

УДК 005.336.4:005.7

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ, КАДРОВІ ТА КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ

Іванна Луцків

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0003-1307-3391

Ірина Котовська

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-3733-7569

Резюме. Досліджено управління потенціалом підприємства в умовах сучасного менеджменту з акцентом на кадрові та комунікативні аспекти. Розкрито сутність потенціалу як сукупності ресурсів, можливостей, компетенцій та спроможності підприємства до досягнення стратегічних цілей, а також узагальнено основні підходи до його трактування. Підкреслено, що кадровий потенціал є ключовою складовою загального потенціалу підприємства, оскільки персонал виступає носієм знань, професійних навичок та інноваційних ідей. Доведено, що розвинений комунікативний потенціал сприяє підвищенню якості управлінських рішень, узгодженості дій структурних підрозділів і зміцненню довіри з боку клієнтів та партнерів. Обґрунтовано, що ефективне управління персоналом трансформується у стратегічну функцію менеджменту, спрямовану на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації та залученості працівників. Визначено, що комунікативний потенціал охоплює рівень розвитку системи комунікацій, комунікативні компетенції персоналу, корпоративну культуру та інструменти взаємодії із зацікавленими сторонами. Охарактеризовано значення поведінкових факторів (організаційна культура, стиль лідерства, залученість персоналу) у реалізації потенціалу підприємства. Окремо висвітлено вплив цифровізації управлінської діяльності на оцінювання та розвиток потенціалу, зокрема через застосування цифрових HR-інструментів і аналітики. Обґрунтовано роль організації праці менеджера як інструменту трансформації індивідуального потенціалу персоналу в сукупний потенціал підприємства. Також наведено узагальнення зарубіжного досвіду (ЄС, США, Японія, Південна Корея, скандинавські країни), що підтверджує важливість стратегічного управління персоналом, розвитку управлінських компетенцій, використання KPI та гнучких моделей організації праці. З метою систематизації підходів до управління потенціалом підприємства та поглиблення ролі кадрових і комунікативних чинників у системі сучасного менеджменту запропоновано авторську інтегровану модель управління потенціалом підприємства на основі кадрово-комунікативного підходу.

Ключові слова: управління потенціалом підприємства, кадровий потенціал, комунікативний персонал, організація праці менеджера, управління персоналом, організаційна культура, оцінювання потенціалу.

Дата надходження 02.02.2026

Дата прийняття 21.02.2026

Дата публікації 25.06.2026

UDC 005.336.4:005.7

ENTERPRISE POTENTIAL MANAGEMENT IN THE MODERN MANAGEMENT SYSTEM: ORGANIZATIONAL, PERSONNEL AND COMMUNICATION ASPECTS

Ivanna Lutsykiv

Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine

Iryna Kotovska

Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article examines the management of enterprise potential in the context of modern management, with a focus on human resource and communication aspects. The essence of enterprise potential is revealed as a set of resources, capabilities, competencies, and abilities that enable an enterprise to achieve its strategic objectives, and the

main approaches to its interpretation are generalized. It is emphasized that human potential is a key component of the overall enterprise potential, as employees act as carriers of knowledge, professional skills, and innovative ideas. It is substantiated that a well-developed communication potential contributes to improving the quality of managerial decision-making, enhancing coordination among structural units, and strengthening trust on the part of clients and partners. The article argues that effective human resource management is transforming into a strategic management function aimed at developing human capital and increasing employee motivation and engagement. It is determined that communication potential encompasses the level of development of the communication system, employees' communication competencies, corporate culture, and tools for interaction with stakeholders. The significance of behavioral factors (organizational culture, leadership style, and employee engagement) in realizing enterprise potential is characterized. Special attention is paid to the impact of managerial digitalization on the assessment and development of enterprise potential, in particular through the use of digital HR tools and analytics. The role of the organization of managerial work as an instrument for transforming the individual potential of employees into the aggregate enterprise potential is substantiated. The article also presents a generalization of foreign experience (the EU, the USA, Japan, South Korea, and Scandinavian countries), which confirms the importance of strategic human resource management, the development of managerial competencies, the use of KPIs, and flexible models of work organization. In order to systematize approaches to enterprise potential management and to deepen the role of human resource and communication factors within the modern management system, the article proposes an original integrated model of enterprise potential management based on a human resource-communication approach.

