

З. І. Кобеля,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>
О. Г. Захарчук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8216-0023>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.260

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Z. Kobelia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business
and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
O. Zakharchuk,
Postgraduate student of the Department of Business and Human Resource Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN ENTERPRISES UNDER TURBULENT CONDITIONS

У статті розглядається категорія "кадровий потенціал" як системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників підприємства, що визначають його здатність досягати стратегічних цілей, кадровий потенціал включає приховані резерви, інтелектуальний капітал, мотиваційні та творчі можливості колективу. Він трактується як активний складник діяльності підприємства, що відрізняє його від демографічно-статистичної категорії "трудові ресурси".

Автори пропонують структурувати кадровий потенціал у підсистеми: організаційну, мотиваційну, фінансову, інформаційну та навчально-документаційну. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати його рівень та ефективно управляти розвитком персоналу.

Зроблено висновок, що формування й розвиток кадрового потенціалу є ключовим чинником стійкого функціонування підприємства. Раціональне управління персоналом забезпечує оптимальне використання праці, досягнення організаційних і індивідуальних цілей, а мотивований та професійно розвинений колектив стає основою довгострокового успіху компанії.

The article explores the category of "human resource potential" as a fundamental concept in contemporary economic and management science, the notion of human resource potential encompasses both explicit and latent capacities of the workforce. These include intellectual capital, motivational reserves, creative abilities, adaptability, and innovative competencies that collectively determine the enterprise's ability to achieve strategic objectives. In this sense, human resource potential is interpreted as an integrated system of quantitative and qualitative characteristics of employees, extending beyond demographic or statistical categories such as labor resources, and complementing broader socio-economic constructs like human capital.

The study emphasizes that human resource potential should be understood as a systemic and dynamic phenomenon. It integrates employees' qualifications, professional competencies, motivational drivers, innovative capacity, and hidden reserves for development. This approach highlights the distinction between human resource potential and labor resources: while the latter are often treated as passive demographic indicators, the former is conceptualized as an active and strategic component of organizational functioning. Consequently, enterprises must not only account for the existing workforce but also cultivate the collective ability of employees to adapt, innovate, and contribute to long-term growth.

The article argues that the development of human resource potential is a decisive factor for sustainable organizational success. In recent years, new paradigms of management have emerged, focusing on innovative motivational models, evolving labor relations, and the active involvement of managers in engaging employees toward achieving collective goals. The quality of human resource potential is directly linked to the effectiveness of the overall management system, making it a cornerstone of organizational competitiveness.

The article concludes that rational HR management ensures optimal utilization of employees' abilities, alignment with organizational needs, and achievement of both collective and individual goals. Ultimately, only a motivated workforce — supported by continuous development opportunities and fair reward systems — can fully realize its potential, thereby enhancing the overall human resource capacity of the enterprise.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал підприємства, людський капітал, турбулентне середовище.

Key words: human resource potential, enterprise personnel, human capital, turbulent environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах динамічних змін середовища функціонування, глобалізації ринків, євроінтеграційних процесів, цифровізації та посилення кризових викликів (зокрема, спричинених воєнними діями), підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал поступово трансформується із функціонального ресурсу в ключовий стратегічний, який визначає здатність підприємства швидко реагувати, адаптовуватися, генерувати інновації та забезпечувати постійний розвиток. Сукупність зазначених процесів зумовлює необхідність трансформації парадигми господарювання на всіх рівнях, що, у свою чергу, підвищує вимоги до відповідальності при ухваленні управлінських рішень. Особливого значення це набуває у сфері управління людськими ресурсами, адже, як наголошують провідні теоретики та практики сучасності, саме люди в умовах економіки знань виступають ключовим чинником формування капіталу.

У цьому контексті виникає потреба в теоретичному обґрунтуванні необхідності формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу, що забезпечуватиме довгострокову ефективність управлінських рішень. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень з питань "управління персоналом", "управління людським розвитком", "розвитку людського капіталу" залишається не достатньо розкритим питання інтеграції теоретич-

них засад розвитку кадрового потенціалу у загальну систему менеджменту підприємства. Менеджмент кадрового потенціалу підприємств вирізняється високою мінливістю та розрізненістю практичних підходів, браком системності у застосовуваних процедурах і методах, а також недостатнім використанням сучасних технологій у цьому процесі. Відсутність єдиних методологічних підходів до розуміння кадрового потенціалу як динамічного багатовимірного явища ускладнює розробку ефективних організаційно-економічних механізмів його розвитку. Це зумовлює необхідність узагальнення, систематизації та уточнення ключових категорій, понять і принципів, що лежать в основі управління людським капіталом, а також їх адаптації до викликів сучасного середовища.

