

УДК 005.95/96:005.336]:658  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92>

Михайліченко Л.В.  
Запорізький національний університет  
Mykhailichenko Lubomir  
Zaporizhzhia National University  
<https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*При написанні статті були досліджені основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Досліджено вплив особливостей формування принципів кадрового потенціалу підприємства та визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємств. Визначено, що ефективно впровадження кадрового потенціалу підприємства становить ядро інтелектуального потенціалу компанії. Обґрунтовано, що оцінка кадрового потенціалу та формування його принципів є пріоритетною функцією підприємства. Досліджено сутність кадрового потенціалу та сформовано авторське визначення. Проаналізовано кадровий потенціал українських підприємств та продемонстровано зв'язок впливу кадрового потенціалу на обсяги фінансових результатів. Визначено, що, від якісних властивостей залежить успіх підприємства на ринку. Сформовано основні принципи кадрового потенціалу та визначено, що для їх втілення потрібно займатись розвитком та навчанням персоналу і вкладати в це кошти. Проаналізовано ключові аспекти корпоративної системи навчання та розвитку персоналу. Обґрунтовано, що саме від формування принципів кадрового потенціалу і залежить ефективність в майбутньому.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, підприємство, персонал, стратегія розвитку, ринок, принципи, навчання, ефективність

## BASIC PRINCIPLES OF FORMING THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

*In writing the article, the basic principles of formation of the enterprise's human resources potential were studied. The components of the human resources potential of enterprise are analyzed. The influence of the peculiarities of formation of the principles of enterprise's human resources potential is studied and their impact on the efficiency of enterprises is determined. It is determined that the effective implementation of the enterprise's human resources potential is the core of the company's intellectual potential. It is substantiated that the assessment of human resources potential and the formation of its principles is a priority function of an enterprise, since it creates the prerequisites for the development of employees of the enterprise and allows to evaluate them and see their effectiveness. The essence of human resources potential is studied and the author's definition is formed, the essence of which is based on the fact that human resources potential is the employees of an organization who use all their resources to achieve the goals of the enterprise. The human resources potential of Ukrainian enterprises for 2013-2023 is analyzed and the relationship between the impact of human resources potential and the volume of financial results is demonstrated. The structure of the human resources potential of Ukrainian enterprises by industry as of 2023 is analyzed. It is determined that the success of an enterprise in the market depends not on the number of personnel, but on its qualitative properties. The basic principles of human resources potential are formed and it is determined that in order to implement them, it is necessary to develop and train personnel and invest in it. The key aspects of the corporate system of personnel training and development are analyzed. It is substantiated that it is the formation of the principles of human resources potential that determines the efficiency in the future, since the company must formulate such principles that enable the staff to develop the company and achieve its goals. It is determined that the strategy of human resources development is organically linked to both the strategy of personnel management and the strategy of the organization. The correlation of the strategy of development of human resources potential with the strategies of development of organization and personnel management is depicted. Conclusions are drawn on the basic principles of formation of the enterprise's human resources potential.*

**Keywords:** human resources, industry, development, principles, training, efficiency

**JEL classification:** A10, A11, C53, J 49, J 53, L 10, L 52

**Постановка проблеми.** Ефективність діяльності підприємства та високий рівень конкурентоспроможності на ринку, насамперед залежать від його

співробітників, їх знань, професіоналізму, кваліфікації, мотивації та дисципліни. Ефективно впровадження кадрового потенціалу підприємства становить ядро

інтелектуального потенціалу підприємства. Оцінка кадрового потенціалу та формування його принципів є пріоритетною функцією підприємства, оскільки створює передумови розвитку працівників підприємства, дозволяє оцінити їх та побачити ефективність. Саме тому дослідження формування принципів кадрового потенціалу є актуальною темою для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання кадрового потенціалу та принципів його формування були здійснені наступними науковцями та дослідниками, такими як: Безсмертна В. В. [1], Довбенко В. І., Мельник В. М. [2], Москаленко, В. О. [5], Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. [7] та іншими. Проте з'являються нові питання щодо даного дослідження, зокрема саме принципів кадрового потенціалу, що потребують більш детального дослідження задля визначення напрямів їх зростання.

**Мета статті:** дослідити вплив особливостей формування принципів кадрового потенціалу підприємства та визначити їх вплив на ефективність діяльності підприємств.

