

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЗЕЛЕНКО Олександр Віталійович**

УДК 005.95:005.334:658

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

07 – Управління та адміністрування  
073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О.В. Зеленко

Науковий керівник: **Хандій Олена Олексіївна**, доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Зеленко О.В. Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування, за спеціальністю 073 – Менеджмент – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2026.

Головний науковий результат дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності шляхом формування гібридно-адаптивної концепції управління, визначення аналітичної основи управління трудовим потенціалом, ідентифікації факторів невизначеності, проведення комплексної діагностики стану управління трудовим потенціалом, а також розроблення організаційно-економічного механізму, орієнтованого на підвищення кадрової стійкості, адаптивності та резильєнтності підприємств. Запропонований у дисертаційному дослідженні підхід формує нове бачення трудового потенціалу не як статичної сукупності трудових ресурсів, а як динамічної системи кількісних і якісних характеристик працівників, їхніх компетентностей, мотивації, організаційної взаємодії, здатності до професійного розвитку та адаптації, що в сукупності визначає можливості підприємства досягати стратегічних і операційних цілей в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

У ході дослідження визначено, що в сучасних українських умовах трудовий потенціал підприємства має ієрархічно-компонентну структуру і виступає стратегічним ресурсом, від якого залежать не лише продуктивність праці, результативність діяльності персоналу та фінансово-економічні показники підприємства, а і його здатність до відновлення, збереження функціональної стабільності, організаційної гнучкості та подальшого розвитку після кризових шоків. Обґрунтовано, що саме в умовах воєнних викликів, демографічних втрат, кадрового дефіциту, міграційних процесів, цифровізації та

загальної нестабільності середовища трудовий потенціал перетворюється на ключову умову забезпечення життєздатності підприємства. Тому управління трудовим потенціалом запропоновано розглядати як безперервний, цілеспрямований, багатоаспектний процес формування, розвитку, використання, оцінювання та адаптації кадрових можливостей підприємства під впливом факторів невизначеності.

У роботі сформовано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності, яка поєднує ресурсний, компетентнісний, людиноцентричний, інституційний, цифровий та інноваційно-адаптивний підходи. Її особливість полягає у комплексному поєднанні стратегічного бачення ролі трудового потенціалу з необхідністю його гнучкого управлінського налаштування відповідно до змін зовнішнього середовища. Розроблена концепція дає можливість всебічно пояснити природу трудового потенціалу, розкрити його місце і значення як ключового чинника організаційної стійкості, а також закласти методологічну основу для побудови сучасної системи управління персоналом, орієнтованої не лише на використання наявних кадрових ресурсів, а передусім на розвиток їхнього потенціалу в довгостроковій перспективі.

Вагомим результатом дисертаційної роботи став уточнений методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Запропоновано розглядати їх не ізольовано, а як взаємопов'язану систему чинників, що формують чутливість підприємства до змін середовища та впливають на якість кадрових рішень. Такий підхід дозволив довести, що глибина впливу невизначеності залежить не лише від сили зовнішніх загроз, а й від внутрішнього стану підприємства, рівня розвитку системи управління, організаційної культури, стану кадрового резерву, мотивації персоналу та здатності до адаптації. У такий спосіб фактори невизначеності в роботі розкрито не лише як джерело ризиків, а і як аналітичну основу для побудови адаптивної системи управління трудовим потенціалом, здатної забезпечити більш високий рівень стійкості підприємства.

Доведено, що результативність управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності значною мірою залежить від якості його аналітичного забезпечення. У зв'язку з цим у роботі удосконалено аналітичний інструментарій комплексної діагностики стану трудового потенціалу. Запропоновано використовувати систему показників, яка дає змогу оцінювати не лише чисельність і структуру персоналу, а й продуктивність праці, кадрову стійкість, внутрішні резерви розвитку, рівень соціальної напруги, ризики професійного вигорання, адаптаційні можливості працівників, якість кадрових процесів і здатність підприємства підтримувати функціональність у кризових умовах. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного контролю кадрової ситуації до комплексної діагностики, яка може бути основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, а також для прогнозування перспектив розвитку підприємства. Водночас запропонований діагностичний підхід створює можливість своєчасного виявлення слабких місць у системі управління трудовим потенціалом і формування обґрунтованих управлінських заходів для їх усунення.

Ключове місце в дослідженні посідає розроблений організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, який є не окремим інструментом, а цілісною системою управлінського впливу, що включає організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну підсистеми. Визначено, що функціональне призначення цього механізму полягає у забезпеченні збереження кадрового ядра, розвитку компетентностей працівників, формуванні кадрового резерву, підвищенні гнучкості трудових процесів, посиленні мотивації, підтриманні корпоративної культури, зниженні кадрових ризиків та узгодженні кадрових рішень зі стратегічними цілями підприємства. Запропонований механізм дозволяє поєднати довгострокову логіку управління персоналом із необхідністю оперативного реагування на кризові зміни, що особливо важливо в умовах нестабільного соціально-економічного середовища. Його практична цінність полягає в тому, що він може бути використаний як основа для побудови або модернізації кадрової політики підприємств різних видів економічної діяльності.

У дисертації також набула подальшого розвитку система моніторингу організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом з подальшим оцінюванням ефекту адаптації. Обґрунтовано, що моніторинг не повинен зводитися до механічного відстеження окремих індикаторів, а має виступати інструментом операціоналізації механізму, який забезпечує своєчасне виявлення критичних відхилень, оцінювання стану його підсистем, аналіз динаміки кадрових процесів і вибір коригувальних дій. В свою чергу ефект адаптації визначено як інтегральний результат узгодженого функціонування всіх підсистем механізму, його резильєнтність у відповідь на зовнішні зміни, що проявляється у зростанні ефективності використання трудових ресурсів, зниженні кадрових втрат, підтриманні продуктивності праці, покращенні якості кадрових рішень та зміцненні кадрової стійкості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретичних положень, методичних підходів та прикладних рекомендацій у діяльності підприємств для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності використання персоналу, посилення кадрової стійкості, розвитку адаптаційного потенціалу працівників і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Отримані результати можуть бути застосовані під час формування кадрових стратегій, систем моніторингу, програм розвитку персоналу, механізмів внутрішньої адаптації та управління кадровими ризиками.

Таким чином, у дисертаційному дослідженні доведено, що управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності має бути побудоване на поєднанні концептуального осмислення, системної ідентифікації факторів впливу, комплексної діагностики поточного стану трудового потенціалу, функціонуванні організаційно-економічного механізму та постійному моніторингу результативності його впровадження. Саме така логіка забезпечує перехід від реактивного кадрового управління до стратегічного, адаптивного та людиноцентричного менеджменту, здатного підвищувати конкурентоспроможність, стійкість і резильєнтність українських підприємств у сучасних умовах. Отримані результати мають теоретичне значення для

подальшого розвитку наукових підходів до управління трудовим потенціалом і прикладну цінність для вдосконалення практики кадрового менеджменту на підприємствах різних видів економічної діяльності.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом, підприємство, невизначеність, фактори, діагностика, організаційно-економічний механізм, адаптація, резильєнтність, стійкість.

## ANNOTATION

**Zelenko Oleksandr. Management of an enterprise labor potential under conditions of uncertainty** – Qualification science work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 – Management and administration in the specialty 073 – Management. – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2026.

The main scientific result of the dissertation is the development of theoretical, methodological, and applied foundations for managing the labor potential of an enterprise under conditions of uncertainty through the formation of a hybrid-adaptive management concept, the determination of the analytical basis for labor potential management, the identification of uncertainty factors, the implementation of a comprehensive diagnosis of the state of labor potential management, as well as the development of an organizational and economic mechanism aimed at increasing workforce sustainability, adaptability, and enterprise resilience. The approach proposed in the dissertation forms a new vision of labor potential not as a static set of labor resources, but as a dynamic system of quantitative and qualitative characteristics of employees, their competencies, motivation, organizational interaction, and capacity for professional development and adaptation, which together determine the enterprise's ability to achieve strategic and operational goals under unstable external and internal conditions.

In the course of the study, it has been determined that under modern Ukrainian conditions, the labor potential of an enterprise has a hierarchical component structure

and acts as a strategic resource that determines not only labor productivity, personnel performance, and the financial and economic indicators of the enterprise, but also its capacity for recovery, maintenance of functional stability, organizational flexibility, and further development after crisis shocks. It is substantiated that under conditions of war-related challenges, demographic losses, labor shortages, migration processes, digitalization, and overall environmental instability, labor potential becomes a key prerequisite for ensuring enterprise viability. Therefore, the management of labor potential is proposed to be considered as a continuous, purposeful, and multidimensional process of formation, development, utilization, evaluation, and adaptation of the enterprise's human resource capabilities under the influence of uncertainty factors.

The dissertation develops a hybrid-adaptive concept of labor potential management for enterprises under conditions of uncertainty, which combines resource-based, competency-based, human-centered, institutional, digital, and innovation-adaptive approaches. Its distinctive feature lies in the comprehensive combination of a strategic vision of the role of labor potential with the need for its flexible managerial adjustment in accordance with changes in the external environment. The developed concept makes it possible to explain the nature of labor potential in a comprehensive manner, reveal its place and significance as a key factor of organizational sustainability, and establish the methodological foundation for building a modern personnel management system focused not only on the use of available human resources but, above all, on the development of their potential in the long term.

A significant result of the dissertation is the clarified approach to identifying uncertainty factors in enterprise labor potential management. It is proposed to consider them not in isolation, but as an interconnected system of factors that shape an enterprise's sensitivity to environmental changes and influence the quality of personnel decisions. This approach made it possible to prove that the depth of the impact of uncertainty depends not only on the strength of external threats, but also on the internal condition of the enterprise, the level of development of its management system, organizational culture, the state of its personnel reserve, staff motivation, and the capacity for adaptation. In this way, uncertainty factors are revealed in the study not

only as a source of risks, but also as an analytical basis for building an adaptive labor potential management system capable of ensuring a higher level of enterprise sustainability.