Таким чином, вирішення означених проблем має не лише наукову, а й вагомую практичну значущість для формування ефективної системи управління кадровим потенціалом, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств. В таких умовах, вдале управління кадровим потенціалом підприємства є важливою частиною успішного та ефективного розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблематики формування та управління кадровим потенціалом підприємств займається широке коло як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, а саме: J.B. Barney [20], С. К. Prahalad, G. Hamel [21], В. Гриньова [5], Л. Лісогоп, Н. Руденко [9], О. Пшик-

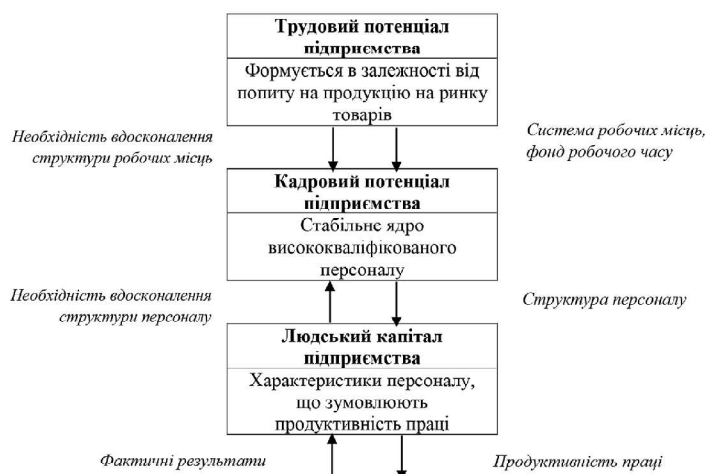


Рис. 1. Співвідношення та взаємозв'язок дефініцій "трудовий потенціал", "кадровий потенціал", "людський капітал"

Джерело: сформовано авторами на основі [13].

Ковальська, О. Ковальський, К. Хаустова, Е. Дем'янович [16], В. Воронкова, А. Череп, О. Череп, Ю. Калюжна [17], І. С. Чорнодід, Н. Василюк, В. М. Петренко [18] та інші. Водночас предметом наукових дискусій залишаються процеси структурування кадрового потенціалу підприємства, що відображаються у досить різнопланових підходах сучасної наукової думки, дослідження сучасної проблематики розвитку кадрового потенціалу не в повній мірі враховують управління кадровим потенціалом підприємства, що й обумовлює подальший науковий пошук у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою дослідження є узагальнення теоретичних поглядів науковців щодо структури кадрового потенціалу підприємства та розроблення авторського бачення його складових елементів; обґрунтування, розробка та удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу організації в турбулентних умовах.

Не зважаючи на наявність значного обсягу напрацювань по тематикі дослідження, виявлено кілька ключових проблем. По-перше, відсутнє єдине трактування понять "кадровий потенціал", "людський капітал", "трудові ресурси" та "персонал", що ускладнює стандартизацію теоретичних підходів і розробку ефективної прикладної методології. По-друге, більшість досліджень зосереджені на функціональному управлінні персоналом або на загальних аспектах кадрової політики, тоді як з урахуванням сучасних викликів (цифрова трансформація, ESG-парадигма) та турбулентних умов (воєнні ризики) — висвітлено фрагментарно.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Категорія "кадровий потенціал" у загальному науковому дискурсі розглядається як сукупність кількісних і якісних характеристик працівників підприємства, що визначають його здатність досягати стратегічних цілей. На відміну від терміну "персонал", поняття "кадровий

потенціал" охоплює не лише фактичну структуру зайнятих, а й приховані резерви, інтелектуальний капітал, мотиваційні та творчі можливості колективу [2].

