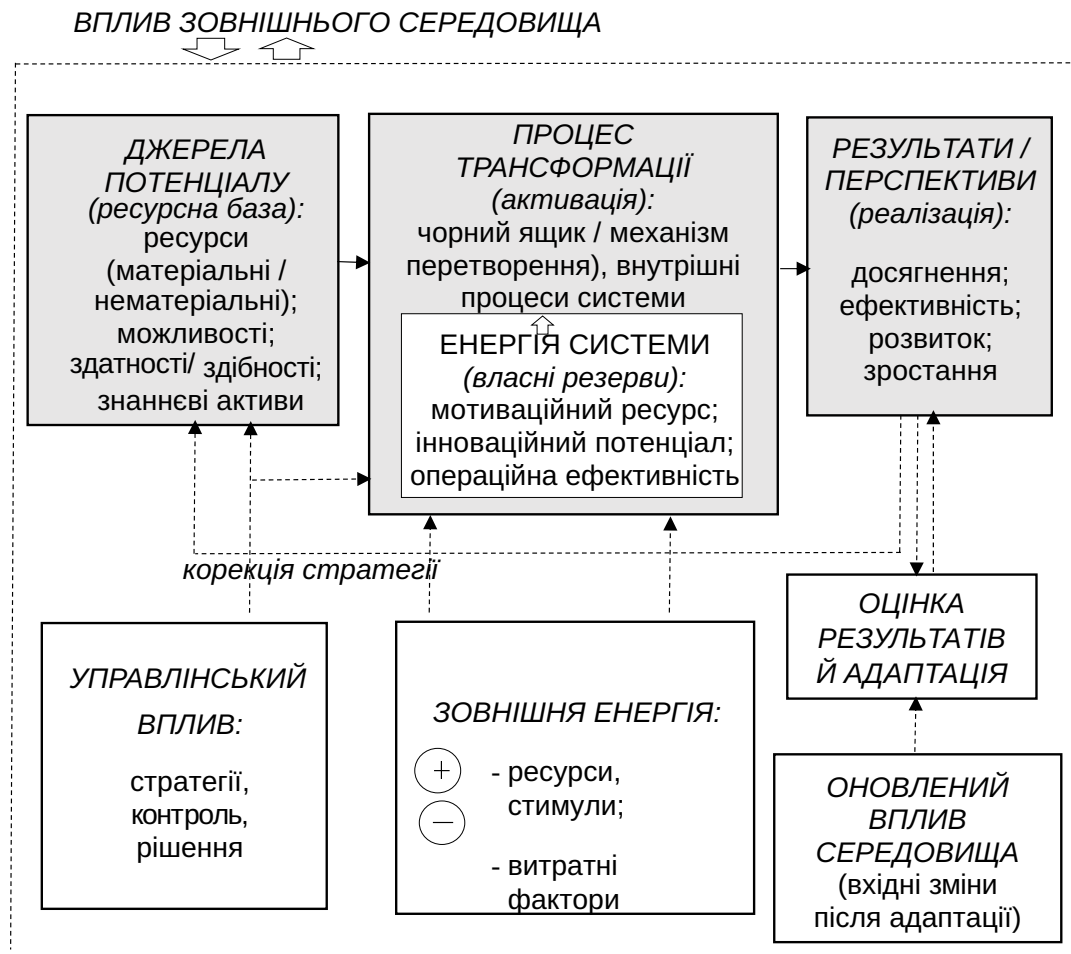


Рис. 1. Адаптивна тривекторна модель потенціалу підприємства: управління трансформацією ресурсів в умовах динамічних змін

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 4; 11; 14; 16; 19]

його реалізації, що обумовлює необхідність їх узагальнення та систематизації за основними визначальними ознаками. Концептуальна розбіжність, що спостерігається при аналізі, обумовлює відсутність уніфікованого методичного підходу до дослідження даного феномену, що, у свою чергу, ускладнює розробку комплексної системи його оцінки й ефективного механізму регулювання.