It is proved that the effectiveness of labor potential management under conditions of uncertainty largely depends on the quality of its analytical support. In this regard, the dissertation improves the analytical tools for the comprehensive diagnosis of the state of labor potential. It is proposed to use a system of indicators that makes it possible to assess not only the number and structure of personnel, but also labor productivity, workforce sustainability, internal development reserves, the level of social tension, professional burnout risks, employees' adaptive capabilities, the quality of personnel processes, and the enterprise's ability to maintain functionality under crisis conditions. Such an approach ensures the transition from fragmented control of the personnel situation to comprehensive diagnosis, which may serve as a basis for making strategic and tactical managerial decisions, as well as for forecasting the prospects of enterprise development. At the same time, the proposed diagnostic approach creates an opportunity for the timely identification of weaknesses in the labor potential management system and for the formation of well-grounded managerial measures to eliminate them.

A key place in the study is occupied by the developed organizational and economic mechanism for managing the labor potential of an enterprise under conditions of uncertainty, which is not a separate tool but an integrated system of managerial influence that includes organizational, economic, institutional, and information-analytical subsystems. It has been determined that the functional purpose of this mechanism is to ensure the preservation of the core workforce, the development of employees' competencies, the formation of a personnel reserve, the enhancement of labor process flexibility, the strengthening of motivation, the maintenance of corporate culture, the reduction of personnel risks, and the alignment of HR decisions with the strategic goals of the enterprise. The proposed mechanism makes it possible to combine the long-term logic of personnel management with the need for rapid response to crisis-driven changes, which is especially important in an unstable socio-economic environment. Its practical value lies in the fact that it can be used as a basis for building

or modernizing the HR policy of enterprises operating in various types of economic activity.

The dissertation also further developed the system of monitoring the organizational and economic mechanism of labor potential management with subsequent assessment of the adaptation effect. It is substantiated that monitoring should not be reduced to mechanical tracking of individual indicators, but should act as a tool for operationalizing the mechanism, which ensures timely detection of critical deviations, assessment of the state of its subsystems, analysis of the dynamics of personnel processes and selection of corrective actions. In turn, the adaptation effect is defined as an integral result of the coordinated functioning of all subsystems of the mechanism, its resilience in response to external changes, which is manifested in increasing the efficiency of the use of labor resources, reducing personnel losses, maintaining labor productivity, improving the quality of personnel decisions and strengthening personnel stability.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed theoretical provisions, methodological approaches, and applied recommendations in the activities of enterprises to improve personnel policy, increase the efficiency of personnel utilization, strengthen workforce sustainability, develop the adaptive potential of employees, and enhance the validity of managerial decisions. The obtained results may be applied in the formation of personnel strategies, monitoring systems, staff development programs, internal adaptation mechanisms, and personnel risk management.

Thus, the dissertation proves that enterprise labor potential management under conditions of uncertainty should be built on the combination of conceptual understanding, systematic identification of influencing factors, comprehensive diagnosis of the current state of labor potential, the functioning of the organizational and economic mechanism, and continuous monitoring of the effectiveness of its implementation. It is precisely this logic that ensures the transition from reactive personnel management to strategic, adaptive, and human-centered management capable of increasing the competitiveness, sustainability, and resilience of Ukrainian enterprises under modern conditions. The obtained results are of theoretical

significance for the further development of scientific approaches to labor potential management and of applied value for improving the practice of personnel management at enterprises in various types of economic activity.

**Keywords:** labor potential, labor potential management, enterprise, uncertainty, factors, diagnostics, organizational and economic mechanism, adaptation, resilience, sustainability.

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях*

1. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3(55). С. 60–66. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.07>

*Особистий внесок:* окреслено параметри поняття «невизначеності»; ідентифіковано рівні, специфічні характеристики та філософію управління трудовим потенціалом підприємства

2. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 81. С. 155-159. <https://doi.org/10.32782/infrastructure81-26>

*Особистий внесок:* запропоновано орієнтовний набір показників оцінювання та логіку застосування аналітичного інструментарію щодо управління трудовим потенціалом підприємства.

3. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2025. № 28. <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-28-18>

*Особистий внесок:* представлено методичний підхід до класифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємств.

4. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Діагностика управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 5(82). С. 3–10. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-1>

*Особистий внесок:* визначено етапи та запропоновано матрицю результатів діагностики трудового потенціалу підприємства.

5. Хандій О. О., Зеленко О. В. Організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економічний простір*, 2025. № 204. С. 328-333. <https://doi.org/10.30838/EP.204.328-333>

*Особистий внесок:* побудовано структурно-логічну схему організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності.

6. Зеленко О. В., Смаглий А. О. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>

*Особистий внесок:* сформовано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності.

#### *Участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях*

7. Зеленко О. В. Аналітичні засади управління трудовим потенціалом підприємств. *Організаційний та обліково-фінансовий механізми управління економічною безпекою підприємництва: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції*, 12–13 груд. 2024 р., Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2025. С. 14–16.

8. Зеленко О. В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції*, 28 трав. 2024 р., Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 318–320.

9. Зеленко О. В. Ключові аспекти управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X міжнародної науково-практичної конференції*, 4-5 жовтня, 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 174-175.

10. Зеленко О. В. Невизначеність як головна проблема сталого розвитку трудового потенціалу промислових підприємств. *ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*, 14 жовт. 2024 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 158-160.
11. Зеленко О. В. Ризики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практик: матеріали XII Міжнародної заочної науково-практичної конференції*, 30 грудня 2024 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Мащенко та ін. Запоріжжя: КПУ, 2024. С. 273-275.
12. Зеленко О. В. Сучасні інструменти управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції*, 27 травня 2025 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 140-141.
13. Зеленко О. В. Фактори управління трудовим потенціалом підприємства. *Майбутній науковець – 2024: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 6 груд. 2024 р. Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 71–73.
14. Хандій О. О., Зеленко О. В. Виклики на шляху забезпечення та формування якості трудового життя в умовах воєнного стану. *International scientific conference «World economy and civilizational progress amidst polystructural changes: economic-technological, resource, political-legal, security-social factors» : conference proceedings* (April 16–17, 2024. Uzhhorod, Ukraine). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2024. С. 166-169. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-412-2-41>

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
<b>РОЗДІЛ 1. ГНОСЕОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....</b>	<b>23</b>
1.1. Теоретичні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства.....	23
1.2. Сучасні умови невизначеності щодо діяльності підприємств в Україні.....	39
1.3. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.....	55
Висновки до розділу 1.....	75
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....</b>	<b>79</b>
2.1. Аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємства...	79
2.2. Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємства.....	97
2.3. Діагностика управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.....	111
Висновки до розділу 2.....	137
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....</b>	<b>140</b>
3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.....	140
3.2. Моніторинг організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності	165
3.3. Ефект адаптації та резильєнтність організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.....	180
Висновки до розділу 3.....	193
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	204
ДОДАТКИ.....	230

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поглибленням рівня невизначеності функціонування підприємств, що зумовлено воєнними діями, демографічними втратами, масштабними міграційними процесами, структурними деформаціями ринку праці, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичними ризиками, нестабільністю попиту, цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією соціально-трудова відносин. У таких умовах особливої ваги набуває проблема збереження, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємств як ключового чинника забезпечення їхньої стійкості, адаптивності, конкурентоспроможності та результативності діяльності.

За сучасних умов досягнення стратегічних цілей підприємства вже не може ґрунтуватися виключно на традиційних підходах до управління персоналом. Воєнні та післявоєнні виклики, кадровий дефіцит, зростання професійної мобільності, посилення ризиків професійного вигорання, нерівномірність навантаження на працівників, необхідність швидкого оновлення компетенцій і перебудови внутрішніх бізнес-процесів вимагають переходу до більш гнучких і системних моделей управління трудовим потенціалом. Ідеться не лише про кадрове забезпечення підприємств, а про формування цілісної системи управлінського впливу, яка охоплює оцінювання кількісних і якісних характеристик персоналу, ідентифікацію факторів невизначеності, своєчасну діагностику ризиків, вибір адаптаційних інструментів та побудову організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом.

В умовах тривалої нестабільності саме трудовий потенціал дедалі більше визначає можливості підприємств не лише підтримувати поточну діяльність, а й забезпечувати інноваційний розвиток, організаційну гнучкість, ефективне використання ресурсів та відновлення після кризових впливів. Трудовий потенціал підприємства набуває значення не тільки як сукупність трудових ресурсів, а як складна динамічна система професійних, інтелектуальних,

організаційних, мотиваційних, соціально-психологічних і адаптаційних характеристик працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Питання, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом, упродовж тривалого часу перебувають у центрі уваги як вітчизняної, так і зарубіжної науки. Теоретичні основи дослідження трудового потенціалу, людських ресурсів, організаційної поведінки, кадрової безпеки, управління персоналом, мотивації праці, компетентнісного розвитку та організаційної адаптації висвітлено у працях багатьох учених.

Значний внесок у розвиток теорії трудового потенціалу, економіки праці та соціально-трудова відносин зробили українські науковці, зокрема В. Васильченко [17], О. Грішнова [17; 26-28; 36, 232], М. Долішній [148], Н. Єсінова [41], Г. Завіновська [42], А. Колот [36] а також сучасні дослідники проблем управління трудовим потенціалом, кадрових ризиків, аналітичного забезпечення й адаптивності підприємств, зокрема О. Ананьєва [3], П. Бегма [6], В. Гонтюк [23], Ю. Ключ [201; 203-204], А. Левченко [77], Г. Ліхоносова [81-83], О. Новікова та О. Хандій [95], О. Овечкіна [96-98], О. Посвалюк [108], О. Серікова [118-120].

Серед зарубіжних учених важливими є праці, присвячені ресурсній теорії фірми, стратегічному менеджменту людських ресурсів, динамічним здібностям, компетентнісному підходу, організаційному навчанню, розвитку людського капіталу та сучасним HR-практикам. Цей спектр питань активно досліджували К. Арджирис та Д. Шон [175], М. Армстронг [177-178], Р. Барет [179], Дж. Девіс [186], Р. Грант [192], Ф. Герцберг [194].

