

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87>

УДК 331.108

СЕМИКІНА Марина

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>e-mail: SemikinaMV@i.ua

ЗАПІРЧЕНКО Людмила

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>e-mail: zapirchenko2020@gmail.com

НІСФОЯН Сергій

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>e-mail: nisfoyanss@gmail.com

СЕМИКІНА Анна

Приватний підприємець

<https://orcid.org/0000-0003-0919-7623>e-mail: a.semikina@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЕТАПІ ПОВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-прикладних засад формування кадрового потенціалу (КП) як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті повоєнної відбудови економіки. Сутність КП розкрито як інтегровану здатність працівників підприємства до ефективної діяльності, спрямованої на відновлення виробництва, адаптацію до нових умов, інноваційний розвиток, забезпечення конкурентоспроможності та прояв соціальної відповідальності. Уточнено структуру КП, систематизовано чинники впливу. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо оцінки КП, обґрунтовано наявність системного взаємозв'язку між показниками ефективності його використання і довгостроковими конкурентними перевагами підприємства. Визначено напрями та механізми розвитку КП та підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновано модель стратегічного управління формуванням КП підприємства в умовах повоєнної розбудови економіки.

Ключові слова: кадровий потенціал, війна, формування, аналіз, оцінка, конкурентоспроможність, підприємство, механізм, стратегічне управління, адаптація, розбудова економіки.

SEMYKINA Maryna, ZAPIRCHENKO Liudmyla, NISFOYAN Sergiy

Central Ukrainian National Technical University

SEMYKINA Anna

Entrepreneur

FORMATION OF HUMAN RESOURCES IN THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM DURING THE POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

This article focuses on substantiating the theoretical and applied foundations for developing human resource potential as a strategic tool for enhancing enterprise competitiveness within the context of post-war economic reconstruction. It proposes understanding the essence of human resource potential in the context of post-war economic development as an integrated capacity of enterprise employees for effective activities aimed at production recovery, adaptation to new conditions, innovative development, ensuring competitiveness, and demonstrating social responsibility. It is demonstrated that the structure of enterprise human resource potential undergoes changes in the context of post-war economic reconstruction: in addition to traditional structural components such as personal, professional-qualification, organizational-managerial, and innovative potentials, components such as adaptive potential, psychological resilience, social cohesion, and responsibility become increasingly important. The factors influencing the development of human resource potential at the post-war stage are identified and systematized according to a number of classification criteria (by content, level, nature, duration of impact). Scientific and practical recommendations for evaluating human resource potential are developed, and the presence of a systematic correlation between its efficiency indicators and the long-term competitive advantages of the enterprise is substantiated. Directions and mechanisms for developing human resource potential and enhancing its competitiveness are identified. A model of strategic management for developing the enterprise's human resource potential in the context of post-war economic reconstruction is proposed, emphasizing the importance of systemic planning, innovation, and social stability for the successful recovery of enterprises and ensuring their long-term sustainability.

Keywords: human resource potential, war, development, analysis, evaluation, efficiency, competitiveness, enterprise, mechanism, strategic management, adaptation, reintegration of employees.

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

Сучасні воєнні реалії в Україні кардинально змінили умови функціонування вітчизняних підприємств, поставивши перед ними нові виклики та завдання, які загострили проблему формування