У сучасній науковій дискусії щодо кадрового потенціалу найбільш комплексний підхід представлений у працях авторів [5; 6; 7; 16; 20], які розглядають дану категорію як системний ресурс, що інтегрує якісні та кількісні характеристики персоналу. Їхній підхід відрізняється багатовимірністю, оскільки включає не лише традиційні параметри (фізичні та психологічні характеристики), а й актуалізує інноваційні та підприємницькі якості працівників, що відповідає викликам сучасної економіки знань.

Автори [2; 3; 10; 13; 15; 17] розглядають кадровий потенціал як сукупність, поєднання або інтегровану здатність здібностей, можливостей, знань і навичок, завдяки чому підприємство може досягти конкурентних переваг. Водночас науковці [13; 15; 17] вказують на те, що не всі можливості можуть бути задіяні, акцентуючи увагу на прихованому ресурсі.

Зокрема, автор [6] визначає кадровий потенціал через кількісний (величина можливої участі) вимір, зазначаючи величину можливої участі, та якісний, беручи до уваги інноваційність, освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні особливості та підкреслюючи їхню здатність бути використаними для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У контексті сучасних досліджень кадрового потенціалу Ковальська А. І. [8] та автори [5] розширюють традиційне розуміння даної

категорії, акцентуючи на її динамічній природі та здатності до трансформації у відповідь на виклики ринкового середовища. Автори [8; 12] звертають увагу на системність і синергетичний ефект від взаємодії кадрів, тим самим зазначаючи, що кадровий потенціал не є лише сумою можливостей окремих працівників, а також виступає їхньою здатністю працювати в команді та є результатом командної діяльності.

Науковці [10] виокремлюють компетенції як одну з ключових характеристик персоналу. Дослідники [9; 20] інтерпретують кадровий потенціал вузько, зводячи його до тимчасово вільних робочих місць і вакантних посад. Такий механістичний підхід є методологічно обмеженим, оскільки ігнорує комплексну природу категорії, яка включає потенціал розвитку, динаміку якісних характеристик і адаптаційні можливості персоналу. Вузьке трактування не враховує стратегічний аспект кадрового потенціалу як ресурсу для інноваційного розвитку, що потребує розширення поняття з урахуванням сучасних викликів: цифрової трансформації, необхідності безперервного навчання та функціонування в умовах соціально-економічної невизначеності.

У сучасній науковій дискусії щодо змістовного навантаження категорії «кадровий потенціал» спостерігається значна дивергенція підходів. Низка дослідників [9; 13] обмежує її трактування часовими рамками або операційними цілями діяльності підприємства. Дана інтерпретація, хоч і має право на існування в контексті операційного управління, суттєво обмежує розуміння кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства, як динамічної системи, здатної до трансформації та розвитку. На противагу цьому, імпонує концепція Смачило В. В. [16], що пропонує глибше та системніше розуміння категорії, інтегруючи її з принципами сталого розвитку. Кадровий потенціал розглядається не як статичний ресурс для досягнення миттєвих цілей, а як динамічна система, здатна до постійного розвитку, адаптації та трансформації.

Синтезуючи розглянуті підходи та враховуючи контекст глобалізованого сучасного простору, під кадровим потенціалом пропонуємо розуміти відкриту соціально-економічну систему, що формується через синергетичну взаємодію кількісних (чисельність, структурний склад) та якісних (професійно-кваліфікаційні, інтелектуальні, соціально-психологічні) параметрів персоналу, забезпечує інноваційний

розвиток, конкурентні переваги та стратегічну адаптивність в умовах соціально-економічної турбулентності, а також реалізує синергію між корпоративними цілями та індивідуальним розвитком через механізми професійного розвитку та соціально-економічної стабілізації працівників.