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання системного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Зокрема, потребують подальшого дослідження такі аспекти: уточнення змісту категорії «управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності»; ідентифікація та систематизація факторів невизначеності, що впливають на трудовий потенціал;

розроблення дієвого аналітичного інструментарію його діагностики; обґрунтування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства; оцінювання ефекту адаптації та резильєнтності управлінських рішень у воєнний і післявоєнний періоди.

Отже, необхідність теоретичного узагальнення, методичного вдосконалення та практичного вирішення проблем управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, її актуальність, мету, завдання та логіку дослідження.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» та Інституту економіки промисловості Національної академії наук України.

При виконанні теми «Організаційний та обліково-фінансовий механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0124U002695, 2024-2026 рр.; Національний аерокосмічний університет «ХАІ») автором доведено що застосування діагностичних показників (рентабельність продажів, дохід на одного працівника, факторний аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників) дозволяє комплексно оцінити стан трудового потенціалу підприємства, виявити слабкі місця і визначити напрямки удосконалення кадрової політики та безпечного управління.

При виконанні теми «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» (номер державної реєстрації 0124U003622; ІЕП НАН України, 2024-2026 рр.) дисертантом здійснено аналіз потреб економіки і суспільства у розв'язанні проблем дефіциту трудового потенціалу вітчизняних підприємств через залучення іноземної робочої сили як одного із шляхів подолання економічних та соціальних небезпек відновлення та розбудови країни.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності на основі діагностики його стану, систематизації факторів впливу та формування організаційно-економічного механізму підвищення адаптивності, стійкості й результативності діяльності.

Для досягнення поставленої мети у дисертації визначено та розв'язано такі **завдання:**

узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності трудового потенціалу підприємства;

висвітлено сучасні умови невизначеності щодо діяльності підприємств в контексті управління їх трудовим потенціалом;

ідентифіковано концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності;

окреслено аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємства;

систематизовано основні фактори невизначеності, що впливають на функціонування підприємства та визначають особливості управління трудовим потенціалом;

розроблено систему діагностики управління трудовим потенціалом підприємства з урахуванням кількісних і якісних параметрів, а також зовнішніх і внутрішніх чинників впливу;

сформовано організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства, орієнтований на підвищення адаптивності, кадрової стійкості та ефективності діяльності;

представлено систему моніторингу впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

**Об'єктом дослідження** є процес управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад формування, діагностики, оцінювання та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії менеджменту, економіки праці, стратегічного та антикризового управління, ресурсного підходу до розвитку підприємства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем трудового потенціалу, людського капіталу, управління персоналом і функціонування підприємств в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, наукової абстракції, аналізу та синтезу – для уточнення понятійно-категоріального апарату та виявлення сутнісних характеристик трудового потенціалу; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження складових трудового потенціалу, логіки управління ним та побудови організаційно-економічного механізму; методи порівняльного аналізу, групування, класифікації, типологізації та графічної візуалізації – для ідентифікації та систематизації факторів невизначеності; аналітичні, діагностичні, матричні та інтегральні методи – для оцінювання стану трудового потенціалу підприємств; методи узагальнення та інтерпретації результатів – для визначення ефекту адаптації та резильєнтності управлінських рішень; методи логічного моделювання – для формування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних і національних організацій, дані підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань,

інформаційні ресурси мережі Internet, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретико-методичних положень щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності та обґрунтуванні практичного інструментарію його діагностики й удосконалення.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*удосконалено:*

ієрархічно-компонентну структуру трудового потенціалу, що містить історико-культурну, соціально-біологічну, демографічну, інтелектуальну, мотиваційну, професійну, організаційну та економічну складові і надає цілісне уявлення відносно особливостей процесу управління залежно від стану кожної складової та якості встановлених ієрархічних взаємозв'язків в межах представленої структури;

аналітичній інструментарій комплексної системи діагностики управління трудовим потенціалом підприємства, який забезпечує оцінювання динаміки змін трудового потенціалу за показниками рентабельності продажів, доходу на одного працівника, чисельності персоналу, а на основі матриці отриманих результатів діагностики дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про ефективне використання трудового потенціалу та підвищити якість управлінських рішень у сфері кадрової політики;

організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, який містить чітко визначені стратегічні орієнтири розвитку, важелі впливу та очікувані результати, а також чотири взаємопов'язані підсистеми: організаційну, економічну, інституційну, інформаційно-аналітичну, що дозволяє обґрунтувати системний, комплексний та адаптивний підходи до застосування прикладного інструментарію управління трудовим потенціалом підприємства;

*уточнено:*

визначення поняття «трудовий потенціал підприємства», яке, на відміну від наявних підходів, розглядається як динамічна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, їхніх професійних здібностей, особистих якостей, мотивації та організаційної взаємодії, що формує спроможність підприємства до ефективного досягнення операційних і стратегічних цілей в умовах постійних змін його внутрішнього та зовнішнього середовища;

методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємства, який включає елементи ідентифікації, класифікації та оцінювання факторів невизначеності, а також методику розрахунку інтегрального індексу впливу цих факторів на процес управління трудовим потенціалом підприємства, що дозволило поліпшити процес управління в умовах невизначеності та підвищити ефективність використання трудового потенціалу;

*набули подальшого розвитку:*

теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства на основі запропонованої гібридно-адаптивної концепції, що формує цілісне бачення трудового потенціалу як стратегічного, динамічного й людиноцентричного ресурсу та надає можливість розглядати його подальший розвиток як підґрунтя для сталого функціонування і зростання потенціалу українських підприємств у кризових і посткризових умовах;

система моніторингу організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства, яка має трирівневу структуру, порогові показники для визначених індикаторів, що забезпечує можливість своєчасно виявляти відхилення від порогових значень зон управління та приймати виважені рішення щодо управління трудовим потенціалом в залежності від стану отриманих показників моніторингу.

**Практичне значення одержаних результатів** Розроблені теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації формують основу для реалізації процесу управління трудовим потенціалом підприємств різних видів економічної діяльності для підвищення ефективності поточного

функціонування, удосконалення кадрової політики, ідентифікації ризиків, зміцнення кадрової стійкості, розвитку адаптаційних можливостей персоналу та підвищення результативності управлінських рішень в умовах невизначеності. Найбільше практичне значення мають: аналітичний інструментарій комплексної системи діагностики управління трудовим потенціалом підприємства; методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємства; організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

Результати дисертаційного дослідження використані в практичній діяльності ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ЗЕРНО», а також у навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Менеджмент персоналу», «Основи корпоративної культури», «Управління персоналом», «Лідерство та організаційний розвиток» (Додаток А).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Наукові положення, висновки, рекомендації, аналітичні узагальнення, методичні розробки та практичні пропозиції, що містяться в роботі, отримані автором самостійно. Внесок здобувача у праці, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження були представлені, обговорювалися та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародна науково-практична конференція «Організаційний та обліково-фінансовий механізми управління економічною безпекою підприємництва» (м. Харків, 2024 р.), XI Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та

маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2024 р.), X Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 2024 р.), VIII Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Київ, 2024 р.), XII Міжнародна заочна науково-практична конференція «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика» (м. Запоріжжя, 2024 р.), XV Всеукраїнська науково-практична конференція «Майбутній науковець – 2024» (м. Київ, 2024 р.), XII Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2025 р.), International scientific conference «World economy and civilizational progress amidst polystructural changes: economic-technological, resource, political-legal, security-social factors» : conference proceedings (Uzhhorod, Ukraine – Riga, Latvia, 2024).

**Публікації.** Основні результати дисертації опубліковано у 14 наукових працях, серед яких 6 статей у фахових виданнях України та 8 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,5 д. а., з яких особисто здобувачу належить 3,7 д. а.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, які викладено на 202 сторінках друкованого тексту. Дослідження містить 15 таблиць та 18 рисунків, які наведено на 25 сторінках. Список використаної літератури містить 246 джерел, які представлено на 26 сторінка, 6 додатків – на 18 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ГНОСЕОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **1.1. Теоретичні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства**

Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності являє собою цілеспрямований комплексний процес, що відбувається з метою забезпечення ефективних умов праці і створення в рамках середовища господарювання підприємства підґрунтя для підтримання творчої ініціативи персоналу, досягнення цілей підприємства, задоволення інтересів працівників та створення стабільного середовища функціонування за допомогою використання різних методів та інструментів. Завдяки впливу умов невизначеності виникає необхідність щодо пошуку оптимальних методів та інструментів управління щодо забезпечення та поєднання наявних людських ресурсів, їх знань, досвіду і кваліфікації з основними складовими потенціалу підприємства, стратегією та цілями його розвитку, забезпечення потреби підприємства в працівниках необхідної кваліфікації та ефективне використання трудового потенціалу як окремого працівника так і колективу в цілому.

Проблема актуалізується в умовах сучасного світу, коли більшість розвинутих країн в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили намагаються максимально мобілізувати власний трудовий потенціал, аби залучити робочу силу, що підсилить наявний трудовий потенціал з трудовими ресурсам з інших країн світу.

Варіантів визначення поняття «трудоий потенціал» існує багато (табл. 1.1.), але більшість знайдених джерел датується періодом 2000-2015 рр.

Систематизуючи підходи [11] до визначення поняття «трудоий потенціал», можна констатувати, що це сукупна здатність суспільства, окремих його груп, які складаються з окремих осіб, до праці. Він включає наявні трудові

ресурси та їх можливості з урахуванням рівня освіти, кваліфікації, професійних навичок, стану здоров'я, мотивації, творчого потенціалу та інших факторів.

