

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНОЇ УСТАНОВИ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ

В тезах розкрито сутність і значення кадрового потенціалу як ключового чинника ефективного функціонування організацій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано роль людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності, стабільності та розвитку організацій. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «кадровий потенціал», визначено його як інтегральну сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що включають професійні, інтелектуальні, мотиваційні та соціально-психологічні складові. Особливу увагу приділено особливостям формування та розвитку кадрового потенціалу в системі публічної служби, зокрема його розгляду у широкому та вузькому значеннях. Визначено основні напрями кадрової політики, спрямовані на ефективне використання потенціалу працівників, підвищення їх професійної компетентності та мотивації. Зроблено висновок про визначальну роль кадрового потенціалу у досягненні стратегічних цілей організації та забезпеченні її сталого розвитку.

Ключові слова: кадровий потенціал, кадрова політика, персонал, людські ресурси, професійний розвиток, мотивація, публічна служба, ефективність діяльності, управління персоналом, конкурентоспроможність.

У сучасних умовах, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та частими соціально-економічними трансформаціями, забезпечення результативної діяльності організацій набуває ключового значення для підтримання їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Успішність функціонування значною мірою зумовлюється не лише матеріальними чи фінансовими ресурсами, а насамперед людським капіталом, який виступає основою створення успішної установи. Саме працівники формують інтелектуальний потенціал організації, забезпечують генерацію нових ідей, впровадження інновацій та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Їхні знання, компетенції, досвід, креативність і здатність до навчання визначають рівень адаптивності організації в умовах постійних викликів і ризиків. У цьому контексті кадровий потенціал постає як стратегічно важливий ресурс, що охоплює сукупність наявних і прихованих можливостей персоналу. Він впливає не лише на поточні результати діяльності, але й формує передумови для майбутнього зростання, інноваційного розвитку та зміцнення позицій організації в конкурентному середовищі. Ефективне управління кадровим потенціалом стає необхідною умовою забезпечення стабільності, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей установи [2].

Кадровий потенціал охоплює комплекс характеристик персоналу, зокрема рівень професійних знань, умінь і практичних навичок, набутий досвід, інтелектуальні можливості та творчі здібності працівників (рис. 1).

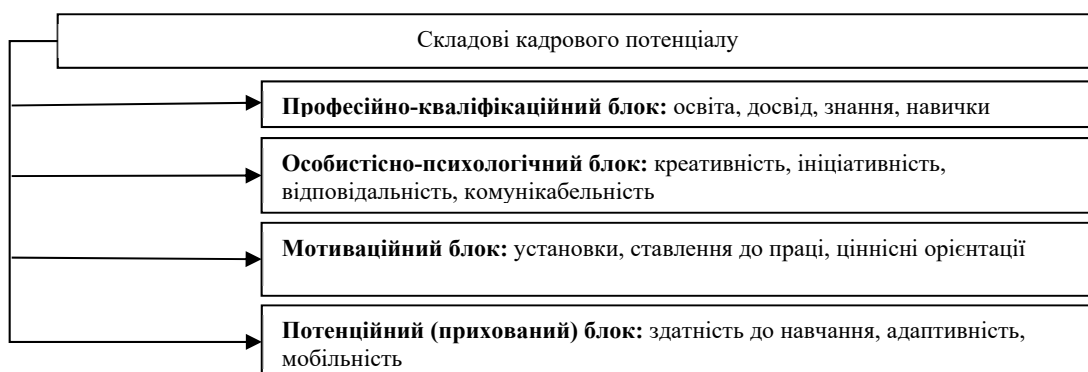


Рис. 1. Основні складові кадрового потенціалу.

Джерело: сформовано автором

Водночас він включає мотиваційні установки, морально-психологічні риси й соціальні якості, які визначають ставлення людини до праці та її поведінку в колективі. Вагомими складовими кадрового потенціалу є здатність працівників до постійного навчання, самовдосконалення та професійного розвитку, готовність опановувати нові знання й адаптуватися до змін. Не менш важливими є такі риси, як ініціативність, відповідальність, орієнтованість на досягнення результатів, комунікабельність і здатність до ефективної командної взаємодії. Саме гармонійне поєднання зазначених характеристик формує підґрунтя для результативної діяльності організації, сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує її гнучкість і стійкість в умовах сучасних викликів і трансформацій.

У теоретичному аспекті кадровий потенціал трактується як сукупність можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності відповідно до цілей і завдань організації. Він включає як кількісні параметри (чисельність персоналу, його структура, вікові характеристики), так і якісні (рівень освіти, кваліфікації, професіоналізм, досвід, соціально-психологічний клімат у колективі, корпоративна культура) [3]. При цьому важливо підкреслити, що навіть за наявності сучасних технологій і сприятливих умов, без належно підготовленого та мотивованого персоналу досягнення високих результатів є практично неможливим.