На основі вивчених наукових праць дослідників встановлено, що існує значна варіативність у визначенні сутності категорії «кадровий потенціал підприємства», у зв'язку з чим усю сукупність наявних трактувань доцільно звести до наступних підходів, які відображають найважливіші концептуальні напрями розуміння даної категорії (рис. 2). У своєму дослідженні автор розглянув концептуальний континуум у визначенні «кадрового потенціалу підприємства» (рис. 3). Синтез теоретичних підходів дозволив сформулювати системне бачення кадрового потенціалу як комплексної характеристики працівника, що враховує його професійні якості та роль у корпоративній структурі. Таке бачення стало концептуальною основою для побудови інтегративної концентричної структурно-функціональної моделі кадрового потенціалу в системі підприємства як відкритої системи з елементами синергетичної взаємодії (рис. 4). Запропонована модель інтегрує три ключові рівні розвитку персоналу: адаптивно-розвиткові ресурси, енергетичний рівень і рівень результативності трансформації, що наочно ілюструє механізм перетворення особистісних якостей працівників у спільний виробничий ефект.

Дана концепція відображає динамічний процес, у якому індивідуальні знання, працездатність і доступні ресурси кожного співробітника, взаємодіючи між собою, формують синергетичний ефект на рівні підприємства.

Модель демонструє, як персональні компетенції, поєднуючись у командній роботі, породжують якісно новий результат, що перевищує просту суму окремих зусиль.

Таке уявлення дозволяє простежити ланцюжок трансформації від внутрішніх ресурсів працівника до колективної продуктивності, що є важливим для розуміння механізмів ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві та забезпечує перетворення індивідуальних можливостей на колективний результат.

Концентрична структура моделі відображає ієрархію взаємопов'язаних рівнів кадрового потенціалу та динаміку його формування й реалізації, де кожен рівень має власну функціональну роль. Центральні шари моделі