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття "трудоий потенціал"

№	Автор	Визначення трудового потенціалу
1	Білецька К. [11]	Трудоий потенціал – підприємства являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також досягнення підприємства в ефективній організації праці та розвитку персоналу.
2	Акулов М. та ін. [2]	Трудоий потенціал – це загальна здатність спільноти до праці, потенційна дієвість суспільства, його трудові ресурси. Проте, термін «трудоий потенціал» набагато ширший за поняття «трудоий ресурси». Якщо до останніх включаються лише особи працездатного віку згідно з певними формальними критеріями, то поняття «трудоий потенціал» охоплює також тих, хто лише готується до ефективної трудової діяльності (діти), та тих, хто вже завершив трудову діяльність (пенсіонери).
3	Васильченко В. та ін. [17]	Трудоий потенціал соціуму – це сукупність як кількісних, так і якісних показників робочої сили, що зумовлює здатність до продукування матеріальних та духовних цінностей для суспільства.
4	Колот А., Грішнова О. та ін. [36]	Трудоий потенціал — це ресурси праці, які визначають сукупність можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в комплексі з умовами та якістю їх використання у сфері праці.
5	Долішній М. та ін. [148]	Трудоий потенціал – прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності.
6	Єсінова Н. [6]	Трудоий потенціал – це наявна та потенційна кількість і якість праці, що її здатні запропонувати суспільство, робочий колектив, організація чи окрема особа на основі наявного рівня науково-технічного розвитку. Він визначається кількістю працездатних громадян, а також їхнім професійним та освітнім рівнем.
7	Завіновська Г. [7]	Трудоий потенціал – це сукупність кількісних і якісних характеристик, здібностей і можливостей трудоактивного населення, які реалізуються в межах і під впливом існуючої системи відносин.
8	Череп А., Зубрицька Я. [166]	Трудоий потенціал наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення.

Джерело: сформовано автором

Огляд підходів щодо визначення поняття «трудоий потенціал» дозволяє зробити наступні висновки:

усі автори підкреслюють, що трудовий потенціал є багатокомпонентним явищем, яке включає як кількісні (чисельність, трудові ресурси), так і якісні (освіта, здоров'я, мотивація, навички) характеристики;

дане поняття розглядається на різних рівнях: індивідуальному (особистісний потенціал), груповому / колективному (трудові колективи, підприємства), суспільному (країна, регіон, соціум загалом);

науковці акцентують увагу на тому, що трудовий потенціал не є сталим, він формується і реалізується в межах соціально-економічних, організаційних та технічних умов; має динамічний характер, тобто має не лише статичний вимір (наявні характеристики), а й потенційний / прогнозний (здатність до розвитку, підвищення ефективності, адаптації до змін, або навпаки);

у випадку, коли мова йде про трудовий потенціал підприємства, фокус уваги спрямований на досягнення організаційних цілей, ефективність діяльності, на раціональність використанні ресурсів та управління процесами праці.

Проведений аналіз підходів щодо визначення поняття «трудоий потенціал» засвідчує його багатогранність. Для поглиблення процесу пізнання даної категорії є сенс представити класифікацію її характеристик за різними ознаками (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

#### Класифікація характеристик поняття «трудоий потенціал»

Ознака	Різновиди характеристик
1	2
1. За кількісними параметрами залученості окремих осіб	– індивідуальний; – колективний; – суспільний.
2. За ступенем реалізації	- реалізований; - частково реалізований; - нереалізований.
3. За особистісними параметрами окремої особи	- психофізіологічний потенціал; - морально-етичний потенціал; - кваліфікаційний потенціал; - творчий та інноваційний потенціал.

## Продовження табл. 1.2.

1	2
4. За відношенням до виробничого процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основний трудовий потенціал;</li> <li>- допоміжний трудовий потенціал.</li> </ul>
5. За рівнями реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особистісний;</li> <li>- організаційний;</li> <li>- локальний;</li> <li>- регіональний;</li> <li>- національний;</li> <li>- міжнародний.</li> </ul>
6. За приналежністю до конкретного проміжку часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минулий;</li> <li>- сучасний;</li> <li>- майбутній.</li> </ul>
7. За сферами економічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сільське господарство;</li> <li>- лісове господарство;</li> <li>- рибальство;</li> <li>- видобувна промисловість;</li> <li>- переробна промисловість (харчова, легка, металургійна, машинобудівна, хімічна, деревообробна тощо);</li> <li>- енергетика;</li> <li>- комунальне господарство;</li> <li>- будівництво;</li> <li>- сфера послуг (ІТ, наука, фінанси, освіта, консалтинг, охорона здоров'я)</li> </ul>

Джерело: складено та доповнено автором на основі [2; 6; 7; 11; 17; 26; 87; 147; 166]

Розглянемо детально кожен групу [2; 6; 7; 11; 17; 26; 87; 147; 166]:

1. За кількісними параметрами залученості окремих осіб можна виділити індивідуальний потенціал – це сукупність здібностей, знань, навичок, досвіду та особистісних якостей, якими володіє окрема людина, що визначають її здатність до праці.

Сукупна здатність групи людей до праці, що визначається як індивідуальними потенціалами, так і особливостями взаємодії між ними – це колективний потенціал (потенціал підприємства, організації).

Найширший рівень, що охоплює трудові можливості всього населення певної території, враховуючи демографічні, освітні, кваліфікаційні та інші фактори – це суспільний трудовий потенціал.

2. За ступенем реалізації виділяють також три типи трудового потенціалу. Реалізований трудовий потенціал – це фактичне використання наявних у людини

знань, навичок, досвіду та здібностей у процесі трудової діяльності. Отже, це та частина загального трудового потенціалу, яка перетворюється на конкретні результати роботи під час трудової діяльності.

Частково реалізований трудовий потенціал – ситуація, за якої працівник/група працівників/частина населення не повністю використовує всі свої наявні знання, навички, здібності, або вони не цілком задіяні у праці відповідно до свого кваліфікаційного, інтелектуального чи фізичного потенціалу через зовнішні або внутрішні обмеження.

Нереалізований трудовий потенціал – це сукупність знань, навичок, здібностей, досвіду та інших трудових якостей працівника, трудового колективу або населення загалом, які не знаходять практичного застосування або не використовуються в процесі трудової діяльності через об'єктивні чи суб'єктивні причини.

3. За особистісними параметрами окремої особи виділено 4 групи характеристик. Психофізіологічний потенціал включає фізичні та психологічні можливості людини, стан здоров'я, працездатність, нервову систему тощо.

Кваліфікаційний потенціал – це сукупність знань, умінь, навичок, професійної підготовки, досвіду, а також здатність працівника або трудового колективу виконувати трудові функції певного рівня складності відповідно до вимог професійної кваліфікації.

Морально-етичний трудовий потенціал – це сукупність внутрішніх моральних переконань, етичних норм, цінностей, трудової культури та поведінкових установок працівника або трудового колективу, які впливають на якість, результативність, відповідальність та соціальну значущість трудової діяльності; характеризує рівень свідомості, соціальних норм, ціннісних орієнтацій, мотивації, інтересів, потреб особистості.

Творчий та інноваційний трудовий потенціал передбачає здатність окремої людини або групи осіб генерувати нові ідеї, нестандартні рішення, розробляти та впроваджувати інновації, спрямовані на підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності продукції або розвитку організації.

4. За відношенням до виробничого процесу виділено основний та допоміжний трудовий потенціал.

Основний трудовий потенціал – це частина персоналу (група осіб), яка постійно задіяна у виробничому процесі, володіє необхідними професійними, фізичними та психологічними якостями для виконання основних трудових функцій, і становить стійке кадрове ядро підприємства/регіону.

Допоміжний трудовий потенціал – це частина трудового потенціалу підприємства/регіону, яка представлена працівниками, що не беруть безпосередньої участі у створенні основного продукту або послуги, але забезпечують необхідні умови для ефективного функціонування основних виробничих процесів.

5. За рівнями реалізації можна виокремити шість різновидів характеристик.

Перший – особистісний трудовий потенціал – це сукупність індивідуальних характеристик окремої людини, таких як здібності, мотивація, цінності, темперамент, відповідальність, комунікативність та інші особистісні якості, які визначають його здатність до ефективною, відповідальною й цілеспрямованою трудовою діяльністю. За своїми параметрами він повністю співпадає із індивідуальним трудовим потенціалом (1 група класифікації).

Організаційний трудовий потенціал – це сукупність можливостей працівників організації, які характеризуються їх кількістю, професійно-кваліфікаційним рівнем, досвідом, знаннями, навичками, станом здоров'я, мотивацією та здатністю до ефективною спільною діяльністю для досягнення цілей організації.

Локальний трудовий потенціал – це сукупність кількісних і якісних характеристик осіб працездатного віку на певній території (група, місто, село), які визначають його здатність виконувати трудову діяльність та забезпечувати економічний розвиток цієї території. Аналогічно можна говорити про регіональний трудовий потенціал який розглядається як сукупність працездатного населення регіону, його здатності до праці та використання наявних ресурсів для виробництва товарів та надання послуг.

Коли мова йде про сукупну здатність населення країни до праці, що включає в себе як кількісні, так і якісні характеристики, то у такому випадку йдеться про національний трудовий потенціал. Він є важливим ресурсом для економічного розвитку країни та визначає її можливості у виробничій діяльності.

Міжнародний трудовий потенціал – остання характеристика за рівнями реалізації – це сукупність можливостей та ресурсів, які країна може використовувати у сфері праці, з урахуванням глобальних тенденцій та взаємодії з іншими країнами. Він включає в себе: кількість та якість трудових ресурсів, їх освіту та професійну підготовку, мобільність, а також здатність адаптуватися до змін на світовому ринку праці

6. За приналежністю до конкретного проміжку часу ідентифіковано три види трудового потенціалу. Минулий трудовий потенціал – це сукупність трудових здібностей, знань, досвіду та інших характеристик людини або соціальної групи, які були задіяні в трудовій діяльності у попередні періоди часу, але на теперішній момент частково або повністю втратили актуальність у зв'язку з віковими, професійними, технічними або соціально-економічними змінами.