**Виклад основних результатів дослідження.** Основу будь-якої організації складає кадровий потенціал, адже саме кадри є активним елементом організації та її рушійною силою. Від кваліфікації персоналу та їх ефективного використання залежить результат діяльності організації, її перевага у соціальній та економічній сфері, а також місце організації на ринку праці.

Кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей всіх людей, які працюють на підприємстві та вирішують певні завдання, що покладені на досягнення цілей підприємства за рахунок його максимальних можливостей [1].

Також кадровий потенціал розуміється як поєднання особистісних характеристик персоналу їх спеціальних знань, кваліфікації та досвіду з потенційними можливостями, які в процесі трудової діяльності можуть бути використані організацією для досягнення поставлених короткострокових або довгострокових цілей [2]. Виходячи з цього визначення можна вивести складові поняття кадрового потенціалу (рис. 1).

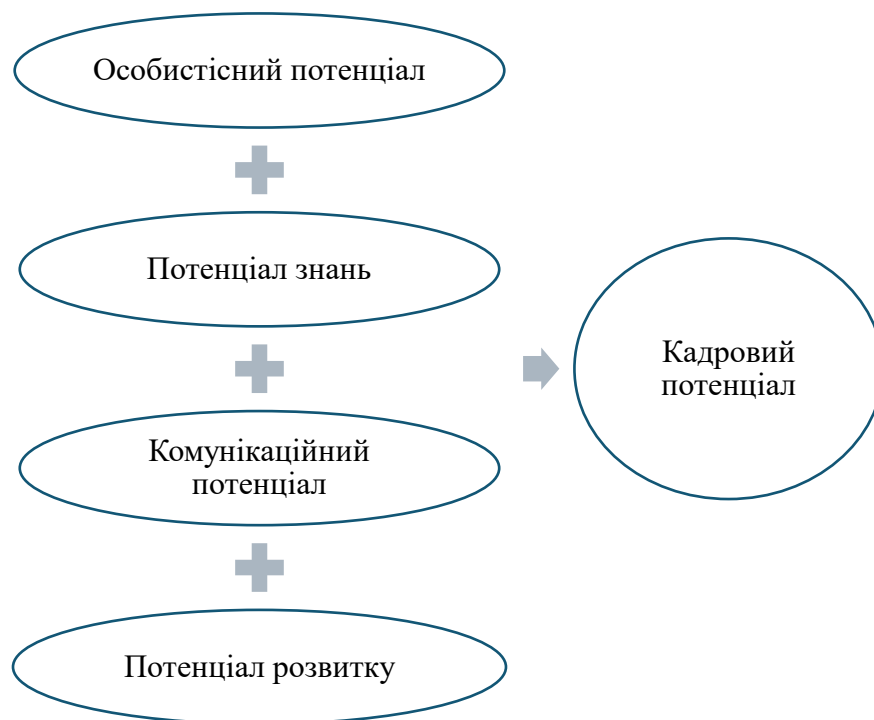


Рис. 1. Складові кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [3-4]

Під потенційними можливостями персоналу розуміється сукупність людських якостей, які можуть бути застосовані за конкретних обставин. Для ефективного виконання роботи персоналу потрібні спеціальні знання, які являються сукупністю теоретичних знань і практичних навичок у конкретній галузі, які набувають шляхом спеціальної підготовки та необхідні для вирішення питань.

Кадровий потенціал знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів (табл. 1)

Таблиця 1

## Характеристика впливу факторів на кадровий потенціал

Зовнішні	
Фактори	Характеристика
Соціальні	Зарплата, можливість зробити кар'єру, можливість реалізації особистих цілей, рівень добробуту працівника, забезпечити працівника соціальними пільгами, плинність кадрів, якість роботи
Технічні	Продуктивність праці, характер та зміст праці, якість праці персоналу, оснащеність виробництва (рівень механізації та автоматизації виробництва), коефіцієнт праці та безпека праці
Економічні	Стан економіки, ситуація на ринку праці, рівень безробіття, рівень інфляції
Внутрішні	
Фактори	Характеристика
Особистісні	Стать, вік, характерологічний тип, працездатність, здібності, компетентність, знання, уміння, навички, досвід роботи
Статусний потенціал	Визнання результатів роботи колегами, схвалення роботи
Мотиваційний фактор	Фактор, що викликає задоволеність своєю роботою

Джерело: [5]

Перш ніж визначити принципи формування кадрового потенціалу проаналізуємо загальний кадровий потенціал українських компаній (рис. 2).