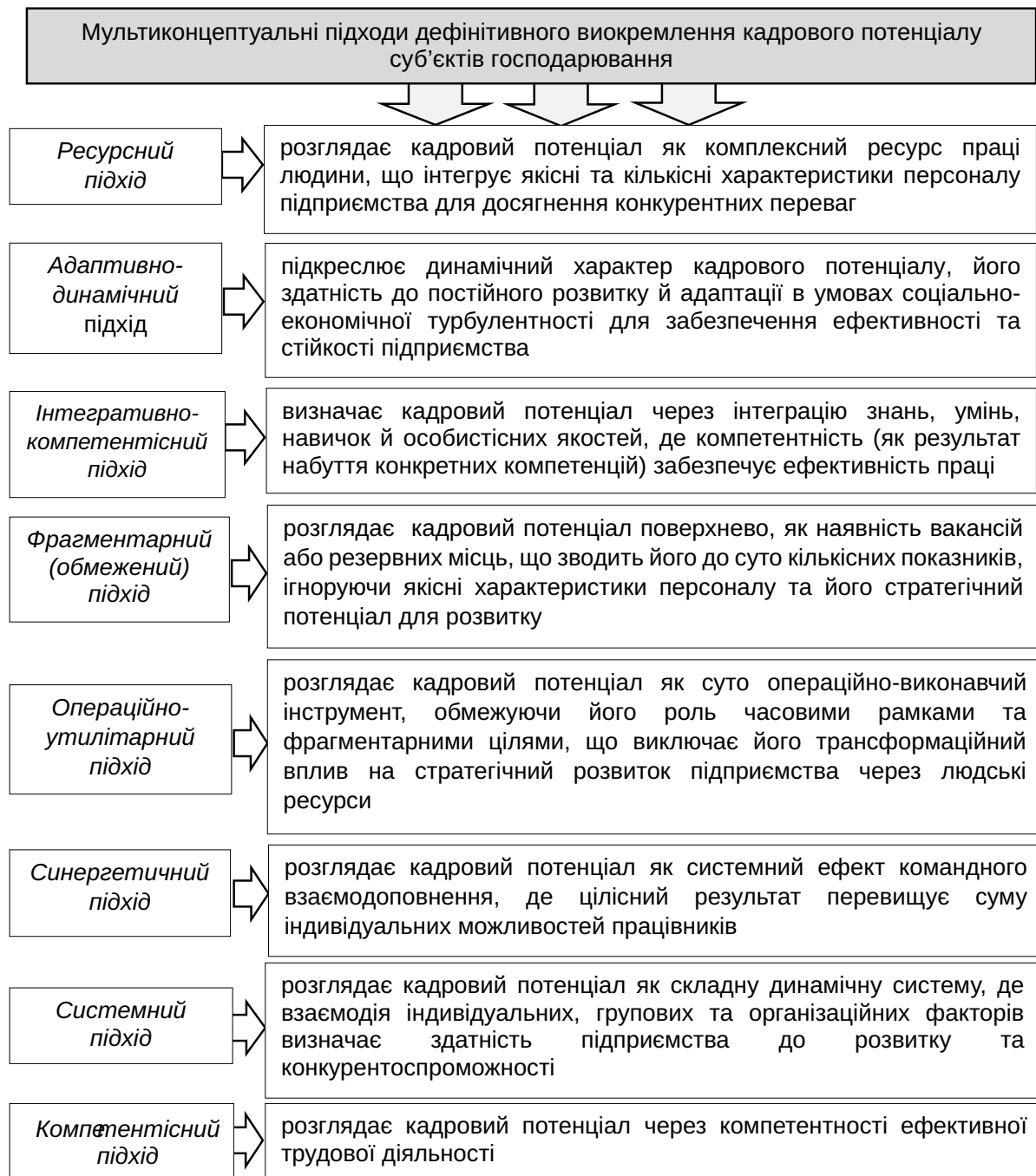


Рис. 2. Мультиконцептуальні підходи дефінітивного виокремлення кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [9; 13; 16]

втілюють індивідуальні характеристики працівника, включаючи його інтелектуальні можливості, фізичну працездатність і соціальні навички, що становлять фундамент професійної ефективності та розвитку персоналу.

Периферійні рівні моделі демонструють процес адаптації індивідуальних якостей до корпоративного середовища, де особистісні ресурси перетворюються на виробничі досяг-

нення, а також формується взаємодія зі структурами підприємства та зовнішніми факторами впливу. Подібна архітектура дозволяє аналізувати як внутрішній потенціал працівника, так і механізми його реалізації в умовах конкретного підприємства. Такий підхід забезпечує цілісне сприйняття кадрового потенціалу, враховуючи як його базові складові, так і умови його практичного застосування.



Рис. 3. Концептуальний континуум у визначення категорії «кадровий потенціал підприємства»

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 5-6; 7-8; 10; 12; 13; 15; 17; 20]

Результат трансформації запропонованої моделі полягає у створенні ефективного механізму перетворення кадрового потенціалу на конкретні результати діяльності підприємства. Даний процес відбувається за рахунок взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства з зовнішніми чинниками розвитку через систему управлінських інструментів і комунікаційних каналів. Ключовою особливістю моделі є її динамічність, що дозволяє гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища, технологічних інновацій і соціально-економічних викликів. Постійне оновлення кадрового потенціалу забезпечує підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства, в результаті чого досягається синергетичний ефект, коли поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей створює нову цінність, недосяжну при ізольованому використанні окремих компонентів системи. Модель сприяє не лише збереженню, а й якісному зростанню кадрового

потенціалу, забезпечуючи стрибкоподібний розвиток підприємства.

Реалізація кадрового потенціалу можлива за умови його взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем. У структурі кадрового потенціалу важливим є виокремлення межі із зовнішнім середовищем, оскільки саме воно формує умови для розкриття потенційних характеристик працівників, що визначається не лише внутрішніми організаційними процесами, а й впливом економічної кон'юнктури, соціальних тенденцій і ринкових умов. Саме тому кордон між кадровим потенціалом і зовнішнім середовищем є не статичним, а динамічним, що відображає постійний взаємозв'язок і адаптацію до змін.

Такий підхід підкреслює відкритість системи, її здатність реагувати на виклики та інтегрувати нові впливи, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність.

Модель трансформації кадрового потенціалу візуалізує динамічні процеси розви-



Рис. 4. Концентрична структурно-функціональна модель кадрового потенціалу в системі підприємства

Джерело: сформовано автором

тку через систему взаємопов'язаних кіл, де напрямні стрілки символізують безперервний потік та перетворення ключових ресурсів. Дана модель демонструє, як індивідуальні професійні компетентності, проходячи через механізми колективної синергії, трансформуються у вимірні результати підприємства, створюючи циклічний контур взаємозбагачення. Візуальні зв'язки між рівнями підкреслюють нелінійний характер цих трансформацій, де локальні покращення на одному рівні ініціюють каскад позитивних змін у всій системі, забезпечуючи постійне оновлення й адаптацію потенціалу підприємства в умовах змін.