Наявна сукупність фізичних, інтелектуальних, кваліфікаційних, морально-психологічних та інноваційних характеристик працівника, колективу або економічно активного населення, яка використовується або може бути ефективно використана в умовах сучасного соціально-економічного, технологічного та інформаційного розвитку – це сучасний трудовий потенціал.

Сукупність очікуваних трудових здібностей, знань, навичок, мотиваційних якостей та професійної готовності осіб, які наразі ще не залучені до економічної діяльності, але в перспективі можуть стати активною частиною ринку праці за умов належного навчання, виховання та соціального розвитку, можна ідентифікувати як майбутній трудовий потенціал.

Важливо зазначити, що всі ці групи характеристик тісно взаємопов'язані, перетинаються та впливають одна на одну. Наприклад, рівень освіти та досвід роботи впливають на кваліфікаційний потенціал, а також на ступінь його реалізації; а стан здоров'я та мотивація визначають психофізіологічний

потенціал окремої особи але при цьому впливають на творчі та інноваційні здібності людини/групи людей. Разом вони формують загальний трудовий потенціал окремої особи, колективу або суспільства в цілому.

Аналіз підходів до визначення змісту та узагальнена класифікація характеристик трудового потенціалу дають можливість сформулювати уточнене визначення «трудового потенціалу підприємства» – це динамічна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, їхніх професійних здібностей, особистих якостей, мотивації та організаційної взаємодії, яка формує спроможність підприємства до ефективного досягнення операційних і стратегічних цілей в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дійсно, проблемам створення умов для високопродуктивної та якісної праці, високого рівня її організованості, мотивуванню, самодисципліні, закріпленню працівників на підприємстві, формуванню стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу, залученню, розвитку персоналу і таке інше сьогодні приділяється достатньо уваги [7; 73; 75; 78; 88; 89; 124; 133; 134; 155]. Проте умови подальшої невизначеності в процесі воєнного і після воєнного стану в Україні висувають вимоги щодо взяття до уваги змістовність самої праці, процесу втілення потреб та інтересів працівників, необхідність узгодження виробничих і соціальних завдань, збалансування інтересів підприємства та її працівників, досягнення економічної та соціальної ефективності, цілей управління розвитком підприємства при скороченні витрат на працівників.

Тому дедалі актуальнішим є пізнання процесу управління трудовим потенціалом з огляду на сучасні умови невизначеності розвитку підприємств у період воєнного та післявоєнного стану.

У даному дослідженні термін «гносеологія» застосовується цілеспрямовано, оскільки охоплює всю проблематику, пов'язану з еволюцією знань про трудовий потенціал, і фактично, (виходячи із трактування «гносеології» як «gnosis» – знання і «logos» – вчення»), трактується як філософія

пізнання процесу управління трудовим потенціалом. Сам процес управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності розглядається як складова загального процесу управління виробничим потенціалом підприємства. Тож не можна заперечувати той факт, що трудовий потенціал вносить безпосередній вклад у результати діяльності підприємства, у обсяг і випуск продукції, створення певних благ не тільки самим суб'єктом господарювання, але й робить внесок у національний дохід країни [75]. А значить трактування трудового потенціалу підприємства з, одного боку є досить поширеним [73; 88], а з іншого – викликає різні дискусії та суперечності [75]. Слід погодитись, що трудовий потенціал використовує у своїй діяльності всі наявні у розпорядженні підприємства ресурси, тож йому можуть бути притаманні ті ж властивості, що й усім іншим ресурсам, а саме [75]: 1) кількісні та якісні характеристики, що зумовлюють певну складність його оцінювання; 2) системність, оскільки трудовий потенціал взаємодіє з різними ресурсами (технічними, енергетичними, технологічними, організаційними, інформаційними, фінансовими та іншими), кожен з яких є складною системою; 3) динамічність, що зумовлена постійною зміною всіх його характеристик з часом в умовах невизначеності; а також характеризується синергетичністю, відкритістю, еластичністю, гнучкістю, певною цілеспрямованістю.

Невизначеність у дослідженні розглядається як відсутність передбачуваності або стабільності в бізнес-середовищі, яка може виникати через різні фактори, такі як економічні умови, регуляторні зміни, технологічні збої, геополітичні події, стихійні лиха і т. п., що створюють відчуття нестабільності та незахищеності серед працівників, ускладнює процеси планування та інвестування в навчання та розвиток робітників підприємств, що може привести до втрати сучасних навичок в довгостроковій перспективі. Проведені дослідження показали [88], що саме невизначеність призводить до зниження морального духу та лояльності працівників до досягнення цілей підприємств, що ускладнює залучення та утримання найкращих професіоналів та талановитих працівників. Тож трудовий потенціал в умовах невизначеності може з більшою

ймовірністю стикатися з різними проблемами та шукати більш стабільні пропозиції праці. Невизначеність приводить до неможливості залучення свого трудового потенціалу до стратегічних досліджень і розробок та примушує зосередитися тільки на короткостроковій стабільності.

Щоб пом'якшити вплив невизначеності на трудовий потенціал, підприємствам необхідно мати надійні плани на випадок непередбачуваних ситуацій, бути гнучкими та адаптивними до певних змін, а також ефективно комунікувати, мати прямі та зворотні зв'язки зі своїми працівниками задля зменшення невизначеності і побудови стабільної лояльності та довіри у колективі співробітників.

Тож управління трудовим потенціалом на підприємстві, окрім визнаних методів та заходів стабілізації має включати [73]:

формування трудового потенціалу, що включає підбір і відбір персоналу, формування і розстановку кадрів;

використання трудового потенціалу та оцінку результатів їх діяльності, матеріальне стимулювання, мотивацію праці, ефективне використання трудового потенціалу, забезпечення лояльності;

розвиток професіоналізму, що передбачає створення безперервної системи підготовки і розвитку трудового потенціалу, планування й просування працівників по службовим щаблям, обґрунтоване скорочення, переміщення і вивільнення персоналу;

правове забезпечення соціально-трудова відносин відповідно трудовому законодавству та приділяє увагу укладанню трудових договорів, підвищенню соціальної активності колективу;

оцінювання результативності праці, а саме визначення ефективності праці, результатів трудової діяльності персоналу, отримання винагороди працівниками і т. п.

Як будь-який процес, управління трудовим потенціалом здійснюється за допомогою певних методів: традиційних та специфічних. До традиційних методів управління трудовим потенціалом відносять:

адміністративні, що передбачають правове регулювання; розробка положень, посадових інструкцій та іншої документації);

економічні, які включають техніко-економічний аналіз, обґрунтування, планування; механізм оплати праці, капіталовкладення і таке інше;

соціально-психологічні, що передбачають створення творчої атмосфери; участь працівників у управлінні; задоволення культурних і духовних потреб та різні аспекти соціально-психологічного планування.

До специфічних можна віднести методи управління трудовим потенціалом за специфічними ознаками, на кшталт:

за етапами управлінської діяльності: підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень;

за етапами здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

за впливом на виконавців: прямі і непрямі, формальні та неформальні;

за змінами у системі управління: інноваційні, коучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи, дистанційного навчання, e-learning і т. п.;

за ознаками належності до функцій управління: нормування, організації, планування, координації, контролю, аналізу, обліку.

Проте управління персоналом суттєво відрізняється від усіх інших видів управління. Специфіка складається в тому, що персонал – це людські ресурси, що наділені інтелектом, тому управління включає [6; 133]:

1) не тільки механічну реакцію на вплив різних факторів, але це ще й емоційна складова;

2) здатність людей до постійного вдосконалення і розвитку;

3) довгостроковий характер взаємовідносин людини з іншим потенціалом підприємства, бо економічна активність людини продовжується в сучасному суспільстві 30–50 років;

4) задоволеність співробітників є необхідною умовою трудової діяльності персоналу на підприємстві.

5) формуючою одиницю трудового потенціалу підприємства - є потенціал працівника. При цьому трудовий потенціал працівника уявляє собою максимально можливий результат його праці, а його детермінантами є [133]: здоров'я, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу, моральність, вміння працювати в колективі, творчі здібності, активність, організованість. Тож трудовий потенціал підприємства можна розглядати як суму трудових потенціалів кожного з членів трудового колективу і включає компоненти, які можуть бути не притаманні окремим працівникам, але які формуються під впливом особистісних характеристик, професіоналізму, організованості, моральності кожного робітника. Окрім того, слід приймати до уваги, що потенціал працівника є суб'єктивним компонентом, тобто такі фактори підприємства як система мотивації, норми корпоративної моралі та етики, культура взаємовідносин і праці впливають на ступінь залучення кожного працівника в процес діяльності підприємства. А це означає, що величина трудового потенціалу підприємства змінюється прямопропорційно збільшенню кількісних характеристик потенціалу працівників, а ефективність його використання буде визначатися параметрами суб'єктивної складової.

Виходячи із вище наведеного можна виділити три рівня складових трудового потенціалу підприємства [133]:

перший рівень – це компоненти, значення яких впливає на кількісні показники трудового потенціалу, на кшталт: стан здоров'я, ресурси робочого часу, професіоналізм і т. п.;

другий рівень включає компоненти, спільний вплив яких створює ефект синергії і характеризують різні професійні та організаційні складові трудового потенціалу. Дані характеристики являються більш складними, а тому більш значущими в процесі управління трудовим потенціалом. До них відносяться моральність, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта і професіоналізм працівника;

третій рівень включає складові, що визначають ефективність залучення персоналу в трудову діяльність. Від управління даними компонентами залежить

на скільки повно буде використаний трудовий потенціал і які найбільш доступні інструменти можна застосувати для оцінювання усіх можливостей управління трудовим потенціалом.

Слід констатувати і той факт, що трудовий потенціал є складним багатоаспектним утворенням (рис. 1.1.).