кадрового потенціалу (КП). Війна призвела до болісних втрат людського капіталу, до руйнування інфраструктури, виробничих потужностей, завдала значних збитків економіці країни. З іншого боку, навіть в умовах воєнного стану, менеджери підприємств повинні думати про майбутнє, готуватися до повоєнного відновлення та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Ключовим фактором успіху в цьому процесі має стати кадровий потенціал, здатний адаптуватися до нових умов, генерувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Повоєнна відбудова потребує значних трудових, фінансових та інших зусиль для відновлення економічного потенціалу підприємств і повернення їх до сталого розвитку. На цьому шляху виникатиме багато труднощів. Війна спричинила міграцію значної частини населення, зокрема кваліфікованих фахівців, що призвело до дефіциту кадрів на підприємствах. Повернення та реінтеграція цих людей на ринок праці є вкрай складним завданням для забезпечення підприємств необхідними кадрами. Економічні можливості для створення нових сучасних робочих місць будуть обмеженими. Потреби ринку праці вже зазнають змін під впливом війни, трансформацій у змісті праці. З'являються нові професії, змінюються вимоги до персоналу, що потребує адаптації системи освіти та перекваліфікації до цих потреб. Зростає конкуренція за кращих працівників між підприємствами, що одночасно потребує оновлення кадрового та мотиваційного менеджменту. Серед особливих факторів, що потребують уваги – психологічний стан працівників, які пережили війну, повернулися з фронту. Їм буде потрібна тривала психологічна підтримка та адаптація до нових умов праці, що відповідно вимагатиме перебудови кадрових стратегій на підприємствах.

Отже, проблема полягає у загостренні протиріччя між об'єктивною необхідністю у забезпеченні підприємств достатнім та конкурентоспроможним кадровим потенціалом для успішної повоєнної відбудови і реальними викликами, пов'язаними з людськими та матеріальними втратами, руйнуваннями, зміною потреб ринку праці, економічними, соціальними та психологічними наслідками війни. Ця проблема актуалізує практичну потребу у проведенні наукового дослідження, спрямованого на розв'язання цього протиріччя через визначення можливостей формування, розвитку та адаптації кадрового потенціалу до нових умов та підвищення на цій основі конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд публікацій засвідчив зростаючий інтерес науковців та практиків до проблематики кадрового потенціалу підприємств. Сутність КП досліджено у працях Лісогор Л., Руденко Н. [6], Олійник Н.В. [8], особливості його формування та розвитку – у роботах Гусєвої Т.П., Розгону О.В. [3], Занори В.О., Зачосової Н.В. [4], Коваль О.В., Байкер М.В. [5]. Управління КП підприємства в умовах сучасних викликів досліджують Дробко О.В., Резніченко І.Ю. [1], засади формування стратегій розвитку КП обґрунтовує у своїх працях Грищенко Н.В. [2]. Аспекти забезпечення стійкості КП в умовах цифровізації висвітлює у своїх публікаціях Міщенко В.І. [7]. Світовий досвід формування мотиваційного механізму КП розкривають Припишнюк А.В., Пахота Н.В. [9], роль знаннеорієнтованого розвитку людського капіталу – Прохорова В.В., Мних О.Б., Гузенко І.Ю. [10]. Відзначимо, що авторами публікацій зроблено значний внесок у розуміння аспектів функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємств, проте питання його формування в умовах повоєнної розбудови економіки, зокрема адаптації персоналу до нових технологічних та організаційних умов, залишаються недостатньо дослідженими.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість публікацій, питання формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапах війни та повоєнної розбудови економіки залишаються недостатньо вивченими. Розробку науково-прикладних рекомендацій, присвячених розв'язанню зазначеної проблеми слід розглядати в якості ключових завдань для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та успішного відновлення економіки України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад формування кадрового потенціалу як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті повоєнної відбудови економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Післявоєнна економіка вимагає не просто «повернення до мирного життя», а переосмислення моделей управління, де пріоритет віддається людському капіталу. Зростання мобільності працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні хвилі, необхідність інтеграції цифрових технологій у HR-процеси, – все це лише частина викликів, які формують новий ландшафт для управління кадровим потенціалом. При цьому традиційні підходи до його оцінки та розвитку часто виявляються неефективними, оскільки не враховують специфіку кризових умов, таких як психологічні травми працівників внаслідок війни, тимчасовість бізнес-моделей, високу волатильність ринків тощо.