Висновки. Таким чином, кадровий потенціал виступає як динамічна система, що інтегрує професійний досвід, психологічні характеристики та соціальну адаптованість, формуючи основу для сталого розвитку як окремої особистості, так і підприємства загалом. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю подолання теоретичної роздробленості у вивченні кадрового потенціалу шляхом розробки цілісного визначення, що інтегрує різні наукові підходи та відображає сутність даної категорії як багатовимірного динамічного утворення, здатного забезпечити стратегічну гнучкість і довгострокову життєздатність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бачевський Б. Е., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
2. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2012. № 8. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
3. Бондаренко О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 6. С. 54-57.
4. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15-20.
5. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. № 3 (27). 2014. С. 4-14.
6. Галицька У. Б., Доманчук Д. П. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. № 14. 2012. С. 72-78.
7. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 03.10.2025).
8. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 05.10.2025).
9. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. С. 322-325. <https://surl.li/oevjhh> (дата звернення: 05.10.2025).
10. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Тернопіль. 2024. С. 134-148. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46637> (дата звернення: 05.10.2025).
11. Липовська К. Інтелектуальний потенціал у контексті управління суспільним розвитком: поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4. С. 21-27.
12. Михайлов О. О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. 2016. № 7 (2). С. 197-206. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).
13. Павликівська О., Галиняк Л. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення: 03.10.2025).
14. Роскладка Н. О., Вівсюк І. О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. С. 14-21. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).
15. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7. Ч. 3. С. 95-98.
16. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств : дис.... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2021. 562 с.
17. Фріман Є. М., Фріман І. М. Методи оцінки підприємства як фактору його успішної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2 (13). С. 161-165.
18. Циганова О. С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. Ч. 2. С. 152-157. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/36.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
19. Челомбітько Т. В. Сучасні підходи до дослідження економічного потенціалу як економічної системи. *Проблеми економіки*. № 1 (43). 2020. С. 227-233.
20. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. № 15. 2023. С. 231-236.

REFERENCES:

1. Bachevsjkyj B. E., Zablodsjska I. V., Reshetnjak O. O. (2009) Potencial i rozvytok pidpryjemstva: navchaljnyj posibnyk [Potential and development of small businesses: a practical guide]. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury, 400 p. (in Ukrainian).