Key words: enterprise potential management, human resource potential, communicative personnel, organization of managerial work, human resource management, organizational culture, potential assessment.

Received 02.02.2026

Accepted 21.02.2026

Published 25.06.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією управлінських процесів та зростанням ролі людського капіталу. За таких умов особливого значення набуває управління потенціалом підприємства як інтегрованою сукупністю ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. У системі сучасного менеджменту ключовими чинниками формування та реалізації потенціалу виступають персонал і раціональна організація праці менеджера, від яких залежить ефективність управлінських рішень та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління потенціалом підприємства широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі менеджменту, економіки підприємства та управління персоналом. Вітчизняні науковці Кривоніс О. [1], Піскун В. [2], Гнатюк В. [3], Герасименко О. [4], Белінський М. [5] розглядають потенціал підприємства крізь призму ресурсного, системного, стратегічного та результатного підходів, акцентуючи увагу на ролі людського капіталу як джерела конкурентних переваг. Водночас у наукових публікаціях недостатньо комплексно висвітлено взаємозв'язок організаційних, комунікативних та кадрових аспектів управління потенціалом підприємства, у тому числі й організації праці менеджера, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета – дослідження ролі кадрового та комунікативного потенціалу як взаємопов'язаних елементів системи управління потенціалом підприємства в умовах сучасного менеджменту, а також розроблення авторського підходу до інтеграції організації праці менеджера в процес формування та реалізації потенціалу підприємства.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність потенціалу підприємства в контексті сучасного менеджменту; охарактеризувати місце кадрового та комунікативного потенціалу в загальній системі потенціалу підприємства; визначити роль та значення організації праці менеджера в управлінні потенціалом; обґрунтувати напрями вдосконалення управління потенціалом з урахуванням розвитку людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Функціонування підприємств у сучасних умовах нестабільного економічного середовища зумовлює необхідність постійного оцінювання, розвитку та ефективного використання їх потенціалу. Саме рівень потенціалу визначає спроможність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довготривалій перспективі.

Потенціал підприємства є динамічною економічною категорією, яка відображає сукупність наявних ресурсів, можливостей, компетенцій і здатностей підприємства до досягнення визначених стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Його формування та реалізація відбуваються під впливом як внутрішніх чинників, так і факторів зовнішнього середовища, що зумовлює потребу в системному підході до управління [6].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності потенціалу підприємства. Значна частина дослідників розглядає його крізь призму ресурсного підходу, ототожнюючи потенціал із сукупністю матеріальних, фінансових, трудових та нематеріальних ресурсів. Водночас системний підхід передбачає розгляд потенціалу як цілісної, взаємопов'язаної системи елементів, що функціонують у єдності та забезпечують досягнення цілей підприємства. Цільовий підхід акцентує увагу на здатності підприємства реалізовувати певні види діяльності для досягнення запланованих результатів, тоді як результатний підхід пов'язує потенціал із фактичними та можливими результатами господарської діяльності. Узагальнюючи ці підходи, доцільно зазначити, що системний підхід дозволяє інтегрувати ресурсний, цільовий та результатний аспекти в єдину концепцію управління потенціалом підприємства.

Ефективне управління потенціалом підприємства є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки забезпечує узгодженість між ресурсними можливостями та стратегічними цілями розвитку. На рисунку 1 представлено систему управління потенціалом, яка спрямована на формування, накопичення, раціональне використання та розвиток потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Такий підхід щодо структуризації потенціалу підприємства дозволяє, на нашу думку, розглядати його як цілісну динамічну систему.