У контексті воєнних реалій і перспектив повоєнної відбудови економіки, *кадровий потенціал* підприємства набуває особливого значення як ключовий фактор його конкурентоспроможності та успішного відновлення. Акцентуємо увагу на тому, що сутність кадрового потенціалу в цей період розкривається як *інтегрована здатність* працівників підприємства до ефективного діяльності, спрямованої на:

- *відновлення виробництва* (швидке та якісне відновлення виробничих процесів, інфраструктури та технологій, що були пошкоджені або зруйновані війною);
- *адаптацію до нових умов* (освоєння нових технологій, обладнання, матеріалів та методів роботи, що зумовлено змінами на ринку та потребами відновлення економіки);
- *інноваційний розвиток* (генерування та впровадження нових ідей, розробок та рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, створення нових продуктів та послуг);
- *забезпечення конкурентоспроможності* (створення конкурентних переваг підприємства на ринку за рахунок високої кваліфікації, професіоналізму та мотивації персоналу);
- *прояв соціальної відповідальності* (участь у відновленні соціальної інфраструктури, підтримка місцевих громад та сприяння соціальній стабільності в регіоні).

Структура кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної відбудови економіки також зазнає змін і потребує уточнення. Окрім традиційних структурних складових, таких як особистісний, професійно-кваліфікаційний, організаційно-управлінський та інноваційний потенціали, важливого значення набувають такі компоненти, як:

- адаптаційний потенціал (здатність працівників швидко адаптуватися до нових умов праці, освоювати нові технології та методи роботи, змінювати професійну спрямованість відповідно до потреб відновлення економіки);
- психологічна стійкість (здатність працівників протистояти стресам, тривогам та іншим психологічним наслідкам війни, зберігати високу працездатність та мотивацію до роботи);
- соціальна згуртованість і відповідальність (готовність працівників виявляти солідарність, підтримку один одного, брати участь у відновленні громади, допомагати постраждалим від війни, сприяти соціальній злагоді та стабільності).

Важливо зазначити, що структура кадрового потенціалу підприємства може варіюватися залежно від його розміру, галузевої специфіки та стратегічних цілей. Для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом та успішного відновлення діяльності підприємства критично важливим є врахування особливостей повоєнного періоду та можливих факторів впливу на формування кадрового потенціалу. Такі фактори є різноманітними, їх можна класифікувати за різними критеріями.

Пропонуємо систематизацію основних груп впливових факторів за такими ознаками, як зміст впливу, рівень впливу, характер впливу, тривалість впливу.

За змістом впливу розрізняємо такі фактори: політичні, воєнні, економічні, соціальні, демографічні, технологічні, організаційно-технічні, культурні, ментальні, історичні, кліматичні, конкурентні, ринкові.

За рівнем впливу виділяємо такі фактори:

макрофактори:

- демографічні зміни (міграція, народжуваність, старіння населення);
- стан економіки (темпи відновлення, інфляція, рівень безробіття);
- технологічний прогрес (автоматизація, цифровізація, роботизація);
- зміни на ринку праці (попит на різні професії, рівень заробітної плати, конкуренція, вакансії, рівень зайнятості, рівень безробіття, попит на продукцію підприємства);
- державна політика (освітні програми, програми перекваліфікації, підтримка бізнесу);
- європейська інтеграція (гармонізація законодавства, адаптація до європейських стандартів);

мезофактори:

- галузеві особливості (специфіка галузі, технології, конкуренція);
- регіональні особливості (інфраструктура, доступність ресурсів, інвестиційний клімат);

мікрофактори:

- стан розвитку матеріально-технічної бази підприємства;
- фінансово-економічний стан підприємства, можливість залучення інвесторів;
- стратегія підприємства (цілі, пріоритети, напрями розвитку);
- організаційна структура (розмір підприємства, система управління, корпоративна культура);
- система управління персоналом (методи оцінки, мотивації, навчання, управління кар'єрою);
- фінансові ресурси для інвестування в розвиток кадрового потенціалу (інвестиції в персонал, програми навчання та розвитку);

За характером впливу (позитивного чи негативного) розрізняємо:

- позитивні фактори (сприяють розвитку кадрового потенціалу (наприклад, державні програми підтримки, розвиток технологій, зростання попиту на певні професії));
- негативні фактори (ускладнюють формування кадрового потенціалу, наприклад, міграція кадрів, економічна криза, психологічні стреси внаслідок війни, руйнування корпусів підприємства, інфраструктури тощо);

За тривалістю впливу виокремлюємо такі фактори:

- короткострокові фактори (впливають на кадровий потенціал протягом короткого періоду часу (наприклад, сезонні коливання попиту на певні види робіт, тимчасові програми перекваліфікації);
- довгострокові фактори (мають тривалий вплив на формування кадрового потенціалу, наприклад, демографічні зміни, технологічний прогрес, зміни в системі освіти).