Ефективна реалізація кадрової політики передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу. До них належать планування потреб у персоналі, відбір і найм працівників, їх адаптація, професійне навчання та підвищення кваліфікації, управління кар'єрним розвитком, застосування сучасних методів мотивації, а також створення належних умов праці [1]. Важливим завданням є формування такої робочої сили, яка поєднує високий рівень професійної підготовки з сильною внутрішньою мотивацією до досягнення цілей організації.

У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до трактування сутності кадрового потенціалу, що зумовлює існування різноманітних концепцій і підходів до його визначення (табл. 1) [4; 5; 6].

Таблиця 1.

Основні підходи до трактування кадрового потенціалу

Підхід	Сутність	Акцент
Ресурсний	Сукупність працівників (фактичний склад).	Поточне виконання завдань, чисельність.
Результативний	Здатність персоналу забезпечувати досягнення цілей.	Ефективність, KPI, кінцевий результат.
Розвивальний	Система можливостей та прихованих резервів.	Професійне зростання, адаптивність, навчання.
Інституційний	Відповідність нормам та вимогам (для публічної служби).	Законність, етика, регламентованість функцій.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 5; 6]

Частина науковців ототожнює кадровий потенціал із фактичним складом персоналу організації, розглядаючи його як сукупність працівників, які забезпечують виконання поточних завдань. Інші підходи акцентують увагу не лише на кількісному складі, а й на здібностях, можливостях і прихованих резервах працівників, підкреслюючи їхню роль у забезпеченні розвитку організації або сфери діяльності (табл. 2).

Таблиця 2.

Специфіка кадрового потенціалу в різних сферах діяльності

Критерії порівняння	Кадровий потенціал підприємства	Кадровий потенціал публічної установи
Головна мета	Конкурентоспроможність, прибуток, додана вартість	Виконання державних функцій, надання державних послуг суспільству
Ключовий акцент	Інноваційність, гнучкість, ринкова адаптивність	Інституційна стабільність, законність, етика
Оцінка результату	KPI, частка ринку, фінансові показники	Суспільно значущі результати, ефективність управління
Регулювання	Корпоративні стандарти, трудове право	Нормативно-правові акти, регламенти, закон про державну службу тощо

Джерело: сформовано автором

Також кадровий потенціал інтерпретується як система кількісних і якісних характеристик персоналу, що визначають його спроможність до професійного зростання, інноваційної діяльності та адаптації до змін.

У більш широкому розумінні кадровий потенціал розглядається як ключовий людський ресурс підприємства, який перебуває у стані постійного розвитку та трансформації. Він має багатовимірний характер і охоплює не лише наявні, а й потенційні можливості працівників, включаючи їхні знання, компетенції, досвід, мотивацію та здатність до самореалізації. Саме ці приховані резерви персоналу формують основу для підвищення ефективності діяльності організації, забезпечують її інноваційний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [7].

На рівні національної економіки він трактується як інтегрована сукупність здібностей працівників, зайнятих у

виробництві, а також безробітних із відповідною освітою та кваліфікацією. Йдеться про їхні компетенції, творчі можливості та інші характеристики, які за умов належної мотивації й урахування економічних чинників забезпечують ефективну господарську діяльність і кадрову безпеку.

У науковій літературі кадровий потенціал підприємства визначається як комплексна кількісна й якісна характеристика персоналу як важливого ресурсу [7]. Вона охоплює як наявні, так і потенційні можливості працівників як єдиної системи (колективу), що можуть бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей. До складу кадрового потенціалу входять рівень професійної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також творчі здібності. Водночас він має властивість цілісності, що відрізняє його від простої суми характеристик окремих працівників.

Також кадровий потенціал можна розглядати і як систему кількісних та якісних показників кадрового ресурсу, що відображають не лише наявні, а й приховані резерви, які можуть бути використані в управлінні персоналом [7].

Крім того, кадровий потенціал охоплює різні характеристики персоналу: чисельність, структуру, фізичні й психологічні можливості, інтелектуальні та творчі здібності, рівень освіти, професійні навички, комунікаційні якості та ставлення до праці [7]. Загалом його визначають як сукупність кількісних і якісних параметрів працівників та службовців, зокрема їхньої освіти, кваліфікації, віку та професійних здібностей, які за відповідних умов забезпечують виконання роботи з максимальною ефективністю.

Узагальнюючи ці підходи, кадровий потенціал можна визначити як інтегровану систему наявних і прихованих ресурсів персоналу, які за певних умов можуть бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг організації.

Щодо кадрового потенціалу публічної установи, то його прийнято розглядати як сукупність можливостей публічних службовців разом із інституційними характеристиками самої системи публічної служби, які забезпечують його формування, розвиток і реалізацію. Важливою ознакою такого потенціалу є його інституціональний характер, тобто відповідність нормам, принципам і вимогам функціонування публічної служби [1].