2. Bezsmertna V. V. (2012) Kadrovyy potencial pidpryjemstva – mozhlyvosti yogho formuvannja ta efektyvnogho vykorystannja [Human resources potential of an enterprise – possibilities for its formation and effective use]. *Naukovi visti Dalivsjkogho universytetu*, no. 8. Available at: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (accessed October 05, 2025).
3. Bondarenko O. V. (2010) Teoretychni aspekty kadrovogho potencialu suchasnykh pidpryjemstv [Theoretical aspects of human resource potential in modern enterprises]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, no. 6. pp. 54-57.
4. Velychko O. V. (2015) Sutnistj ekonomichnogho potencialu pidpryjemstva [The essence of an enterprise's economic potential]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, no. 9. pp. 15-20.
5. Ghavkalova N. L. (2014) Kadrovyy potencial jak osnova rozvytku kadrovogho menedzhmentu [Human resources as the basis for the development of human resource management]. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy mashynobudivnoji ghaluzi: problemy teoriji ta praktyky*, no. 3 (27). pp. 4-14.
6. Ghalycjka U. B., Domanchuk D. P. (2012) Formuvannja ta efektyvnistj vykorystannja kadrovogho potencialu [Formation and effective use of human resources]. *Visnyk PDATU*, no. 14. pp. 72-78.
7. Ivanycjka S. B., Anisova N. V., Petrova A. O. (2013) Kadrovyy potencial pidpryjemstva: faktory formuvannja ta vykorystannja [Human resources potential of an enterprise: factors of formation and utilisation]. *Efektyvna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (accessed October 03, 2025).
8. Kovaljsjka A. I. (2015) Ekonomichna sutnistj kadrovogho potencialu ta yogho rolj u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [The economic essence of human resources and their role in ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (accessed October 05, 2025).
9. Kozlova I. M., Davydov S. I. Kadrovyy potencial: ponjattja, sutnistj, osnovni kharakterystyky [Human resource potential: concept, essence, main characteristics]. *Konkurentospromozhnistj ta innovaciji: problemy nauky ta praktyky*, pp. 322-325. Available at: <https://surl.li/oevjhh> (accessed October 05, 2025).
10. Kramar I., Baranov K., Hapon V., Potiuk V. (2024) Upravlinnja kadrovym potentsialom pidpryjemstva v umovakh viiny: vyklyky sohodennia ta perspektyvy rozvytku [Managing human resources in a company during wartime: current challenges and prospects for development]. Ternopil, pp. 134-148. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46637> (data zvernennia: 05.10.2025). Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf (accessed October 05, 2025).
11. Lypovsjka K. (2017) Intelktualjnyj potencial u konteksti upravlinnja suspilnym rozvytkom: ponjattja ta sutnistj [Intellectual potential in the context of social development management: concept and essence]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, no. 4. pp. 21-27.
12. Mykhajlov O. O. (2016) Kadrovyy potencial pidpryjemstva: teoretychni ta praktychni aspekty [Human resource potential of an enterprise: theoretical and practical aspects], no.7 (2), pp. 197-206. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf> (accessed October 05, 2025).
13. Pavlykivjsjka O., Ghalynjak L. (2022) Strategichne zabezpechennja kadrovogho potencialu [Strategic provision of human resources]. *Ghalycjkyj ekonomichnyj visnyk*, no. 1 (74). Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (accessed October 03, 2025).
14. Roskladka N. O., Vivsjuj I. O. Sutnistj ta struktura ekonomichnogho potencialu pidpryjemstva ghoteljnogho ghospodarstva [The essence and structure of the economic potential of a hotel business]. *Naukovyj visnyk mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu*. pp. 14-21. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf> (accessed October 05, 2025).
15. Skoruk O. V. (2016) Teoretychni osnovy formuvannja ta vykorystannja kadrovogho potencialu sub'ektiv pidpryjemnytstva [Theoretical foundations of the formation and use of human resources potential of business entities]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodsjkogho nacionaljnogho universytetu*, no. 7. Ch. 3. pp. 95-98.
16. Smachylo V. V. (2021) Teoretyko-metodologichni zasady upravlinnja kadrovym potentsialom transportnykh pidpryjemstv [Theoretical and methodological foundations of human resource management in transport companies] : dys....d-ra ekon. nauk : 08.00.04. Kharkiv, 2021, 562 p. (in Ukrainian).
17. Friman Je. M., Friman I. M. (2018) Metody ocinky kadrovogho potencialu pidpryjemstva jak faktoru yogho uspishnoji dijaljnosti [Methods for assessing the human resource potential of an enterprise as a factor in its successful operation]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*, 2018. no. 2 (13). pp. 161-165.
18. Cyghanova O. S. (2017) Adaptivne upravlinnja pidpryjemstvom: bionomichnyj aspekt [Adaptive enterprise management: the bionomic aspect]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodsjkogho nacionaljnogho universytetu*, no. 15. Ch. 2. pp. 152-157. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/36.pdf (accessed October 05, 2025).

19. Chelombitjko T. V. (2020) Suchasni pidkhody do doslidzhennja ekonomichnogho potencialu jak ekonomichnoji systemy [Contemporary approaches to researching economic potential as an economic system]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (43). 2020. pp. 227-233.

20. Shapoval O. A. (2023) Sutnistj kadrovogho potencialu ta jogho rolj u zabezpechenni finansovoji stabilnosti [The essence of human resource potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavrijskyj naukovyj visnyk*, no. 15. pp. 231-236.

Дата надходження статті: 23.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 06.08.2026

Дата публікації статті: 18.08.2026