Зауважимо, що на етапі повоєнного розвитку підприємствам слід очікувати поєднання впливу низки специфічних чинників, які стали наслідками війни. Йдеться про:

- дефіцит кадрів (міграція, демографічні зміни, мобілізація, людські втрати під час війни можуть призвести до значного дефіциту кваліфікованих працівників);
- зміну попиту на ринку праці (війна та відновлення економіки можуть спричинити зміни в попиті не тільки на певні товари і послуги, а й на різні професії, найбільш затребувані компетенції, навички);
- поширення проблем психологічного стану, ментального здоров'я працівників (війна може мати негативний вплив на психологічний стан багатьох працівників, що може вплинути на їх продуктивність, мотивацію, прагнення до творчої самореалізації та розвитку);
- необхідність адаптації (працівники повинні швидко адаптуватися до нових умов праці, освоювати нові технології та методи роботи, особливо в разі впровадження нових технологій);
- реінтеграція ветеранів (важливо на підприємстві створити умови для успішної реінтеграції військовослужбовців, які повертаються до роботи).

Окреслені чинники і під час війни, і після війни, мають бути у центрі особливої уваги кадрових менеджерів. Зосередимо увагу на останньому специфічному факторі. Реінтеграція працівників, які повернулися з фронту, – це процес їхнього повернення до цивільного життя та відновлення соціальних зв'язків, зокрема й на робочому місці. Цей процес є складним та багатоаспектним, адже охоплює різні аспекти життя людини: соціально-психологічний (адаптація до мирного життя, подолання психологічних травм, відновлення соціальних навичок та контактів); професійний (відновлення або здобуття нових професійних навичок, адаптація до нових умов праці, працевлаштування); економічний (забезпечення фінансової стабільності, відновлення джерела доходу). Для успішної реінтеграції працівників, які повернулися з фронту, необхідна комплексна підтримка з боку держави, суспільства, роботодавців. Це надзвичайно важливо, оскільки реінтеграція сприяє соціальній стабільності (зменшенню соціальної напруги та конфліктів, пов'язаних із поверненням ветеранів), економічному розвитку (залученню до числа досвідчених та мотивованих працівників), особистісному розвитку (відновлення психологічного здоров'я та добробуту ветеранів).

Врахування впливу цих та інших окреслених факторів є надзвичайно важливим для оновлення наукових підходів до процесів управління кадровим потенціалом на етапі повоєнного розвитку. Узагальнення наукової думки [3; 4; 5; 6; 8] дозволяє виокремити у цих процесах три ключові стадії, кожна з яких відіграє важливу роль в системі управління конкурентоспроможністю підприємства:

1. Стадія створення кадрового ресурсу як джерела кадрового потенціалу (така стадія відображає не тільки забезпечення підприємства робітниками, фахівцями, але й професійну підготовку частини персоналу на виробництві, адаптацію до ринкових умов, професійне навчання).
2. Стадія реалізації кадрового потенціалу через трудову діяльність, ефективне використання набутих компетенцій (на цій стадії знання, досвід і креативність працівників реалізуються через виконання конкретних трудових завдань; важливим аспектом є організація умов для максимального розкриття вмінь і здібностей персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці).
3. Стадія відновлення та розвитку кадрового потенціалу (ця стадія спрямована на постійне підвищення кваліфікаційного рівня, передбачає оновлення знань, освоєння інноваційних методів роботи й оцінку індивідуального внеску у досягнення стратегічних цілей, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність кадрового потенціалу і підприємства загалом).