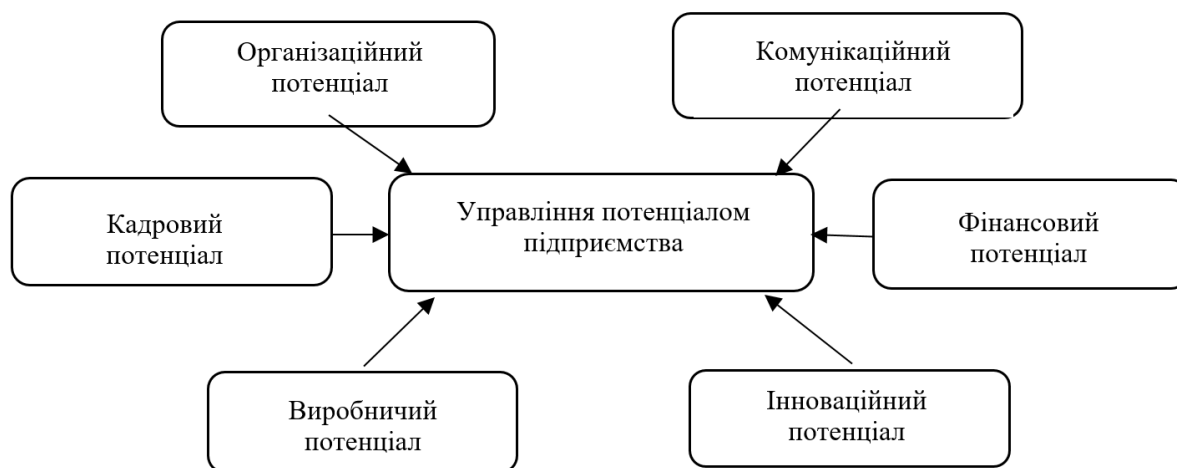


Рисунок 1. Система управління потенціалом підприємства в системі сучасного менеджменту

Сформовано авторами.

Потенціал підприємства є багатокомпонентною економічною категорією, що відображає сукупність ресурсів, можливостей і здібностей підприємства забезпечувати досягнення стратегічних та поточних цілей. Основні складові потенціалу підприємства та їхня роль у системі сучасного менеджменту представлено та охарактеризовано у таблиці 1.

Зважаючи на багатокомпонентний характер потенціалу підприємства та необхідність узгодження кадрових, комунікативних і організаційних чинників у системі сучасного менеджменту, доцільним є формування інтегрованого підходу до управління потенціалом підприємства. З цією метою у дослідженні запропоновано авторську інтегровану модель управління потенціалом підприємства на основі кадрово-комунікативного підходу (рис. 2).

Таблиця 1. Складові потенціалу підприємства та їх роль у системі сучасного менеджменту

Складові потенціалу	Зміст	Управлінська роль
Виробничий	Основні фонди, технології	Забезпечення операційної ефективності
Кадровий	Кваліфікація, компетенції	Формування інноваційних рішень
Фінансовий	Власні та залучені ресурси	Підтримка фінансової стійкості
Інноваційний	Здатність до оновлення	Забезпечення конкурентних переваг
Організаційний	Структура, процеси	Координація діяльності
Комунікаційний	Внутрішні та зовнішні зв'язки	Підвищення адаптивності