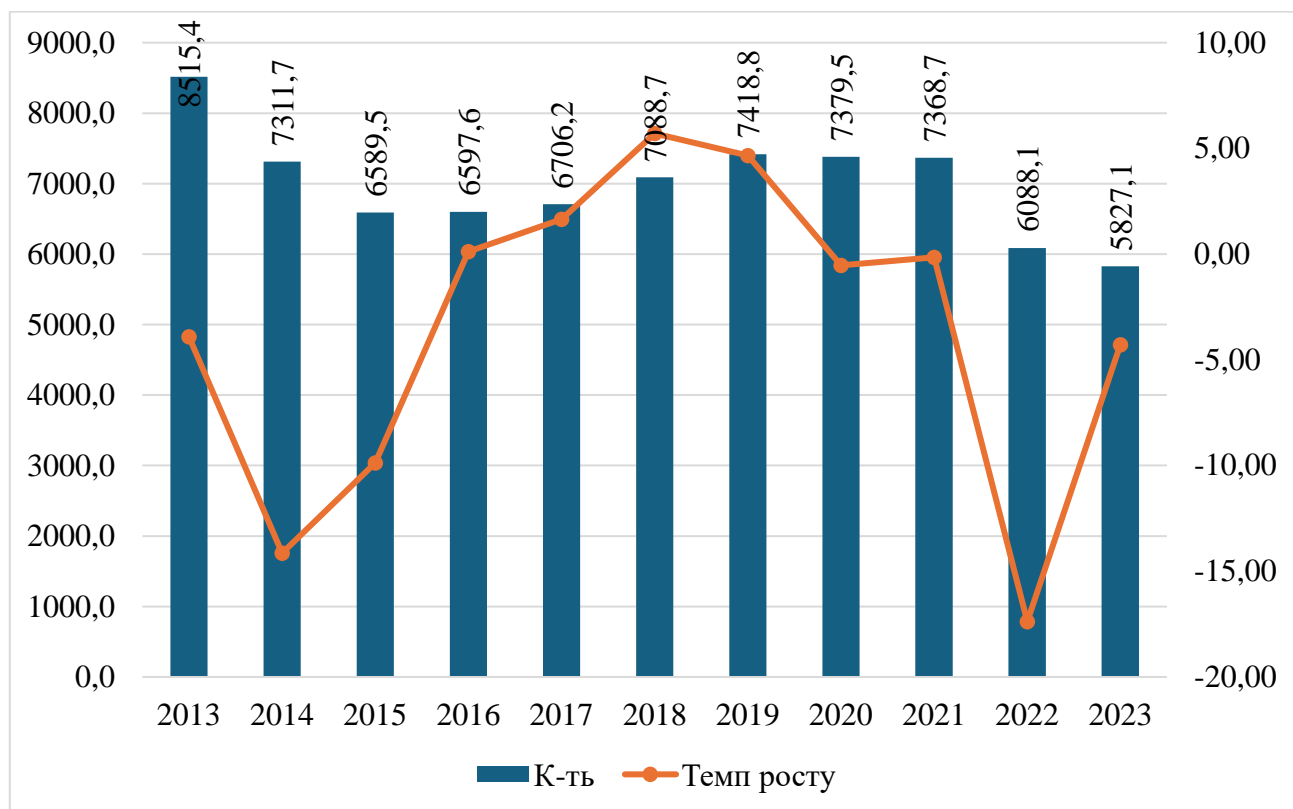


Рис. 2. Динаміка кадрового потенціалу українських підприємств за 2013-2023 рр., тис. чол.

Джерело: [6]

Як видно з рис. 2, кількість кадрового потенціалу українських підприємств з кожним роком зменшується, що в майбутньому може призвести до гострого дефіциту кадрів. З початком повномасштабного вторгнення кількісно кадровий потенціал зменшився на 17,38% в порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році теж відбувся спад на 4,29%. Слід відзначити, що керівникам підприємств необхідно замислитися над формуванням свого кадрового потенціалу та створенні умов, які сприятимуть утриманню працівників.