Справедливо підкреслити, що ефективність усіх цих стадій формування, реалізації та розвитку КП залежить не тільки від якості управління на мікрорівні, а й від синергії між інтересами держави, бізнесу та окремих громадян у країні. Ключову роль відіграє збалансованість таких чинників, як демографічні тенденції, економічна стабільність, доступність освіти, інфраструктурний розвиток і мотиваційні інструменти. Проте війна суттєво ускладнила процеси формування, реалізації та розвитку КП, спричинивши масштабну міграцію працівників, мобілізацію спеціалістів до ЗСУ, психологічне вигорання персоналу через постійний стрес і невизначеність, погіршення якості професійного навчання, обмеженість коштів для ефективної мотивації праці та підвищення кваліфікації.

Підприємства, які зможуть після війни швидше адаптуватися до нових умов та ефективно використовувати свій кадровий потенціал, у перспективі отримають значні конкурентні переваги на ринку і зможуть надалі більш успішно відновити свою діяльність. За допомогою аналізу таблиці 1 можна простежити, яку роль мають окремі характеристики сформованого кадрового потенціалу для ефективності його використання та отримання довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1

Взаємозв'язок між показниками ефективності використання кадрового потенціалу і довгостроковими конкурентними перевагами підприємства

Показники ефективності кадрового потенціалу	Вплив ефективності використання кадрового потенціалу на довгострокові конкурентні переваги	Приклади конкурентних переваг
Продуктивність праці	Показує, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси, скільки продукції або послуг виробляє працівник за одиницю часу; зростання продуктивності сприяє зниженню витрат на виробництво та підвищенню конкурентоспроможності продукції.	Низька собівартість продукції. Більш швидке виконання замовлень. Можливість встановлення конкурентних цін.
Якість продукції (послуг)	Відображає рівень професіоналізму та відповідальності персоналу; висока якість продукції сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу підприємства.	Висока репутація на ринку. Залучення нових клієнтів за рахунок рекомендацій. Можливість встановлення преміальних цін.
Інноваційна активність	Відображає здатність персоналу генерувати та впроваджувати нові ідеї; висока інноваційна активність сприяє створенню нових продуктів та послуг, що є унікальними на ринку.	Вихід на ринок з новими продуктами та послугами. Залучення інвестицій. Лідеруючі позиції на ринку.
Кваліфікація персоналу	Відображає рівень професійної компетентності працівників; висока кваліфікація персоналу забезпечує якісне виконання робіт та вирішення складних завдань.	Висока якість виконання робіт. Можливість виконання складних та нестандартних замовлень. Забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.
Мотивованість персоналу	Відображає рівень зацікавленості та активної залученості працівників у роботу. Висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції та інноваційної активності.	Низька плинність кадрів. Висока віддача від працівників. Створення позитивної атмосфери в колективі.
Адаптаційність персоналу	Відображає здатність працівників швидко адаптуватися до змін. Висока адаптивність сприяє успішному функціонуванню підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.	Швидке реагування на зміни ринку. Успішне впровадження нових технологій. Збереження конкурентоспроможності в умовах кризи.

Джерело: розроблено авторами

Зміст таблиці 1 засвідчує системний зв'язок між досягненням конкурентних переваг підприємства і поліпшенням показників ефективності використання КП. Отже, для нарощування конкурентних переваг підприємства слід вдосконалювати управління КП, інвестувати у розвиток його складових.

Визначення напрямів вдосконалення управління кадровим потенціалом неможливе без об'єктивного аналізу та оцінки його стану. Це потребує комплексного підходу та врахування специфічних умов повоєнного періоду. Загальні принципи оцінки кадрового потенціалу мають передбачати:

- системність (оцінка має охоплювати всі структурні компоненти кадрового потенціалу (особистісний, професійно-кваліфікаційний, організаційно-управлінський, інноваційний, адаптаційний, психологічну стійкість та соціальну відповідальність) та враховувати їх взаємозв'язок);
- об'єктивність (оцінка має ґрунтуватися на об'єктивних даних та використовувати різні методи оцінювання для отримання найбільш повної та достовірної інформації);
- комплексність (оцінка має враховувати як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу, а також їх динаміку та зміни під впливом зовнішніх факторів);
- релевантність (оцінка має відповідати стратегічним цілям підприємства та потребам повоєнної відбудови економіки);
- періодичність (оцінка має проводитися регулярно для відстеження змін у кадровому потенціалі та своєчасного прийняття управлінських рішень).