У контексті даного дослідження кадровий потенціал розглядається як системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, включаючи їхню кваліфікацію, професійні компетентності, мотиваційний потенціал, здатність до інновацій та адаптації, а також внутрішні резерви розвитку. Термін "персонал" використовується вужче і здебільшого охоплює лише фактичну чисельність і структуру зайнятих осіб без акценту на їхній потенціал чи розвиток. "Людський капітал" у цьому контексті інтерпретується як ширше соціально-економічне поняття, що включає не лише характеристики працівників конкретного підприємства, а й загальні інтелектуальні, освітні, культурні та морально-етичні складники, які мають економічну цінність (тобто знання, навички, досвід, інноваційність, креативність тощо). Зазвичай ця категорія використовується у міждисциплінарних дослідженнях на рівні регіонів, держав або макроекономіки. Поняття "трудові ресурси", своєю чергою, має демографічне та статистичне забарвлення, відображаючи потенційно працездатне населення або доступні для економіки трудові резерви [2; 5]. Комплексне осмислення кадрового потенціалу підприємства передбачає його інтерпретацію як складової ширшої соціально-економічної системи — трудового потенціалу, що зумовлює необхідність врахування наукових напрацювань у сфері структурування трудового потенціалу підприємства. Поняття "трудовий потенціал" є найбільш повною характеристикою трудових ресурсів і містить в собі всі використовувані та невикористовувані можливості людини в процесі праці. Такий підхід передбачає трактування людських ресурсів як активного складника діяльності підприємства, що відрізняє їх від поняття "трудові ресурси", яке розглядає їх нарівні з іншими видами ресурсів. У такий спосіб акцентується увага на тому, що для підприємства визначальним є не потенціал окремих працівників, а сукупний потенціал організації.

Співвідношення категорій "трудового потенціалу", "людського капіталу" та "кадрового потенціалу" підприємства подано на рисунку 1.

Поняття "кадровий потенціал" отримало широке застосування в період переходу від екстенсивної моделі розвитку виробництва до інтенсивної. Воно стало своєрідною реакцією наукової думки на практичну потребу забезпечити якісне вдосконалення процесів формування та використання можливостей працівника як інтегрованого об'єкта виробничої та управлінської діяльності. На сучасному етапі існує значна кількість інтерпретацій цієї дефініції, окремі з яких наведено у таблиці 1.

Аналіз наукових трактувань в таблиці 1 свідчить про наявність суттєвих відмінностей у розумінні змісту та визначенні складових кадрового потенціалу підприємства, що зумовлює недостатність і недосконалість методологічних засад його управління. Узагальнення різних підходів до розуміння цього терміну дає можливість сформулювати власне визначення категорії кад-

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення сутності поняття "кадровий потенціал"

Вчений	Визначення поняття «кадровий потенціал»
В.В. Безмертна [1]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
В'юник О.В. [3]	Ключові напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах і інноваційних змін передбачають інноваційний характер кадрової політики, якісний рекрутинг та онбординг, навчання впродовж життя, якість робочих місць та розвиток дистанційної зайнятості, інклюзію, безпеку, мотивацію та оцінку, підвищення цифрової компетентності, всебічну підтримку персоналу.
Краснокутська Н.С. [7]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Лісогор Л., Руденко Н. [9]	Кадровий потенціал – це можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.
Михайлов О.О. [10]	Кадровий потенціал – це сукупність потенціалів, які дозволяють перетворити ресурси у готовий продукт в межах окремої операційної системи (статика), з позиції динаміки – це здатність працівників до самовдосконалення, професійного розвитку, що призводить до підвищення рівня компетентності, знань та вмінь у процесі функціонування соціально-економічної системи.
Носань, Н., Фенічева, Т., Кісільов, О. [11]	Кадровий потенціал є ключовим елементом функціонування будь-якої організації, оскільки від ефективності використання людських ресурсів залежить її продуктивність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін.
Пліско В. Р. [14]	Кадровий потенціал – це системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, включаючи їхню кваліфікацію, професійні компетентності, мотиваційний потенціал, здатність до інновацій та адаптації, а також внутрішні резерви розвитку.
Смачило В.В. [15]	Кадровий потенціал – це відкрита соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, які мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству для сталого розвитку.
Шаульська Л. [19]	Кадровий потенціал – це сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з урахуванням особливостей сільського господарства забезпечують можливість та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 7; 9; 10; 11; 14; 15; 19].

рового потенціалу. Під ним пропонується розуміти інтегральну трудову спроможність працівника (колективу), яка визначається кількісними, якісними та іншими характеристиками персоналу й забезпечує досягнення стратегічних цілей та перспективний розвиток підприємства.

Розвиток будь-якої організації досягається насамперед за рахунок наявності грамотного і мотивованого персоналу. Для формування ядра організації у вигляді висококваліфікованих фахівців необхідно забезпечити їм мотивацію до результативної праці; керівники повинні управляти кадровим потенціалом, спрямовувати його на постійний розвиток та якнайповніше застосування.