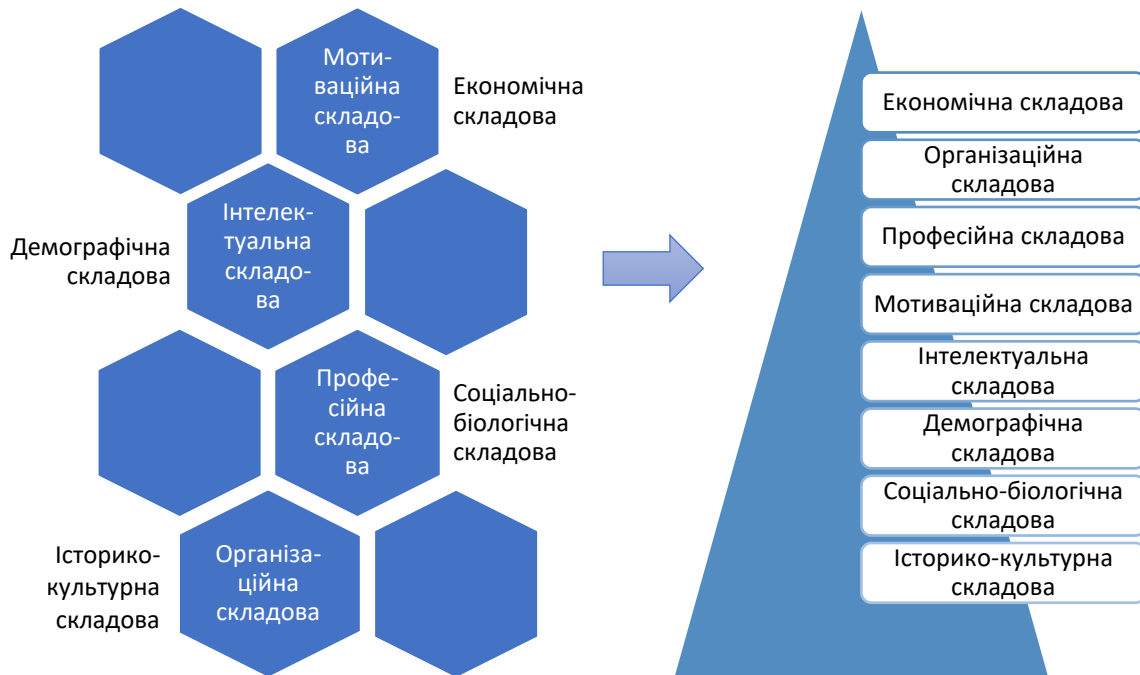


Рис. 1.1. Ієрархічно-компонентна структура трудового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Тому ще і досі тривають дискусії щодо його структури. Звертають на себе увагу різні бачення структури трудового потенціалу, які включають до складу найбільш широкий спектр компонент, як наприклад [78; 124]: інтелектуальну, демографічну, економічну, соціально-біологічну, професійну, історико-культурну, мотиваційну, організаційну, що дійсно збагачує та розширює сприйняття різних меж трудового потенціалу.

Так, інтелектуальна складова трудового потенціалу є однією з основних, бо за її допомогою відбувається не тільки інноваційний розвиток самого персоналу, але й підприємства. Вона визначається сукупністю професійних знань, вмінь та навичок, набутих в процесі виконання завдань, розвинутих

здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, які мають місце на підприємстві та іншим, що дає можливість забезпечити конкурентні переваги персоналу та самого підприємства.

Демографічна – тісно переплітається з історико-культурною, соціальною, етнічною, національною та іншими складовими, що мають безпосередній вплив на діяльність будь-кого підприємства.

Економічна – визначає ефективність використання трудового потенціалу підприємства та базується на здібностях працівників і всього колективу приносити певний прибуток. економічна складова прямо пов'язана з мотиваційною складовою.

Економічна складова прямо пов'язана з мотиваційною, що проявляється у комбінуванні матеріальної та нематеріальної форм впливу на трудовий потенціал, до яких належить задоволення потреб у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, компетентності, самовираженні, самореалізації і таке інше.

Професійна – характеризується ступенем та рівнем освоєння професійних знань, навичками, компетентністю, спеціалізацією та іншими професійними якостями.

Організаційна – визначається сукупністю об'єктивних і суб'єктивних факторів, які спрямовані на реалізацію цілей та завдань, що стоять перед персоналом і підприємством. До її складу входять інструменти та засоби, які використовуються для досягнення конкретної мети та поставлених завдань.

Соціально-біологічна – включає в себе психофізіологічні та соціально-комунікативні характеристики персоналу підприємства.

Представлена на рис 1.1. ієрархічно-компонентна структура трудового потенціалу підприємства дає можливість ідентифікувати взаємозалежність кожної компоненти одна від одної. Такий формат допоможе краще зрозуміти, що лежить в основі трудового потенціалу підприємства, на що необхідно звернути увагу керівникам організації в процесі поточного та стратегічного управління діяльністю.

Тож філософію управління трудовим потенціалом можна розглядати як послідовність виконання таких задач [89; 134]:

1) планування процесу управління трудовим потенціалом, що передбачає орієнтування на інноваційну діяльність підприємства (яка сьогодні є основою розвитку будь-кого суб'єкта господарювання), розробку кадрової політики та стратегії управління персоналом, проведення аналізу кадрового потенціалу та ринку праці, організацію прогнозування потреби в персоналі;

2) формування програм розвитку трудового потенціалу, що мають включати освітню діяльність, спрямовану на професійний розвиток співробітників, формування у кожного працівника особистих знань шляхом навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантні посади, поточної періодичної оцінки кадрів, реалізації ділової кар'єри і службово-професійного просування, організації роботи з кадровим резервом, які будуть втілені в діяльність підприємства;

3) мотивація та стимулювання трудового потенціалу, що передбачає за допомогою нормування та тарифікації трудового процесу, формування систем оплати праці, розробки форм участі персоналу в прибутках і капіталі, морального заохочення працівників, організації нормативно-методичного забезпечення активізувати трудовий потенціал та підвищити лояльність працівників;

4) організація взаємодії та розвиток комунікації трудового потенціалу реалізуються шляхом встановлення взаємозв'язків і розподілу функцій між працівниками, залученими до виробничої діяльності підприємства, надання їм відповідних прав і визначення рівня відповідальності, а також через періодичне або безперервне порівняння фактично отриманих результатів діяльності із запланованими з подальшим їх коригуванням.

Запропонована філософія управління трудовим потенціалом спрямована на розробку особливого інструментарію та набуття нових знань за допомогою наукового пізнання існуючих умов невизначеності. Досягнення поставлених завдань можливе на основі врахування передового зарубіжного досвіду, а також

застосування технологій співпраці з іншими суб'єктами господарювання, що можуть бути інтегровані у програми управління трудовим потенціалом в умовах воєнного та післявоєнного розвитку.

Представлена гносеологія управління трудовим потенціалом дозволила резюмувати [66]:

1. Ефективність управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання визначається величиною максимально можливого фінансового результату роботи підприємства, але цей критерій не є єдиним.

2. Трудовий потенціал підприємства та само функціонування підприємств в умовах невизначеності є складною системою з певними властивостями, що потребує формування додаткових вимог як до оцінювання трудового потенціалу, так і до управління ним.

3. Проведений аналіз свідчить, що структура трудового потенціалу охоплює не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й морально-етичні, психологічні, творчі, інтелектуальні складові, що зумовлюють рівень трудової активності та ефективності. Значна частка складових в структурі трудового потенціалу підприємства визначає необхідність комплексного підходу до стратегічного планування в питаннях управління персоналом, мотивації працівників підприємства, побудові дієвої системи стимулювання та адаптації всіх цих заходів до зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

4. Формування ефективної філософії управління трудовим потенціалом вимагає підвищення рівня його реалізації в процесі господарської діяльності, постійного розвитку персоналу, а значить існує потреба у розробці спеціальних програм управління трудовим потенціалом, виходячи із умов невизначеності. І це можуть бути різні програми, виходячи із стану умов воєнного і після воєнного часу, починаючи від розробки програм релокації підприємств і персоналу і, закінчуючи, програмами соціально-психологічної підтримки окремих робітників.

Запропонована ієрархічно-компонентна структура складових трудового потенціалу дає цілісне уявлення щодо особливостей процесу управління залежно від стану кожної складової та наявних взаємозв'язків між компонентами. Управління трудовим потенціалом є складовою загальної системи управління підприємством і включає: формування, розвиток, оцінку, мотивацію, використання й відтворення трудового потенціалу на основі принципів системності, цілеспрямованості, адаптивності й безперервного навчання.

Управління трудовим потенціалом варто розглядати як безперервний, цілеспрямований, комплексний процес формування, розвитку, використання, оцінювання та адаптації кадрових можливостей підприємства. Теоретичні підходи до управління трудовим потенціалом ґрунтуються на взаємозв'язку між внутрішніми характеристиками працівників і зовнішніми умовами. Результативність управління трудовим потенціалом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, продуктивність та інноваційний розвиток підприємства, що зумовлює необхідність комплексного й стратегічного підходу до цього процесу.

## **1.2. Сучасні умови невизначеності щодо діяльності підприємств в Україні**

Сучасне суспільство характеризується високим рівнем складності соціально-економічних процесів, низьким ступенем прогнозованості напрямів розвитку економічних систем на всіх рівнях управління, починаючи від рівня окремого підприємства, закінчуючи міжнародним. Тобто сучасні соціально економічні системи функціонують в умовах невизначеності.

Ідентифікуючи зміст поняття «невизначеність» науковці часто поєднують його із математичними термінами «нерівномірність», «нелінійність», «біфуркація» (ситуація з якої система може розвиватись за різним сценаріями, і за кожним з них параметри системи будуть значно відрізнятись від стартової

ситуації та від параметрів інших сценаріїв розвитку) [113]. Сьогодні визначено п'ять основних підходів до відносно сутності поняття «невизначеність» в контексті розвитку соціально-економічних систем. Пропонуємо доповнити його шостим (рис 1.2).