Для аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної розбудови економіки можуть бути використані різноманітні методи, зокрема:

- опитування (проведення анкетування та інтерв'ю з працівниками для збору інформації про їхні потреби, мотивацію, професійні знання та навички, адаптаційний потенціал, психологічну стійкість та соціальну відповідальність);
- тестування (використання психометричних тестів для оцінки особистісних якостей, інтелектуальних здібностей та інших характеристик працівників);
- спостереження (безпосереднє спостереження за роботою працівників для оцінки їх професійної діяльності, комунікативних навичок та вміння працювати в команді);
- експертна оцінка (залучення експертів для оцінки кадрового потенціалу підприємства, зокрема для оцінки рівня адаптаційного потенціалу, психологічної стійкості та соціальної відповідальності працівників);
- метод 360 градусів (оцінка працівника з різних точок зору (керівника, колеги, підлеглих, клієнтів, партнерів) для отримання більш об'єктивної та повної інформації про його професійні та особистісні якості і з'ясування доцільності призначення на конкретну посаду);
- аналіз документів (вивчення внутрішньої документації підприємства (штатний розпис, посадові інструкції, звіти тощо) для отримання інформації про кількісний та якісний склад персоналу);

– статистичний аналіз (використання статистичних методів для обробки та аналізу даних про кадровий потенціал, зокрема для виявлення тенденцій та закономірностей).

Особливу увагу слід приділяти оцінці здатності працівників швидко адаптуватися до нових умов праці, освоювати нові технології та методи роботи, змінювати професійну спрямованість відповідно до потреб відновлення економіки, при цьому виявляти психологічну стійкість, соціальну відповідальність. Оцінка КП має враховувати демографічні зміни, пов'язані з міграцією, народжуваністю та старінням населення, потреби підприємства у перекваліфікації та перепідготовці працівників для роботи в умовах відновлення економіки. Додаткові рекомендації щодо оцінки кадрового потенціалу стосуються таких завдань, як розробка комплексної програми оцінки КП, яка враховує всі особливості повоєнного періоду, одночасне використання різних методів оцінювання для отримання найбільш повної та об'єктивної інформації, залучення до оцінки КП досвідчених фахівців з управління персоналом, психологів та інших експертів, регулярне відстеження змін у стані кадрового потенціалу та своєчасне реагування на них.

Дотримання викладених рекомендацій дозволить підприємствам об'єктивно оцінювати свій кадровий потенціал і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору механізмів його розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах повоєнної розбудови економіки (таблиця 2).

Таблиця 2

Напрями та механізми розвитку кадрового потенціалу та підвищення його конкурентоспроможності в умовах повоєнної розбудови економіки