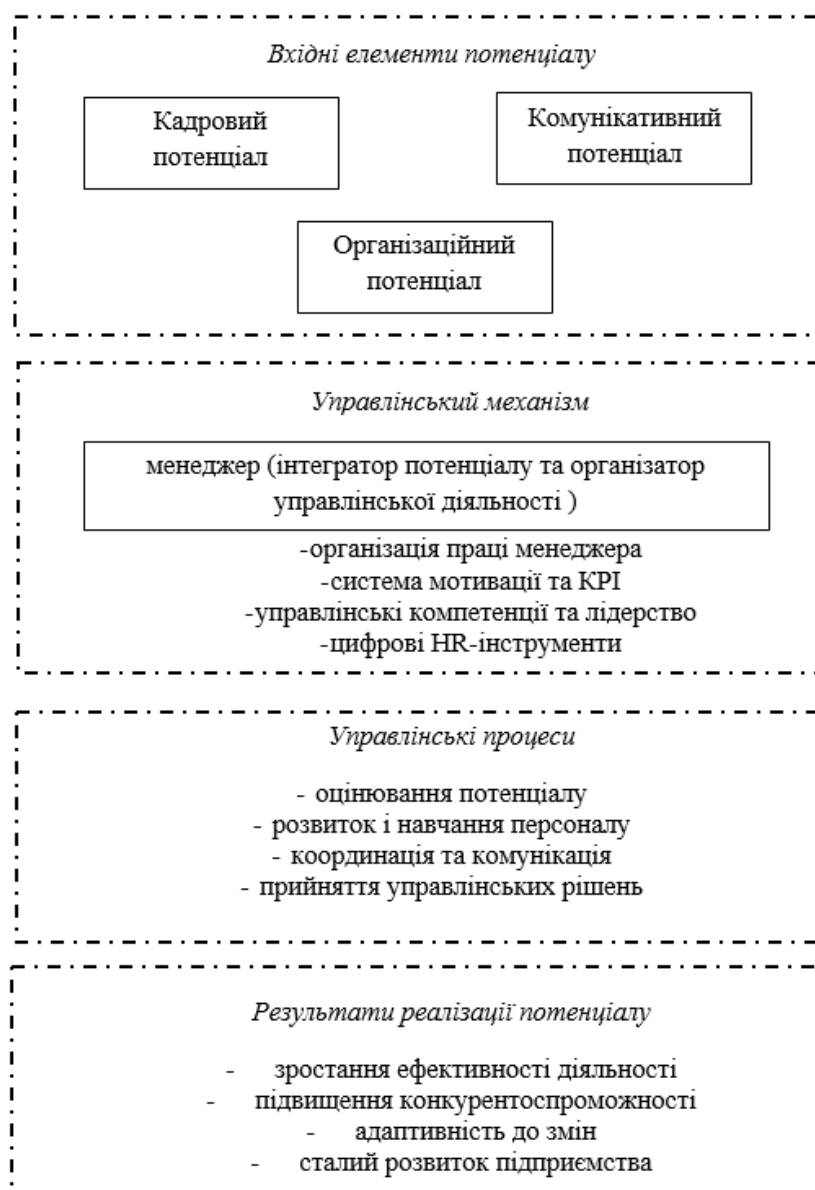


Рисунок 2. Інтегрована модель управління потенціалом підприємства в системі сучасного менеджменту
Розроблено авторами.

Запропонована модель ґрунтується на положенні про те, що потенціал підприємства формується та реалізується не лише через наявність ресурсів, а передусім через ефективну організацію управлінської діяльності, розвиток персоналу та налагоджену систему комунікацій. У моделі виділено чотири взаємопов'язані рівні, які забезпечують цілісний і динамічний характер управління потенціалом підприємства.

Перший рівень моделі представлений вхідними елементами потенціалу, до яких віднесено кадровий, комунікативний та організаційний потенціали. Кадровий потенціал охоплює професійні, управлінські та комунікативні компетенції персоналу, рівень його мотивації та здатність до інновацій. Комунікативний потенціал відображає якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розвиненість корпоративної культури та інструментів взаємодії із зацікавленими сторонами. Організаційний потенціал характеризує структуру управління, бізнес-процеси та регламентацію управлінської діяльності.

Другий рівень моделі формує управлінський механізм реалізації потенціалу, ключовим елементом якого виступає організація праці менеджера. Саме менеджер забезпечує інтеграцію кадрових і комунікативних ресурсів, використовуючи інструменти мотивації, системи оцінювання результативності – KPI (Key Performance Indicators – це ключові показники ефективності), управлінські компетенції та цифрові HR-технології. Раціональна організація праці менеджера дозволяє трансформувати індивідуальний потенціал працівників у сукупний потенціал підприємства.

Третій рівень охоплює основні управлінські процеси, зокрема оцінювання потенціалу, професійний розвиток і навчання персоналу, координацію діяльності структурних підрозділів, комунікацію та прийняття управлінських рішень. Взаємодія кадрових і комунікативних процесів на цьому рівні забезпечує узгодженість управлінських дій і підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Четвертий рівень моделі відображає результати реалізації потенціалу підприємства, які проявляються у зростанні ефективності діяльності, підвищенні конкурентоспроможності, посиленні інноваційної спроможності та забезпеченні сталого розвитку.

Таким чином, запропонована модель дозволяє розглядати управління потенціалом підприємства як безперервний, системний та орієнтований на людину процес у межах сучасного менеджменту. Здійснимо аналіз кадрових та комунікативних аспектів управління потенціалом підприємства з урахуванням запропонованої моделі, з метою ґрунтовнішого обґрунтування ролі персоналу, комунікацій та організації праці менеджера у формуванні сукупного потенціалу підприємства.

Отож, кадровий потенціал є однією з ключових складових загального потенціалу підприємства, оскільки саме персонал виступає носієм знань, професійних навичок, управлінських компетенцій та інноваційних ідей. Кадровий потенціал визначається не лише кількісними показниками (чисельність, кваліфікація), а й якісними характеристиками: рівнем компетентностей, мотивації, лояльності, здатності до інновацій. Наукові дослідження показують, що інвестиції у розвиток людського капіталу (навчання, наставництво, корпоративні програми розвитку) підвищують продуктивність праці, зменшують плинність кадрів та сприяють формуванню організаційної культури, орієнтованої на навчання. При цьому значення має не лише формальне навчання, а й неформальне навчання через внутрішні проєкти, обмін досвідом, участь у міжфункціональних командах та ротация кадрів.