Дослідимо структуру кадрового потенціалу за основними галузями економіки України та визначимо його вплив на фінансові показники цих галузей (рис. 3 та 4 відповідно).



Рис. 3. Структура кадрового потенціалу українських підприємств за галузями станом на 2023 рік, %  
Джерело: [6]

З рис. 3 видно, що найбільша частка кадрового потенціалу українських підприємств припадає на оптову та роздрібну торгівлю та промисловість – 20% та 25% відповідно. На рис. 4 наведена структура виручки від реалізації за цими галузями, що дозволить побачити залежність кадрового потенціалу і показників діяльності підприємств.

Незважаючи на те, що частка кадрового потенціалу сфери оптової та роздрібно торгівлі складає 20%, її частка у виручці становить 41%, а частка промисловості складає 32% (при тому що в ній працює більше кадрів, ніж в торгівлі), що засвідчує той факт, що не від кількості кадрів, а від їхнього потенціалу та грамотного управління залежать фінансові результати підприємств.

Отже, грамотне управління кадровим потенціалом виходить з наступних принципів [7-8]:

- системності, тобто організація розглядається як сукупність елементів, що у взаємодії. Основна увага спрямована на структуру організації, її ієрархію та властивості елементів, що виявляються як у взаємодії, так і у взаємозв'язках. Цілісна система створює синергетичний ефект, який набагато більший за суму

своїх елементів. Завдання керівника – знайти такий набір елементів;

- ефективності, яка полягає в тому, що при досягненні поставленої мети необхідно мінімізувати витрати і втрати, тобто найефективніше використовувати наявні ресурси;

- винагороди, адже при постановці мети персонал потрібно стимулювати за допомогою винагороди, при цьому заохочення має бути справедливим, тобто диференціювати систему оплати за ступенем трудомісткості поставлених завдань, значущістю роботи, а також економічності досягнення мети;

- циклічності, що являє собою процес, що повторюється в результаті, якого елементи, слідуючи один за одним або чергуючись, становлять єдине ціле. Принцип циклічності дозволяє визначити загальні закономірності процесу розвитку кадрового потенціалу та прогнозувати його;

- плинності кадрів, показник, який демонструє, наскільки довго працівник залишається на своєму робочому місці. Високий коефіцієнт плинності кадрів означає втрату стабільності для підприємства.



Рис. 4. Структура виручки від реалізації українських компаній за галузями станом на 2023 рік, %  
Джерело: [6]

При усуненні всіх причин плинності кадрів керівництво організації зможе приділяти увагу розвитку та навчанню персоналу. Навчання та розвиток кадрового потенціалу пов'язане, перш за все, з розвитком співробітників організації. Навчання персоналу має бути пов'язано з необхідним для певної посади рівнем праці, кваліфікацією, а не самоціллю. Розвиток персоналу потребує вкладення коштів та передбачає підвищення конкурентоспроможності працівників і, отже, організації загалом. Ефективність навчання згодом виражатиметься у підвищенні рівня продуктивності праці, покращення якості роботи, зниження кількості аварій з

вини співробітника та скорочення плинності кадрів. Але щоб було досягнуто цілей, поставлених керівництвом, при ухваленні рішення про розвиток кадрового потенціалу, необхідно ретельно контролювати процес навчання.

Навчання персоналу, будучи складовою процесу управління людськими ресурсами, необхідне отримання знань, навичок, досвіду новими і діючими кадрами задля успішного здійснення виконуваної роботи [9, с. 176-177].

Корпоративна система навчання та розвитку має наступні аспекти (рис. 5).