Напрямок	Механізми	Коментарі
Забезпечення кількісної потреби в персоналі	Повернення колишніх працівників з числа мігрантів, реінтеграція ветеранів та залучення внутрішньо переміщених осіб до роботи на підприємстві. Залучення зовнішніх можливостей для перекваліфікації персоналу на основі співпраці з навчальними закладами, запрошення іноземних фахівців. Оптимізація використання персоналу: ефективний розподіл обов'язків, підвищення продуктивності праці, використання сучасних технологій.	Важливо враховувати демографічні зміни, потреби ринку праці, тенденції цифровізації робочих місць.
Якісний розвиток кадрового потенціалу	Навчання та розвиток (програми підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, розвиток лідерських якостей, навчання іноземним мовам). Вдосконалення мотиваційного менеджменту з урахуванням потреб працівників. Забезпечення конкурентної заробітної плати та соціального пакета. Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри. Створення стимулів для безперервного професійного розвитку персоналу.	Необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку технологій та потреби підприємства.
Створення сприятливих умов для ефективної праці	Безпека та охорона праці. Корпоративна культура. Створення атмосфери довіри та взаємоповаги. Соціальна відповідальність (участь у соціальних проєктах, підтримка місцевих громад).	Важливо створювати умови, які сприяють залученню та утриманню талановитої молоді.
Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Розвиток унікальних компетенцій: формування у працівників навичок та знань, які є затребуваними на ринку праці та відповідають потребам підприємства. Створення інноваційної культури: заохочення генерації та впровадження нових ідей, підтримка інноваційних проєктів. Підвищення продуктивності праці на основі використання сучасних технологій та методів організації праці, оптимізації бізнес-процесів.	Необхідно враховувати вимоги європейських стандартів та практик у сфері управління персоналом.
Адаптація до змін	Моніторинг ринку праці: відстеження змін у потребах ринку праці, аналіз демографічних тенденцій та технологічних інновацій. Гнучке реагування на зміни: розробка механізмів швидкої адаптації кадрового потенціалу до нових умов, включаючи перекваліфікацію та перерозподіл функцій персоналу. Управління змінами (ефективне управління процесом змін в організації, забезпечення підтримки та залучення персоналу до змін).	Важливо забезпечити стійкість та адаптивність кадрового потенціалу до зовнішніх викликів.

Джерело: розробка авторів

З огляду таблиці 2 відзначаємо, що кожен напрямок розвитку кадрового потенціалу має свої специфічні механізми реалізації, які потребують детального опрацювання та адаптації до умов конкретного підприємства. Успіх нарощування КП та підвищення його конкурентоспроможності залежить від ефективної взаємодії по всіх напрямках і комплексної реалізації запропонованих механізмів. Важливим є також врахування етичних та соціальних аспектів управління персоналом, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, створення безпечних та комфортних умов праці.

Результати оцінки кадрового потенціалу, вибору напрямів та прийнятних механізмів його розвитку мають бути покладено в основу стратегічного управління формуванням кадрового потенціалу в умовах повоєнної розбудови економіки. Модель такого управління запропоновано на рис.1.

Схема на рис.1 демонструє, як процес стратегічного управління кадровим потенціалом має сприяти формуванню конкурентних переваг підприємства в умовах повоєнної розбудови економіки. Кожен з напрямів управління відіграє свою роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу, який має стати запорукою сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на етапі повоєнної розбудови економіки.



Рис. 1. Модель стратегічного управління формуванням кадрового потенціалу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах повосенної розбудови економіки

Джерело: розроблено авторами.

За нашою моделлю, стратегічне управління формуванням кадрового потенціалу в умовах повосенної розбудови економіки – це комплексний процес забезпечення підприємства конкурентоспроможними кадрами шляхом прогнозування, залучення, розвитку та ефективного використання людських ресурсів з урахуванням специфіки відновлення економіки, викликів та загроз. Практична реалізація запропонованої моделі стратегічного управління кадровим потенціалом сприятиме:

- забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами, здатними адаптуватися до нових технологій та вимог відновлення; подоланню дефіциту спеціалістів та міграційних ризиків;
- формуванню конкурентних переваг підприємства через оптимізацію кількісно-якісного складу персоналу, його мотивацію до ефективної праці та безперервного професійного розвитку, узгоджені з довгостроковими пріоритетами діяльності підприємства;
- створенню стійкої та адаптивної системи управління кадровим потенціалом, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Українська економіка, зазнавши значних втрат та руйнувань внаслідок військової агресії, стоїть перед складними завданнями повосенної відбудови. В умовах обмежених ресурсів та жорсткої конкуренції формування кадрового потенціалу по суті має стати стратегією виживання для українських підприємств у повосенний період. У цих умовах кадровий потенціал перестає бути лише внутрішнім ресурсом компанії – він стає стратегічним інструментом, що визначає здатність бізнесу адаптуватися до нових викликів, відновлювати операційну діяльність та завойовувати ринкові ніші в умовах обмеженості матеріальних та фінансових активів. Обґрунтовано, що сутність кадрового потенціалу в умовах повосенної розбудови економіки розкривається як інтегрована здатність працівників підприємства до ефективної діяльності, спрямованої на відновлення виробництва, адаптацію до нових умов, інноваційний розвиток, забезпечення