Управління компетенціями персоналу передбачає формування та розвиток сукупності професійних, управлінських і комунікативних компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Ефективна система управління

компетенціями базується на визначенні ключових компетенцій, оцінюванні рівня їх сформованості та плануванні заходів професійного розвитку. Професійний розвиток персоналу, що включає навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та розвиток управлінських здібностей, сприяє зростанню кадрового потенціалу та підвищенню результативності діяльності підприємства в цілому.

Мотивація персоналу є важливим інструментом активізації кадрового потенціалу підприємства та підвищення продуктивності праці. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє узгодити індивідуальні інтереси працівників із цілями організації. Система оцінювання результативності діяльності персоналу, зокрема із застосуванням ключових показників ефективності (КПІ), забезпечує об'єктивне вимірювання внеску працівників у досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Використання КПІ сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, відповідальності персоналу та ефективній реалізації кадрового потенціалу в системі сучасного менеджменту.

Суттєвий вплив на процеси формування та використання потенціалу підприємства має цифровізація управлінської діяльності. Використання цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем та інструментів обробки великих масивів даних дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити прозорість процесів управління потенціалом. Зокрема, цифрові технології сприяють точнішому оцінюванню кадрового, фінансового та інноваційного потенціалу, а також прогнозуванню напрямів його розвитку.

За узагальненими даними міжнародних аналітичних досліджень у сфері управління персоналом, підприємства, що системно інвестують у розвиток людського капіталу та цифрові HR-технології, демонструють зростання продуктивності праці в середньому на 12–18%, а рівень залученості персоналу зростає на 15–20%. Водночас, встановлено, що лише 35–40% вітчизняних підприємств інтегрують розвиток кадрового потенціалу у стратегічне управління, що свідчить про наявність значних резервів підвищення ефективності управління потенціалом підприємства. За даних умов особливого значення набуває питання вивчення зарубіжного досвіду управління потенціалом підприємства, зокрема в частині управління персоналом та організації праці менеджера (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду управління потенціалом підприємства

<i>Країна/регіон</i>	<i>Ключовий акцент</i>	<i>Особливості управління потенціалом</i>
США, ЄС	Ресурсно-орієнтований підхід	Фокус на унікальних компетенціях
Японія	Динамічні здібності	Безперервне вдосконалення
Південна Корея	Інноваційний потенціал	Інвестиції в НДДКР
Скандинавські країни	Людський капітал	Висока залученість персоналу
Німеччина	Цифровізація	Індустрія 4.0
Сінгапур	Стратегічне планування	Державна підтримка розвитку потенціалу

Встановлено, що у країнах Європейського Союзу та США домінує стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом, відповідно до якого персонал розглядається як основний нематеріальний актив підприємства. Значна увага приділяється розвитку управлінських компетенцій менеджерів, формуванню лідерських якостей та навичок стратегічного мислення. У практиці європейських компаній широко застосовуються системи безперервного навчання персоналу (lifelong learning), що дозволяє адаптувати кадровий потенціал до змін ринкового середовища й технологічних інновацій [7].

Американська модель управління потенціалом підприємства характеризується орієнтацією на результативність праці менеджера та ефективність використання

робочого часу. Організація праці менеджера базується на чіткому визначенні цілей, делегуванні повноважень, використанні KPI та сучасних цифрових інструментів управління. Такий підхід забезпечує високу продуктивність управлінської діяльності та сприяє трансформації індивідуального потенціалу працівників у загальний потенціал підприємства.

У Японії та Південній Кореї управління потенціалом підприємства ґрунтується на концепції динамічних здібностей та філософії безперервного вдосконалення. Особливе місце посідає командна робота, корпоративна культура та довготривалий розвиток персоналу [8]. Організація праці менеджера передбачає активну участь у процесах наставництва, координації колективної діяльності та формування спільної відповідальності за результати роботи. Це сприяє високому рівню залученості персоналу та стабільному розвитку кадрового потенціалу.