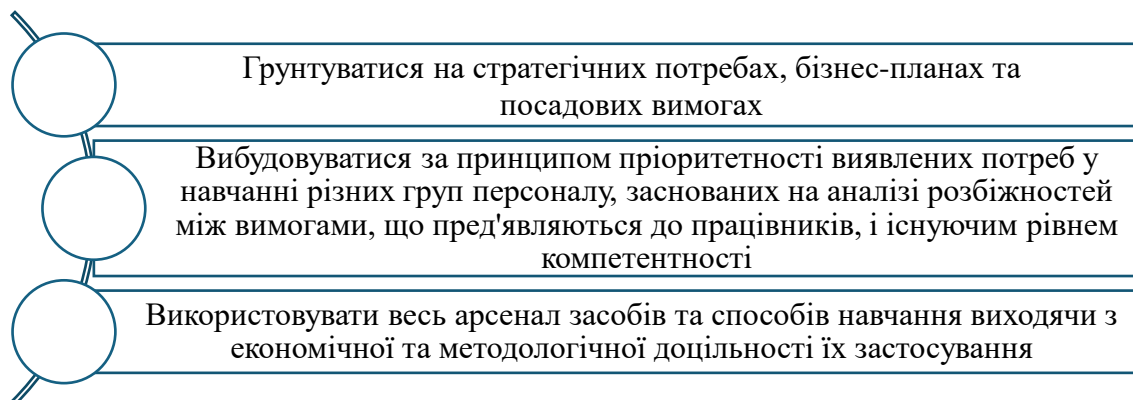


Рис. 5. Ключові аспекти корпоративної системи навчання та розвитку персоналу  
Джерело: [8-9]

Стратегія розвитку кадрового потенціалу органічно пов'язана як зі стратегією управління персоналом, і зі

стратегією організації. Наочно цей взаємозв'язок представлений у табл. 2.

Таблиця 2

**Співвідношення стратегії розвитку кадрового потенціалу зі стратегіями розвитку організації та управління персоналом**

Стратегія організації	Стратегія управління персоналом	Стратегія розвитку персоналу
Стратегія внутрішнього зростання. Організація динамічно розвивається, має ресурси для розвитку, орієнтована на здійснення діяльності у знайомій області у більшому обсязі та краще	Орієнтація на власний персонал. Формування кадрового резерву, ротація кадрів	Розвиток професійних та особистих якостей;
Стратегія зовнішнього зростання. Приєднання або поглинання інших компаній, вертикальна та горизонтальна інтеграція	Орієнтація на співробітників зі сторони. Робота з формування команди. Увага до якості персоналу	Підвищення кваліфікації та перепідготовка. Самонавчання. застосування активних методів навчання. Командоутворюючі програми. Адаптація персоналу. Стажування, делегування повноважень
Стратегія концентрації. Зосередження на вузькій ділянці ринку, виділення цільового сегменту, конкуренція на основі підвищення якості продукції (послуги)	Орієнтація на власні персонал. Залучення з боку високопрофесійних працівників. утримання високопрофесійних працівників. Мотивація персоналу. Індивідуальний підхід	Розвиток професійних та творчих здібностей. Підвищення кваліфікації. Консультування; самоосвіта
Стратегія вилучення вкладень (занепад) Економія ресурсів, консолідація та переміщення капіталу, можливе антикризове управління	Орієнтація на власний персонал. Мораторій приймання персоналу. Скорочення персоналу	Підтримка ключових здібностей персоналу. Навчання за потребою. Ротація кадрів; Перевага універсальним працівникам. Адаптація персоналу

Джерело: [10-11]

З усього вищевикладеного можна дійти висновку, що чим більше організація вкладає коштів у навчання та розвиток кадрового потенціалу, то вище продуктивність праці співробітників, якість роботи, своєчасність виконання. Співробітник відчуває значущість своєї праці організації, він виникає прагнення особистісного зростання.

Прагнення співробітника виконати роботу більш інтенсивно відбивається на прибутки та конкурентоспроможності організації на ринку. Що власне було приведено на прикладі компанії торгівлі, які при частці кадрового потенціалу, отримали в двічі більшу частку

виручки.

**Висновки.** Отже, в процесі дослідження принципів формування кадрового потенціалу на підприємстві, було визначено, що підприємствам необхідно розвивати та інвестувати у свій персонал, адже тільки тоді вони зможуть отримати особисту вигоду у вигляді покращення фінансових результатів діяльності. Саме від формування принципів кадрового потенціалу і залежить їхня ефективність в майбутньому, адже підприємство має сформувати такі принципи, які нададуть можливість кадрам розвивати підприємство та досягати поставлених цілей.