конкурентоспроможності та прояв соціальної відповідальності. Доведено, що структура КП підприємства в умовах повоєнної відбудови економіки зазнає змін: окрім традиційних структурних складових, таких як особистісний, професійно-кваліфікаційний, організаційно-управлінський та інноваційний потенціали, важливого значення набувають такі компоненти, як адаптаційний потенціал, психологічна стійкість, соціальна згуртованість і відповідальність. Визначено та систематизовано чинники впливу на формування КП на етапі повоєнного розвитку за низкою класифікаційних ознак (за змістом, рівнем, характером, тривалістю впливу). Сформульовано науково-практичні рекомендації щодо оцінки КП підприємства із врахуванням специфічних умов повоєнного періоду, її основних принципів та методів.

Обґрунтовано наявність системного взаємозв'язку між показниками ефективності використання кадрового потенціалу і довгостроковими конкурентними перевагами підприємства. Розкрито напрями та механізми нарощування КП та підвищення його конкурентоспроможності на етапі повоєнної розбудови економіки. Запропоновано модель стратегічного управління формуванням кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної розбудови економіки, яка підкреслює важливість системного планування, інновацій та соціальної стабільності для успішного відновлення підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із розробкою сценарного підходу до формування кадрового потенціалу підприємств з урахуванням галузевої специфіки і змін у розміщенні продуктивних сил України після завершення війни.

Література

1. Дробко О.В., Резніченко І.Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства: сучасні виклики та тенденції. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2023. № 3. С. 98–102.
2. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105–110.
3. Гусева Т.П., Розгон О.В. Розвиток кадрового потенціалу як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 75–79.
4. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. С. 86–93.
5. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С.61–66.
6. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Економіка*. 2022. № 4(221). С.19–25.
7. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 93–100.
8. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1543/1553> (дата звернення 10.11.2024).
9. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Інтернаука*. 2020. №18(2). С. 35-39.
10. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 115–124.

References

- 1.Drobko O.V., Reznichenko I.Iu. Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: suchasni vyklyky ta tendentsii. *Menedzhment i biznes-administruvannia*. 2023. № 3. S. 98 – 102 [in Ukrainian].
2. Hryshchenko N.V. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia stratehii rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-subiektiv ahrarnoho sektoru. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. № 180. S. 105 – 110 [in Ukrainian].
3. Husieva T.P., Rozghon O.V. Rozvytok kadrovoho potentsialu yak osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 12. S. 75 – 79 [in Ukrainian].
4. Zanova V. O., Zachosova N. V. Formuvannia kadrovoho potentsialu innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v umovakh Industrii 4.0: retrospektyva, sohodennia. *Problemy systemnogo pidkhodu v ekonomitsi*. 2019. Vyp. 1. S. 86 – 93 [in Ukrainian].
5. Zachosova N.V., Koval O.V., Baiker M.V. Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnogo upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 1. S.61 – 66 [in Ukrainian].
6. Lisohor L., Rudenko N. Kadrovyi potentsial zabezpechennia sotsialno-ekonomichnogo rozvytku Ukrainy v suchasnykh umovakh. *Ekonomika*. 2022. № 4 (221). S. 19 – 25 [in Ukrainian].
7. Mishchenko V.I. Zabezpechennia stiikosti kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. № 182. S. 93 – 100 [in Ukrainian].
8. Oliinyk N.V. Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretychnyi aspekt. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2023. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 [in Ukrainian].
9. Prypyshniuk A.V., Pakhota N.V. Svitovyi dosvid formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu kadrovoho potentsialu. *Internauka*. 2020. № 18 (2). S. 35 – 39 [in Ukrainian].
10. Prokhorova V. V., Mnykh O. B., Huzenko I. Yu. Liudskyi kapital pidpriemstva u hlobalnomu prostori ekonomiky znan. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. 2021. № 2. S. 115 – 124 [in Ukrainian].