Поняття кадрового потенціалу публічної служби також трактується як узагальнена здатність наявного кадрового ресурсу службовців, що формується завдяки професійній освіті, досвіду та іншим ресурсам і реалізується у процесі їхньої трудової діяльності, спрямованої на виконання завдань і цілей держави та суспільства на певному етапі розвитку.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування визначається як наявні та перспективні можливості персоналу у сфері публічної служби, які формуються в системі суспільно-професійних взаємовідносин. Він характеризується сукупністю кількісних і якісних параметрів, має певну структуру, є динамічним і здатний трансформуватися відповідно до змін середовища, забезпечуючи реалізацію державної та регіональної політики як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Крім того, кадровий потенціал можна розглядати як поєднання професійно-кваліфікаційних, трудових, психологічних і фізіологічних характеристик персоналу, спрямованих на досягнення максимально можливих результатів через ефективне управління кадрами як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації.

Водночас кадровий потенціал публічної служби інтерпретується як цілісна, відкрита та динамічна система, що охоплює сукупність здібностей і можливостей фахівців, необхідних для якісного виконання професійних функцій і реалізації завдань держави.

Щодо кадрового потенціалу публічної установи то, на нашу думку, він є сукупністю професійно-кваліфікованих, психологічних й трудових можливостей персоналу, що спрямовані на ефективне досягнення стратегічних цілей установи й виконання державних функцій.

Особливого значення набуває поняття кадрового потенціалу у сфері публічної служби. У широкому розумінні воно охоплює сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу органів державної влади, а також їхні реальні й потенційні можливості щодо ефективного виконання управлінських функцій і досягнення суспільно значущих результатів [1]. У вузькому розумінні кадровий потенціал розглядається як кадровий резерв і можливості заміщення посад, що забезпечують безперервність та стабільність функціонування державного апарату [4].

Таким чином, кадровий потенціал публічної служби можна трактувати як комплексну характеристику наявного кадрового складу та його прихованих можливостей, що включає здатність працівників до професійного розвитку, ефективного виконання службових обов'язків і реалізації управлінських рішень. Він відображає не лише поточний рівень розвитку персоналу, а й перспективи його зростання, здатність до інновацій, адаптації та самовдосконалення. Узагальнюючи, кадровий потенціал публічної установи є інтегральною категорією, що поєднує професійні, інтелектуальні, фізичні та особистісні якості працівників і визначає їхню здатність до продуктивної праці. Він виступає основою ефективного функціонування організації, оскільки саме від рівня розвитку людських ресурсів залежить успішність реалізації стратегічних цілей, ефективність управління та конкурентні позиції в сучасному середовищі.

References

1. Artemenko, N. (2012). *Upravlinnia profesionalizatsiiei kadrov derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formy, metody, tekhnologii* [Management of professionalization of personnel of the civil service of Ukraine: forms, methods, technologies]. Kyiv: DRIDU NADU [in Ukrainian].
2. Arkhypova, N., & Andriyash, V. (2025). Kadrovyi potentsial orhanizatsii: poniatiino-zmistovyi analiz [Human resources potential of the organization: conceptual and substantive analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7510/7752> [in Ukrainian].
3. Bezsmertna, V. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of the human resources potential of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia: naukovopraktychnyi zhurnal – Economics and administration: scientific and practical journal*, 3, (pp. 48-53). Retrieved from: https://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf [in Ukrainian].
4. Bilorus, T. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of the human resources potential of the enterprise]. Irpin: NADPS Ukrainy. Retrieved from: <https://studylib.net/doc/25827924/bilorus-tv-strategichne-upravlinnia-kadrovim-potentsialom-pi> [in Ukrainian].
5. Hontiuk, V.A. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency approach in the system of management of the human resources of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia. Retrieved from: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7558/7559> [in Ukrainian].
7. Ilyina, O.A. (2016). Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva [System-competence approach to management of the development of the human resources of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 7, (pp. 72-77). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/13.pdf [in Ukrainian].
8. Lysak, V.Yu., & Oliynyk, O.S. (2018). Aktualni problemy ta peredumovy formuvannia poniattia «kadrovyi potentsial» [Current problems and prerequisites for the formation of the concept of «human resource potential»]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 14, (pp. 709-715). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.19

Oksana Malikina

HUMAN RESOURCES OF A PUBLIC INSTITUTION: CONCEPT AND ESSENCE

The theses reveal the essence and significance of human resources as a key factor in the effective functioning of organizations in the conditions of modern socio-economic transformations. The role of human resources in ensuring the competitiveness, stability and development of organizations is substantiated. Scientific approaches to the interpretation of the concept of «human resources» are summarized, it is defined as an integral set of quantitative and qualitative characteristics of personnel, including professional, intellectual, motivational and socio-psychological components. Special attention is paid to the features of the formation and development of human resources in the public service system, in particular its consideration in a broad and narrow sense. The main directions of human resources policy are determined, aimed at the effective use of the potential of employees, increasing their professional competence and motivation. A conclusion is drawn about the decisive role of human resources in achieving the strategic goals of the organization and ensuring its sustainable development.

Keywords: personnel potential, personnel policy, personnel, human resources, professional development, motivation, public service, performance efficiency, personnel management, competitiveness.

Відомості про автора / Information about the author

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Oksana Malikina, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.