**Список використаних джерел:**

1. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка, Вип. 12. С. 48-54.
2. Довбенко В.І., Мельник В.М. (2010). Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. 2-е вид. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 232 с.
3. Якуба М.М. (2009). Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник НЛТУ України, № 7. С. 302-305.
4. Дашко І.М. (2017). Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. Економіка та держава, № 1. С. 65-68. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf).
5. Москаленко В.О. (2010). Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-навігатор, № 3(20). С. 15.
6. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств, 2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
7. Прохорова В.В., Мних О.Б., Гузенко І.Ю. (2021). Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. Економічний вісник Дніпровської політехніки, № 2. С. 115-124.

8. Горбокони В.Ю. (2016). До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/1/18.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf)
9. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. (2018). Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 404 с.
10. Малтиз В., Батраченко А. (2020). Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений, № 3(79). С. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.
11. Greer C.R. (2021). Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing, 746 p.
12. Дашко І.М., Антипенко Т.В., Федірко Д.В. (2023). Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки, № 3(59). С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2023-3-59-15>. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3993>
13. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. (2021). Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Ефективна економіка: електронний журнал, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>.

#### References:

1. Zhosan H.V. & Kyrychenko N.V. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Human Resources Management in the Post-Pandemic and Martial Law Context in Ukraine]. Tavrian Scientific Bulletin, Vyp. 12. Pp. 48-54 [in Ukrainian].
2. Dovbenko V.I. & Melnyk V.M. (2010). Potentsial i rozvytok pidpryiemstva [Potential and development of the enterprise]: a textbook. 2nd ed. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 232 p. [in Ukrainian].
3. Yakuba M.M. (2009). Kadrovyi potentsial yak kliuchovyi element potentsialu pidpryiemstva v umovakh hlobalizatsii [Human Resources as a Key Element of Enterprise Potential in the Context of Globalization]. Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, Vol. 7. Pp. 302-305. [in Ukrainian].
4. Dashko I. M. (2017). Kadrovyi potentsial : sutnist ta faktory rozvytku [Human Resource Potential: Essence and Factors of Development]. Economy and the state, Vol. 1. Pp. 65–68. Retrieved from: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf). [in Ukrainian].
5. Moskalenko V.O. (2010). Osnovni pryntsyipy formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [The basic principles of forming the human resources potential of an enterprise]. Business navigator, Vol. 3(20). Pp. 15. [in Ukrainian].
6. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpryiemstv. [Economic statistics. Economic activity. Activities of enterprises] (2024). Retrieved from: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm). [in Ukrainian].
7. Prokhorova V. V., Mnykh O. B. and Huzenko I. Yu. (2021). Liudskyi kapital pidpryiemstva u hlobalnomu prostori ekonomiky znan [Human capital of the enterprise in the global space of the knowledge economy]. Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic. Vol. 2. Pp. 115–124. [in Ukrainian].
8. Horbokoni V. Yu. (2016). Do pytannia otsinky kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [On the issue of assessing the human resources potential of the enterprise]. Scientific Bulletin of Kherson State University, Vyp. 17-1. Pp. 64–69. Retrieved from: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/1/18.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf). [in Ukrainian].
9. Shubalyi O.M., Rud N.T., Hordiichuk A.I. & Shubala I.V. (2018). Dziamulych M.I., Potomkina O.V., Sereta O.V. Upravlinnia personalom [Personnel management] :a textbook. Under the general editorship of O. M. Shubalyi. Lutsk: IPV of Lutsk NTU. 404 p. [in Ukrainian].
10. Maltz V. & Batrachenko A. (2020). Suchasnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom personalu pidpryiemstva [A modern approach to strategic management of enterprise personnel development]. Young scientist, Vol. 3(79). Pp. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>. [in Ukrainian].
11. Greer C.R. (2021). Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 746 p. [in English].
12. Dashko I.M., Antypenko T.V. & Fedirko D.V. (2023). Osoblyvosti formuvannia kadrovoho rezervu pidpryiemstva u sferi motyvatsii personalu. [Features of the formation of the personnel reserve of the enterprise in the field of staff motivation]. Financial strategies of innovative economic development: a collection of scientific papers, Vol. 3(59). Pp. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2023-3-59-15>. Retrieved from: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3993>. [in Ukrainian].
13. Cherep A. V., Dashko I. M. & Bekhter L. A. (2021). Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky pidpryiemstva u sferi motyvatsii pratsi [Features of formation and realization of personnel policy of the enterprise in the sphere of labor motivation]. Effective economy: electronic journal, Vol. 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>. [in Ukrainian].