Скандинавські країни демонструють соціально орієнтований підхід до управління потенціалом підприємства, де ключовими пріоритетами є баланс між роботою та особистим життям, розвиток довіри та автономії працівників [9]. Організація праці менеджера в таких умовах базується на принципах партнерства, гнучкого графіку роботи та децентралізації управлінських рішень. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу та підвищує ефективність реалізації кадрового потенціалу.

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду було встановлено, що особливого значення в управлінні потенціалом підприємства набувають комунікативні та організаційні аспекти, оскільки саме ефективні комунікації забезпечують узгодженість управлінських дій, координацію діяльності структурних підрозділів і результативну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Комунікативний потенціал підприємства є складовою загального потенціалу підприємства та відображає здатність організації ефективно формувати, передавати й використовувати інформацію у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Він охоплює рівень розвитку системи комунікацій, комунікативні компетенції персоналу, корпоративну культуру та інструменти взаємодії із зацікавленими сторонами [10].

Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією між рівнями управління та функціональними підрозділами підприємства, сприяючи ефективному прийняттю управлінських рішень і реалізації стратегічних цілей. Налагоджена система внутрішніх комунікацій підвищує рівень залученості персоналу, знижує ризик виникнення конфліктів і сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства. Зовнішні комунікації, у свою чергу, охоплюють взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, формуючи ділову репутацію підприємства та забезпечуючи реалізацію його ринкового потенціалу.

Взаємодія кадрових і комунікативних чинників формує управлінський та соціальний потенціал підприємства, який виступає важливою передумовою зростання ефективності його діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в системі сучасного менеджменту.

Комунікативна культура підприємства визначає якість інформаційного обміну, рівень довіри між учасниками управлінського процесу та ефективність взаємодії в колективі [11]. Високий рівень комунікативної культури сприяє відкритості, конструктивному діалогу та своєчасному зворотному зв'язку, що позитивно впливає на обґрунтованість і оперативність управлінських рішень. Натомість низька якість комунікацій може призводити до інформаційних викривлень, зростання управлінських ризиків і зниження ефективності використання потенціалу підприємства.

Як вже було зазначено, ключову роль у процесі управління потенціалом підприємства відіграє менеджер, який забезпечує координацію дій усіх структурних підрозділів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування ефективної системи мотивації персоналу [12]. Від рівня професійної компетентності менеджера, його організаторських здібностей та здатності до стратегічного мислення залежить ефективність використання потенціалу підприємства. Встановлено, що організації праці менеджера базуються на принципах ефективного управління часом, стандартизації управлінських процесів, розподілу відповідальності та впровадженні KPI.

Особливого значення організація праці менеджера набуває в умовах цифровізації управління та впровадження гнучких організаційних структур. Використання сучасних методів тайм-менеджменту, систем управління результативністю, інструментів моніторингу виконання завдань і командної взаємодії дозволяє підвищити продуктивність управлінської діяльності та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [13]. Важливим є також розвиток управлінських компетенцій менеджера, таких як стратегічне мислення, емоційний інтелект, навички коучингу, здатність працювати в умовах невизначеності.

Таким чином, на основі проведеного дослідження визначено, що вдосконалення управління потенціалом має базуватися на стратегічному підході до розвитку людського капіталу та оптимізації праці менеджера, що забезпечує синергію між індивідуальними здібностями працівників та загальними цілями підприємства. Зокрема в даному контексті визначено такі напрями вдосконалення управління потенціалом підприємства:

1. Формування стратегії розвитку людського капіталу. Це передбачає інтеграцію розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства, зокрема визначення ключових компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей, та формування кадрової політики, спрямованої на залучення, утримання і розвиток таких компетенцій. Розроблення системи управління талантами (talent management) має включати механізми ідентифікації ключових співробітників, планування їхнього професійного зростання та створення умов для кар'єрного розвитку. Важливим є також упровадження системи наставництва (mentoring) та коучингу, що сприяє передачі знань, розвитку лідерських якостей та підвищенню мотивації працівників.