Рис 1.2. Підходи до ідентифікації сутності поняття «невизначеність»

Джерело: побудовано автором на основі [113]

Отже невизначеність розглядається як обсяг чи міра достатності інформації та як ступінь її якості, як ступінь відхилення від еталонного стану, багатоваріантності розвитку та як джерело ризику. Наявні підходи пропонується доповнити ще одним: невизначеність проявляється через динамізм трансформації систем, причому динамізм проявляється і у всіх попередніх підходах (різний обсяг та якість інформації, ступінь варіативності розвитку системи, різна вірогідність реалізації ризику залежно від часу).

Дефіцит кадрів – це головна проблема, з якою стикаються підприємства в Україні протягом останніх 3 років. Дефіцит трудового потенціалу на вітчизняних підприємствах можна порівняти із явищем бифуркації, бо станом на лютий 2025 р., за результатами опитування керівників працюючих підприємств, 75%

компаній відчувають брак робочої сили [170]. Проблема компенсації цього дефіциту для багатьох керівників залишається невирішеною.

Пряма загроза життю та здоров'ю під час війни змушує населення країни переїжджати в більш безпечні регіони, емігрувати за межі країни. Проблему нестачі трудового потенціалу загострює високий рівень невизначеності всіх аспектів повсякденної діяльності підприємств, що, в свою чергу, негативно впливає на процес управління робочою силою окремої організації, регіону, країни.

Невизначеність у контексті діяльності сучасного підприємства визначається як ситуація, за якої керівник не має чіткого уявлення про сучасні/майбутні події або фактори, що впливатимуть на функціонування організації. Це може стосуватися як умов зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів життєдіяльності. Основні параметри невизначеності для підприємств можна систематизувати наступним чином (рис. 1.3) [51, 57]:

1. Економічна невизначеність проявляється через інфляційні ризики, у змінах на ринках сировини (переривання ланцюжків поставок), у коливаннях попиту на продукцію, у значних стрибках валютного курсу, що може суттєво впливати на планування й стабільність поточної діяльності.

Економічна невизначеність в Україні у 2024–2025 роках має численні факти, які суттєво ускладнюють планування діяльності підприємств. Фінансова криза проявляється через дефіцит інвестицій, високі ставки кредитування та інфляцію, а це знижує можливості для модернізації та розвитку промислових підприємств, ускладнює процес залучення міжнародних партнерів.

Одним із ключових параметрів невизначеності, за даними офіційних джерел, є рівень інфляції, який зріс до 13,4 % у грудні 2024 року [1]. Основними причинами стали зростання витрат на виробництво, підвищення тарифів, поганий урожай та дефіцит робочої сили. Водночас, за прогнозом Київської школи економіки, очікується поступове зниження інфляції до 8,7 % наприкінці 2025 року і до 5 % – до кінця 2027-го, за умови завершення бойових дій і стабілізації економіки [150].

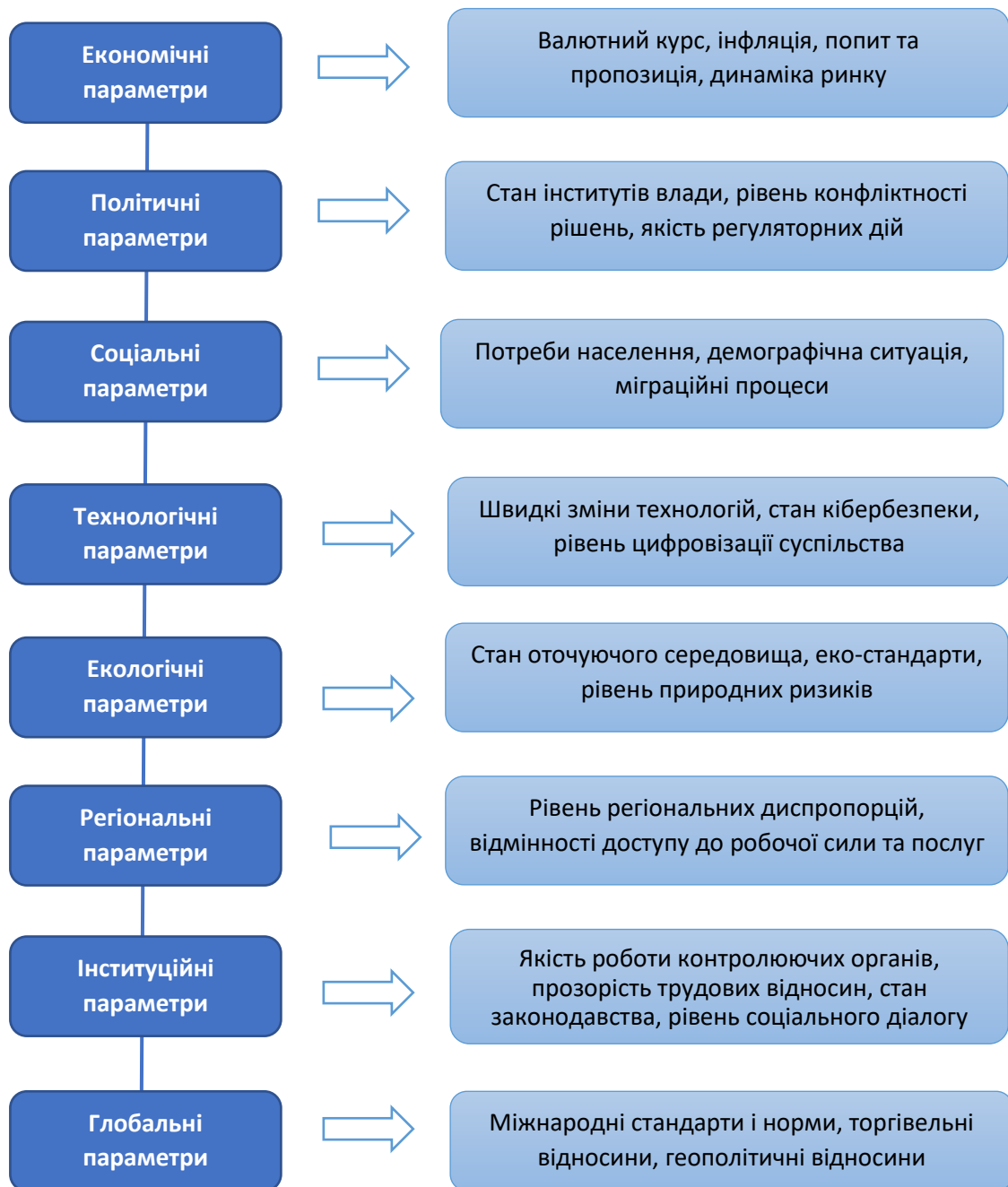


Рис. 1.3. Параметри невизначеності щодо діяльності підприємств

Джерело: складено автором

Високі ризики також пов'язані з коливаннями валютного курсу. Протягом 2024 року гривня знецінилася з приблизно 38 до 42 гривень за долар США, хоча в першій половині 2025 року відбулося короткочасне зміцнення до 41,5. Наприкінці 2025 року курс коливався в межах 42,0–42,4 гривні за долар. Крім

того, курс євро досяг історичного максимуму – 48,2 гривні станом на червень 2025 року – що пояснюється підвищеним попитом з боку імпортерів і валютними спекуляціями [1].

Ще одним параметр невизначеності є нестабільність поставок і коливання попиту. Зокрема, у сільському господарстві непрямі втрати на склали 83 мільярди доларів до кінця 2025 року, з яких 46,5 мільярда припадає на скорочення врожаю, а 24,1 мільярда – на логістичні збої, спричинені блокадами та руйнуванням інфраструктури [233].

Проблеми з енергозабезпеченням, що з'являються через знищення енергетичної інфраструктури та можливі перебої в постачанні електроенергії, газу й інших ресурсів ускладнюють щоденну роботу промисловий підприємств; такий стан речей вимагає впровадження альтернативних джерел енергії та оптимізації споживання ресурсів. Пошкодження енергетичної системи країни внаслідок понад 400 масованих атак у 2024 році призвело до дефіциту генерації електроенергії (від необхідних 18 ГВт вироблялось лише 12–13 ГВт). Це зумовило значне зниження обсягів промислового виробництва (до –50 %) та скорочення споживання електроенергії на 20 % у житловому секторі [237].

Також відчутно знизився рівень ділової активності. Згідно з індексом очікувань бізнесу, оприлюдненим НБУ, у квітні 2025 року показник опустився до 49,4, порівняно з 52,3 у квітні 2024 року [150]. Найгірші прогнози зафіксовані у сфері послуг та будівництва – через дефіцит кадрів, зростання собівартості продукції, безпекові ризики та зменшення споживчого попиту.

Попри підтримку з боку міжнародних партнерів, валютні резерви України залишаються вразливими. У першому кварталі 2025 року спостерігався дефіцит поточного рахунку платіжного балансу (–1,4 млрд доларів США), хоча міжнародні резерви зросли до 46,7 млрд доларів, що покриває імпорт на 5,6 місяців. Прогнози відновлення економіки базуються на припущенні про завершення війни, її подальше продовження призведе до зростання потреб у фінансуванні відновлення та підвищення економічної напруги [150, 208].

Не вирішеними також залишаються логістичні виклики – це обмежений доступ до морських портів, залізничних сполучень та наземних шляхів через бойові дії обмежує можливості експорту та імпорту, що впливає на постачання сировини і збут готової продукції; фізична неспроможність дістатися робочого місця через руйнування транспортних сполучень, порушення пасажирських перевезень.

Таким чином, економічна невизначеність в Україні проявляється через зростання інфляції, валютні коливання, логістичні порушення, дефіцит енергоресурсів, падіння попиту та зниження довіри бізнесу. Ці параметри значно ускладнюють поточне планування і знижують стабільність функціонування як державного, так і приватного секторів економіки на всіх рівнях управлінської діяльності.

2. Політична та регуляторна невизначеність: проявляється через зміни у законодавстві, протистоянні основних політичних сил країни, вірогідність зміни в оподаткуванні діяльності або в передбачених санкціях можуть створювати додаткові проблеми.