Для відповідності кадрового потенціалу працівників підприємств сучасним умовам функціонування потрібно системно його розвивати, постійно актуалізуючи та адаптуючи до цих умов.

Розвиток кадрового потенціалу — це системний процес безперервного навчання, вдосконалення навичок та знань працівників, спрямований на підвищення їхньої кваліфікації, кар'єрне зростання та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, що

включає планування, мотивацію, оцінку та впровадження інноваційних методів для формування ефективної та конкурентоспроможної сучасної команди.

Основні складові та напрями розвитку кадрового потенціалу:

- професійне навчання через підвищення кваліфікації, тренінги, семінари для оновлення знань та навичок;

- кар'єрний розвиток: кадрове планування, просування та ротація працівників, формування кадрового резерву, підготовка майбутніх керівників;

- мотивація через створення ефективної системи стимулювання та оцінка внеску кожного співробітника в підвищення продуктивності та ефективності підприємства;

- впровадження цифрових технологій, розвиток цифрової грамотності, емоційного інтелекту та інноваційні підходи до формування соціальних навичок;

- планування потреб у персоналі відповідно до стратегічного бачення, розуміння кадрового потенціалу кожного працівника, чіткий розподіл обов'язків між працівниками в процесі праці;

Таблиця 2. Узагальнення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства

Кількісні показники	Якісні характеристики
Чисельність зайнятих на підприємстві	Професійно-кваліфікаційні характеристики (компоненти)
Чисельність працівників вищої кваліфікації	Освітній потенціал підприємства
Чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, із значним досвідом роботи	Психофізіологічний потенціал (психологічна, фізіологічна підготовка)
Склад і структура персоналу	Техніко-технологічний потенціал
Професійно-кваліфікаційний склад кадрів	Інноваційно-креативний потенціал
Структура працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки	Інтелектуальний потенціал
Тривалість трудової діяльності	Соціальний потенціал (соціально гуманістична компонента)
Професійний стаж	Культурно-моральний потенціал
Кваліфікаційний склад і його структура	Мотиваційний потенціал
Рух робочої сили (коефіцієнти обороту з прийому, з вибуття, плинності кадрів)	Комунікативний потенціал, здатність працювати в команді
Ефективність праці (продуктивність праці, трудомісткість продукції)	Особистісний потенціал (особисті якості працівника, здатність до навчання та розвитку)
Ефективність використання робочого часу	Адаптивність, гнучкість персоналу
Середній вік працівників	Соціально-психологічний клімат
Середнє число років навчання, професійної підготовки	
Середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах	
Укомплектованість кадрами (рівень заміщення посади)	

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 8].

— створення сприятливих соціально-психологічних умов через забезпечення безпеки та гігієни праці, психологічної та емоційної підтримки, розвиток гнучких форм зайнятості.

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим фактором стійкого розвитку та успіху компанії в довгостроковій перспективі. В останні роки з'явилися нові підходи до управління, такі як нові типи взаємовідносин у трудовому колективі, парадигми мотивації та стимулювання працівників, ставлення працівників та керівників до процесів та результатів роботи. Дійсно, кадровий потенціал кожної компанії тісно пов'язаний з якістю її загальної системи управління і, зокрема, зі здатністю менеджерів зацікавити працівників у досягненні поставлених цілей.

У сучасній економічній науці прийнято виокремлювати кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу підприємства [4; 8]. При цьому слід зазначити, що однаковий рівень кадрового потенціалу може досягатися як за рахунок більшої чисельності персоналу з нижчими якісними характеристиками, так і меншої чисельності працівників із вищими якісними показниками. У будь-якому випадку існують універсальні кількісні параметри, що забезпечують якісний опис кадрового потенціалу підприємства.

Відтак постає завдання визначення множини характеристик кадрового потенціалу, обґрунтування ключових складових та відбору показників, які відображатимуть його кількісно-якісну структуру. Для цього необхідно звернутися до наукових напрацювань у даній сфері та здійснити аналіз інтерпретацій кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства (таблиця 2).

Зазначені складові, призначені для характеристики кількісних та якісних параметрів, на нашу думку, мають певну бінарність, оскільки відображають ті чи інші аспекти кадрового потенціалу підприємства як у якіс-

ному, так і в кількісному вимірі. Варто також наголосити на наявності дублювання окремих характеристик у переліках кількісних та якісних показників.

Сформуємо ці показники у певні підсистеми:

1. Підсистема організації (передбачає формування взаємопов'язаної сукупності внутрішніх служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення та прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямів кадрової діяльності) [12, с. 80].