2. Впровадження системи оцінювання компетенцій та результативності. Для ефективного управління кадровим потенціалом необхідно застосовувати комплексну систему оцінювання, що включає оцінювання компетенцій, продуктивності, мотивації та залученості працівників. Практичне використання інструментів 360° feedback, оцінювання за компетенціями, індивідуальних планів розвитку (IDP) та KPI дозволяє визначити прогалини в професійних навичках, спрямувати навчальні програми на потреби підприємства та підвищити відповідальність працівників за результати. Важливо, щоб система оцінювання була прозорою, об'єктивною та пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства.

3. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Сучасний ринок праці й технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу. Тому підприємствам доцільно впроваджувати програми безперервного навчання (lifelong learning), що включають як внутрішні тренінги, так і зовнішні курси, участь у конференціях та професійних форумах. Особливу увагу слід приділяти розвитку управлінських компетенцій менеджерів, які відповідають за формування кадрової політики, мотивацію персоналу та прийняття стратегічних рішень.

4. Створення мотиваційної системи, орієнтованої на розвиток потенціалу. Ефективна мотивація є ключовим фактором реалізації кадрового потенціалу. Вдосконалення мотиваційної системи має базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, зокрема: системи бонусів за досягнення KPI, програми визнання та нагородження, можливості кар'єрного росту, гнучкі умови праці (гнучкий графік, віддалена робота), підтримка балансу між роботою та особистим життям. Такі підходи сприяють підвищенню залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток.

5. Оптимізація організації праці менеджера. Організація праці менеджера має бути спрямована на підвищення продуктивності управлінської діяльності та забезпечення ефективного управління потенціалом підприємства. Серед ключових напрямів вдосконалення – впровадження методів тайм-менеджменту, пріоритизації завдань, делегування повноважень та стандартизації управлінських процесів. Використання сучасних інструментів управління (KPI, CRM, ERP, BI, HRM-системи) дозволяє скоротити витрати часу на рутинні операції, підвищити якість прийняття рішень та забезпечити прозорість управлінських процесів.

6. Підвищення ролі лідерства та організаційної культури. Для ефективного використання потенціалу підприємства необхідно формувати організаційну культуру, що підтримує інновації, командну роботу та навчання. Роль менеджера в цьому процесі є ключовою, оскільки саме він визначає стиль керівництва, спрямовує команди на досягнення результатів та формує атмосферу довіри. Важливо впроваджувати практики коучингу, розвитку емоційного інтелекту та лідерських компетенцій, що сприяють підвищенню залученості персоналу та ефективності управління.

7. Впровадження цифрових HR-інструментів. Цифровізація управлінської діяльності є важливим напрямом удосконалення управління потенціалом. Упровадження HRM-систем, систем управління навчанням (LMS), аналітики People Analytics дозволяє підвищити точність оцінювання кадрового потенціалу, прогнозувати потреби в кадрах, оптимізувати процеси підбору та адаптації персоналу. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню гнучкості управління, швидшому прийняттю рішень та зменшенню витрат на адміністративні процеси.

8. Інтеграція зарубіжних практик в український контекст. Урахування міжнародного досвіду дозволяє підприємствам адаптувати кращі практики управління потенціалом. Зокрема, доцільно впроваджувати стратегії розвитку персоналу, що базуються на принципах lifelong learning (ЄС), орієнтації на результат (США), культури безперервного вдосконалення (Японія) та балансу робота-життя (Скандинавія). При цьому важливо враховувати особливості національного ринку праці, рівень розвитку інфраструктури та специфіку галузі діяльності підприємства.

Висновки. Управління потенціалом підприємства в сучасному менеджменті доцільно розглядати як безперервний динамічний процес, у якому ключову роль відіграють кадрові, комунікативні та організаційні аспекти. Доведено, що ефективна організація управлінської праці сприяє трансформації індивідуального потенціалу персоналу у сукупний потенціал підприємства та підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Узагальнення зарубіжного досвіду підтверджує доцільність інтеграції стратегічного управління персоналом, розвитку управлінських компетенцій та цифрових інструментів менеджменту з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропонована модель може бути використана підприємствами сфери послуг для оцінювання

кадрового та комунікативного потенціалу менеджерів середньої ланки з подальшим формуванням індивідуальних планів розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних методик оцінювання кадрового потенціалу та ефективності організації праці менеджера в різних галузях економіки.