2. Підсистема мотивації (оскільки поведінка працівників формується під впливом різноманітних чинників, доцільним є здійснення моніторингу мотиваційних аспектів: змістовності праці та її визнання колегами, усвідомлення власних досягнень, почуття відповідальності, можливостей самореалізації, прагнення до кар'єрного зростання, а також об'єктивної оцінки діяльності з боку керівництва).

3. Підсистема фінансового забезпечення (забезпечує створення ефективної системи акумулювання та використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій ключових співробітників і здійснення стимулюючих виплат персоналу).

4. Підсистема інформаційного забезпечення (охоплює оперативні дані, інформацію щодо планування чисельності персоналу та професійного добору кадрів, а також нормативно-довідкові матеріали, що стосуються регламентації посадових обов'язків, питань охорони праці, нормування трудових процесів, класифікаторів техніко-економічної інформації та системи документації).

5. Підсистема документообігу і навчання (представлена системою документообігу організаційного характеру (норми, правила, вимоги), які застосовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком персоналу; забезпечує науково-методичний супровід професійно-технічної освіти, впровадження сучасних освітніх та управлінських технологій, стимулювання кар'єрного

зростання працівників, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема шляхом використання сучасних форм і методів навчання).

Незалежно від галузевої специфіки бізнесу, вирішення завдань управління кадровим потенціалом підприємства зводиться до формування оптимальної поведінкової моделі працівників, забезпечення відповідності їхньої кваліфікації та професійного рівня потребам компанії, а також підтримки їхньої мотивації до результативної праці, що сприяє розвитку й процвітання організації. Управління кадровим потенціалом як складною та динамічною системою в умовах швидких трансформаційних змін потребує застосування сучасного методичного інструментарію оцінювання його рівня, базою якого виступає структуризація за кількісними та якісними характеристиками, об'єднаними у відповідні компоненти. Таким чином, для реалізації ключових завдань системи кадрового розвитку підприємства необхідно враховувати розвиток людського капіталу, що передбачає формування кадрового резерву та стимулювання ефективності праці, зокрема шляхом підвищення трудової активності й лояльності персоналу.

Підсумовуючи вищесказане, зробимо висновок, що формування та розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових процесів функціонування організації. Рівень ефективності управління цим потенціалом безпосередньо визначає результативність діяльності підприємства. Рациональне управління персоналом забезпечує оптимальне використання праці робітників і службовців для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей. Система управління кадровим потенціалом охоплює відбір працівників, створення умов для їхнього професійного розвитку, організацію корпоративного навчання, контроль ефективності та результативності розвитку, а також управління системою винагород. Лише мотивований персонал, який бажає розвиватися та просуватися кар'єрними сходами, який відчуває себе задоволеним, працюючи на підприємстві, матиме змогу отримати повноцінну реалізацію власного потенціалу, а разом із цим — підвищити рівень кадрового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи сучасні підходи до управління персоналом, варто зазначити, що управління кадровим потенціалом у стратегічному контексті суттєво відрізняється від оперативних моделей. Ці відмінності стосуються не лише функціонального навантаження підрозділів з управління персоналом, а й філософії підходу до розвитку працівників, ролі HR у загальній стратегії підприємства, цілей, інструментів та критеріїв оцінки ефективності. Щоб наочно продемонструвати ключові розбіжності між традиційним і стратегічним підходами, доцільно порівняти їх за основними управлінськими критеріями (що і буде предметом наших подальших досліджень).

Література:

1. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства — можливості його формування та ефективного використання. Наукові вісті Давіського університету. 2012. № 8.
2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Економіка підприємства. № 4 (80). 2022. С. 72—79.
3. В'юнник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 10 (43). С. 240—249.
4. Гармідер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Економіка і регіон № 2 (39). 2013. ПолтНТУ. С. 44—51.
5. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с. 4.
6. Кобеля З., Коренга Т. Методологічний підхід щодо формування концепції оцінювання потенціалу розвитку підприємств. Методологія сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції (22-23 лютого 2024 р., м. Харків) / за заг. ред. К. Юр'євої. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. 534 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка; Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Кучинський В.А. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". 2014. № 33 (1076). С. 151—157.
9. 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. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728—2667.2022/221-4/3>
10. Михайлов, О. О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Полтавської державної аграрної академії — Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>
11. Носань, Н., Фенічева, Т., Кісільов, О. (2024). Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Економіка та суспільство, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>
12. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. Економіка менеджмент підприємництва. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. № 23 (II). 2017. С. 73—82.
13. Плетникова І. Л., Міронцева І.Л. Удосконалення експертно бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вісник економіки і транспорту промисловості. 2007. № 19—20. С. 78—87
14. Пліско В. Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід № 9/2025. С. 195—200.
15. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії "кадровий потенціал підприємства". Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53—65. URL: https://mer.fem-sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/

16. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

17. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андриякайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica". 2024. № 18 (95) С. 176—188

18. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

19. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. Економіст. 2009. № 2. С. 11—27.

20. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. № 17. P. 99—120.

21. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. P. 79—91.

References:

1. Bezsmertna, V.V. (2012), "Human resource potential of the enterprise — possibilities of its formation and effective use", Naukovi visti Daliv's'koho universytetu, vol. 8.

2. Belopol's'kyj, M.H. Khadzhynova, O.V. and Bessonova, A.V. (2022), "Theoretical and methodological principles of the human resource management system", Ekonomika pidpriemstva, vol. 4 (80), pp. 72—79.

3. V'iunyk, O.V. (2023), "Directions of development of human resources in conditions of innovative changes", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 10 (43), pp. 240—249.

4. Harmider, L.D. (2013), "Methodological approaches to assessing the development of human resources of a trading enterprise", Ekonomika i rehion, vol. 2 (39), pp. 44—51.

5. Hryn'ova, V.M. and Pysarevs'ka, H.I. (2012), Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Human resource management of an enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

6. Kobelia Z. and Korenha T. (2024), "Methodological approach to the formation of the concept of assessing the development potential of enterprises", Metodolohiia suchasnykh naukovykh doslidzhen': zbirnyk naukovykh prats' uchastnykiv Yuvilejnoi XX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Methodology of modern scientific research: a collection of scientific papers of participants of the jubilee xx international scientific and practical conference], KhNPU imeni H.S. Skovorody, Kharkiv, Ukraine.

7. Krasnokutska, N.S. (2005), Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.

8. Kuchyn's'kyj, V.A. (2014), "Determining the directions of development of the enterprise's human resources

potential", Visnyk NTU "KhPI", vol. 33 (1076), pp. 151—157.

9. Lisohor, L. and Rudenko, N. (2022), "The personnel potential to foster socioeconomic development in Ukraine under modern conditions", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 4 (221), pp. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>

10. Mykhajlov, O. O. (2013), "Human resource potential of an enterprise: theoretical and practical aspects", Visnyk Poltav's'koj derzhavnoi ahrarynoi akademii, available at: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf> (Accessed 01 Jan 2025).

11. Nosan', N., Fenicheva, T. and Kisil'ov, O. (2024), "Modern methods of human resource management to ensure the efficiency and sustainability of the organization", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

12. Onyschenko, E.K. (2017), "Human resource potential and its place in the structure of the enterprise potential", Ekonomika menedzhment pidpriemnytstva. Zbirnyk nauk prats' Skhidnoukrains'kyj natsional'nyj universytet imeni Volodymyra Dalia, vol. 23 (II), pp. 73—82.

13. Plietnykova, I. L. and Mironov, I.L. (2007), "Improvement of the expert-point methodology for assessing the enterprise's human resource potential", Visnyk ekonomiky i transportu promyslovosti, vol. 19-20, pp. 78—87.

14. Plisko, V. R. (2025), "Theoretical foundations of a strategic approach to the development of human resources in the enterprise management system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 195—200.

15. Smachylo, V. V. (2016), "Quintessence and conceptual and semantic analysis of the socio-economic category "human resource potential of the enterprise", Mekhanizm rehulivannia ekonomiky, vol. 3, pp. 53—65, available at: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/ (Accessed 01 Jan 2025).

16. Khaustova, K. M. and Dem'ianovych, E. (2023), "Human Resource Management of an Enterprise under Conditions of Modern Instability", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56.

17. Cherep, A. Voronkova, V. Cherep, O. Kaliuzhna, Yu. and Andriukajtene, R. (2024), "Trends in the development of human-oriented personnel management in conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities", Humanities studies: Collection of Scientific Papers, vol. 18 (95), pp. 176—188.

18. Chornodid, I.S. Vasylets', N.M. and Petrenko, V.M. (2022), "Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

19. Shaul's'ka, L. (2009), "Conditions for the development of labor potential", Ekonomist, vol. 2, pp. 11—27.

20. Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, pp. 99—120.

21. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79—91.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.