Conclusions. The management of an enterprise's potential in modern management should be considered as a continuous and dynamic process in which human, communicative, and organizational aspects play a key role. It has been proven that the effective organization of managerial work facilitates the transformation of individual personnel potential into the aggregate potential of the enterprise and enhances its adaptability to changes in the external environment. The generalization of foreign experience confirms the expediency of integrating strategic human resource management, the development of managerial competencies, and digital management tools in order to increase enterprise competitiveness. The proposed model can be used by service sector enterprises to assess the human and communicative potential of middle-level managers, followed by the development of individual development plans. Further research should focus on the development of applied methods for assessing human potential and the effectiveness of managerial work organizations across various sectors of the economy.

Список використаних джерел

1. Кривоніс О. В. Управління потенціалом підприємства: теорія та практика. К. : КНЕУ, 2018. 312 с.
2. Піскун В. І. Управління людським капіталом підприємства. К. : Знання, 2017. 256 с.
3. Гнатюк В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства: методи та інструменти. Львів : ЛНУ, 2019. 288 с.
4. Герасименко О. М. Стратегічний менеджмент і потенціал підприємства. Х. : ХНУ, 2020. 224 с.
5. Белінський М. І. Економіка підприємства: ресурсний підхід. К.: НАДУ, 2016. 344 с.
6. Lutsykyi I. V., Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. Вип. 4. С. 171–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2020_4_27 (дата звернення: 20.01.2026).
7. Jiang K., Messersmith J. On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. – *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32 (4).
8. Minbaeva D. Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2021. Vol. 8 (3). P. 299–311.
9. Margherita A., Bua I. The role of human resources in the digital transformation of organizations. *Journal of Organizational Change Management*. 2021. Vol. 34 (3). P. 547–566.
10. Луциків І. В., Котовська І. В. Організація роботи менеджера у формуванні бренду підприємства. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації* : зб. тез доповідей матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 4–5 грудня 2025 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2025. С. 109–110.
11. Луциків І. В., Машлій Г. Б., Хоміцький О. Система управління потенціалом підприємства в умовах сьогодення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації* : зб. тез доповідей матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 4–5 грудня 2025 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2025. С. 111–112.
12. Колот А. М. Управління людським капіталом: теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНЕУ, 2020. 384 с.
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

References

1. Kryvonis O. V. (2018). Upravlinnia potentsialom pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Enterprise potential management: theory and practice]. Kyiv: KNEU, 312 p.
2. Piskun V. I. (2017). Upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva [Management of human capital of the enterprise]. Kyiv: Znannia, 256 p.
3. Hnatiuk V. V. (2019). Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpriemstva: metody ta instrumenty [Development of personnel potential of the enterprise: methods and tools]. Lviv: LNU, 288 p.

4. Herasymenko O. M. (2020). Stratehichniy menedzhment i potentsial pidpriemstva [Стратегічний менеджмент і потенціал підприємства]. Kharkiv: KhNU. 224 p.
5. Bielinskiy M. I. (2016). Ekonomika pidpriemstva: resursnyi pidkhid [Enterprise economics: a resource approach]. Kyiv: NADU. 344 p.
6. Lutsykyi I. V., Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Yasinetska I. A. (2020) Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 4, pp. 171–178. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2020_4_27 (accessed: 20 January 2026).
7. Jiang K., Messersmith J. (2022) On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, vol. 32 (4).
8. Minbaeva D. (2021) Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 8 (3), pp. 299–311.
9. Margherita A., Bua I. (2021) The role of human resources in the digital transformation of organizations. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34 (3), pp. 547–566.
10. Lutsykyi I. V., Kotovska I. V. (2025). Orhanizatsiia roboty menedzhera u formuvanni brendu pidpriemstva [Organization of the manager's work in the formation of the company's brand]. *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference [Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovation: materials of the 4th International Scientific and Practical Conference. coll. abstracts of reports]*, December 4–5, 2025, Paliianytsia V. A., pp. 109–110.
11. Lutsykyi I. V., Mashlii H. B., Khomitskyi O. (2025). Systema upravlinnia potentsialom pidpriemstva v umovakh sohodennia [The system of managing the potential of the enterprise in today's conditions]. *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference [Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovation: materials of the 4th International Scientific and Practical Conference. coll. abstracts of reports]*, December 4–5, 2025, Paliianytsia V. A., pp. 111–112.
12. Kolot A. M. (2020). Upravlinnia liudskym kapitalom: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Human capital management: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: KNEU, 384 p.
13. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019) Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 468 p.