Військові дії та геополітична ситуація: війна з РФ є головним тригером, що формує значний, а іноді навіть критичний рівень невизначеності у роботі промислових підприємств; руйнування інфраструктури, нестабільність поставок та переміщення виробничих потужностей призводять до значних втрат компенсувати які не завжди вдається.

Під час війни політична нестабільність та регуляторні зміни в Україні створюють значні ризики для бізнесу та інвесторів. Наприклад, у липні 2025 року парламент ухвалив закон, який ставить ключові антикорупційні органи – Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП) – під контроль генерального прокурора, призначеного президентом. Це викликало масові протести у Києві, Львові, Дніпрі та Одесі, а міжнародні партнери, зокрема ЄС і Transparency International, попередили про можливий зрив євроінтеграційного курсу та втрату довіри західних партнерів [122]. Президент України заявив про намір внести новий

законопроект, щоби відновити незалежність цих органів, проте часові рамки та готовність парламенту залишаються невизначеними. Це тільки один з багатьох прикладів неузгодженості політичних дій влади.

У контексті регуляторного середовища нечіткість проявляється також у миттєвих змінах податкового законодавства. З 1 січня 2025 року набули чинності нові правила трансфертного ціноутворення згідно із Законом № 3813-IX, що розширили критерії пов'язаності юридичних осіб і ускладнили податкову звітність для бізнесу з іноземними партнерами [47; 59]. Крім того, у грудні 2024 року парламент ухвалив Закон № 4015-IX, яким тимчасово підвищено військовий збір до 5 % для фізичних осіб (окрім військовослужбовців – 1,5 %), податок на прибуток для банків та інших великих компаній – до 25 % (в окремих випадках для банків – до 50 %) [47]. Ці податкові ініціативи були запроваджені з ретроактивною дією – тобто застосовувались до вже минулого звітного періоду, що викликало юридичні дискусії й невдоволення бізнесу щодо верховенства права.

Додатково, у засобах масової інформації періодично з'являються повідомлення про «російський слід» у різних державних структурах, у тому числі у комітетах Верховної Ради (наприклад, комітет з нацбезпеки) [8], що дуже дезорієнтує та демотивує представників бізнес-середовища, знижує ступінь довіри до влади. Крім того, продовжено режим воєнного стану, що унеможлиблює проведення будь-яких виборів – президентських, парламентських чи місцевих. Верховна Рада в лютому 2025 року затвердила відповідну постанову, пообіцявши повернутись до виборів лише після завершення бойових дій [46].

3. Технологічна невизначеність формується інноваційними процесами та розвитком нових технологій які можуть як надавати підприємствам конкурентні переваги, так і створювати виклики через швидку зміну технологічних рішень або застарілість обладнання. Станом на 2025 рік технологічна невизначеність в Україні проявляється через швидкий розвиток інновацій та одночасні виклики, що ставлять під ризик конкурентоздатність підприємств.

Насамперед, хоча Україна демонструє високий потенціал у цифровій трансформації – займає лідируючі позиції серед країн нижче середнього доходу за Індексом мережевої готовності і має майже 97 % рівень зрілості обробки даних [236] – темпи впровадження передових технологій серед малих і середніх підприємств залишаються низькими. Наприклад, лише близько 25 % малих та середніх підприємств використовують хмарні обчислення або ERP-системи, у той час як середньостатистичні ОЕСР-країни мають значно вищі показники [190].

Програма "Ukraine Facility" (2024–2027) [105] декларує підтримку інноваційних проєктів у найбільш важливих секторах економіки (енергетика, транспорт, промисловість, сільське господарство, критичні матеріали та виробництво, ІТ), в тому числі на основі ІТ-технологій, проте на практиці бракує інвестицій в науково-дослідні проєкти (R&D). Обмежена співпраця між урядом, бізнесом і університетами, а також слабкий захист інтелектуальної власності – це стримує технологічне оновлення та створює лаг між потенціалом та фактичним втіленням інновацій

Зараз у всьому світі, в тому числі і в Україні значно виріс рівень кіберзагроз, пов'язаних з реалізацією економічної діяльності [71]. Відповідно, активно змінюється нормативно-правова база у сфері кібербезпеки. У березні 2025 року Верховна Рада ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури» [44] включно з утворенням національної системи реагування на інциденти та залученням приватних команд фахівців, здатних швидко реагувати на виявлені проблеми (CSIRT-команд) – усі ці зміни вимагають нових компетенцій і значних ресурсів від бізнесу для відповідності сучасним умовам господарювання.

PwC у дослідженні «Digital Trust Insights 2025» для регіону Центральної та Східної Європи зазначає, що зростання кіберзагроз (зокрема використання штучного інтелекту зловмисниками, атаки на онлайн ресурси, фішинг) створює додатковий тиск на організації. Лише 2 % компаній у регіоні впровадили

комплексні системи кіберстійкості, щоб відповідати новим технологічним викликам і регуляторним вимогам [117].

Крім того, підприємства, що працюють в межах критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, телеком), стикаються з необхідністю приведення своїх кіберсистем під NIS2-стандарти (вимоги ЄС з кібербезпеки), що є ресурсоємним процесом – навчання персоналу, сертифікація, впровадження процедур моніторингу та реагування

4. Соціальна невизначеність – це зміни у поведінці споживачів, у потребі в робочій силі, а також вплив демографічних і соціальних трансформацій, які впливають на стратегічне планування та кадрову політику підприємства; складність у довгостроковому плануванні; постійна необхідність швидко адаптувати бізнес-модель; зниження мотивації персоналу через стреси, невизначене майбутнє та втрату стабільності.

Станом на 2025-й рік соціальна невизначеність в Україні проявлялася через комплекс змін у поведінці споживачів, демографічні трансформації, кадрові виклики та зниження мотивації персоналу, що істотно впливає на стратегічне планування діяльності підприємств.

Демографічна криза набуває все більш драматичнішого характеру: кількість населення з 2021 року зменшилася з понад 42 млн до приблизно 33 млн у 2024 році, а прогнози свідчать про потенційний спад до 25 млн до 2051 року [206]. Це не лише змінює структуру вікових груп, але і посилює дефіцит молодих працівників, що критично для відновлення економіки.

Зростає нестабільність поведінки споживачів. За даними дослідження PwC «Voice of the Consumer 2024», понад 77 % респондентів вважають війну головною загрозою, яка формує фінансову поведінку – економію, орієнтацію на базові товари, а також готовність платити за екологічно чисті продукти на 9,41 % вище середньої цінової планки [220]. На тлі невизначеності роботи й мотивації, багато українців демонструють економію: згідно з Deloitte, у 2023 році 41–77 % споживачів економили, особливо на ресторанах, розвагах та побуті, витрати на їжу та ліки залишаються пріоритетом [229]. Населення відчуває високий рівень

стресу, що негативно впливає на продуктивність: споживча впевненість зростає у короткостроковій перспективі, але знижується щодо перспектив розвитку країни – що відображає психологічну напругу та нестабільність. Опитування INFOSapiens на початку 2025 р. зафіксувало індекс споживчої впевненості 75,6 п., який демонструє покращення поточного стану, але в той же час результати за індексом очікувань економічного розвитку продемонстрували зниження рівня сподівань щодо економічного розвитку на найближчі п'ять років – що свідчить про невизначеність у довгостроковій перспективі [182]. Водночас імпульсивні покупки зросли до 21 %, попри високий рівень обережності у власному бюджеті [128].

Зміни на ринку праці проявляються через мобілізацію, еміграцію; внутрішнє переміщення населення з одного регіону в інший. Це призвело до структурних диспропорцій та нестачі кваліфікованих кадрів. Відновлення робочої сили є важливим завданням для подальшого розвитку всіх секторів економічної діяльності та для накопичення достатнього рівня їх трудового потенціалу. У 2025 кадрові ризики залишаються значними. За оцінками Міністерства соціальної політики, країна втратила близько 40 % працездатного населення через еміграцію та мобілізацію – це понад 1,7 млн людей фактично поза економікою [234].

За даними Київської школи економіки з червня 2021 до січня 2025 частка жінок серед клієнтів центрів зайнятості виросла з 55,5 % до 80,4 %, а безробіття серед жінок зросло на 6,8 %, тоді як серед чоловіків – знизилось на 19 % через уникання офіційної праці через мобілізацію [47]. Паралельно відбулися швидкі зміни складу робочої сили: жінки починають працювати в традиційно чоловічих сферах – аграрній, індустріальній, транспортній, гірничій, освоюючи професії трактористок, машиністок, операторок шахтового обладнання тощо.

5. Екологічна невизначеність фіксується через зростання вимог до екологічної відповідальності; нові стандарти збереження довкілля та «зелені» технології можуть спричинити додаткові витрати для підприємства або змінити його стратегію; з іншого боку – це екологічні загрози, пов'язані із бойовими

діями по всій території України. У 2025 році екологічна невизначеність в Україні залишається одним із ключових параметрів, що впливає на роботу підприємств через зростаючі нормативні вимоги, витратні «зелені» технології та екологічні загрози, пов'язані з бойовими діями. Ці обставини непрямо впливають на трудовий потенціал і кадрову політику підприємств – як через ризики для здоров'я й безпеки працівників, так і через додаткові витрати на відповідність екостандартам.

Війна завдала катастрофічної шкоди довкіллю України. Згідно з даними Міністерства екології загальні оцінки збитків сягали приблизно 65 мільярдів євро (близько 2,6 трлн грн) станом на 2024 р. Зафіксовано понад 6 500 випадків екозлочинів, зокрема пов'язаних з руйнуванням природоохоронних територій та забрудненням ґрунтів і вод [240].

Через військові дії значна площа земель виявилася контамінована: станом на 2023 р. близько 186 000 км<sup>2</sup> (це орієнтовно 31 % території країни) потрапило до зони екологічного ризику, із них понад 20 000 км<sup>2</sup> пошкоджені більше ніж на 75 %. Загальні втрати від деградації ґрунтів оцінюються у 9,8 млрд дол США [242].

Також, приблизно 3 млн гектарів лісів (орієнтовно третина запасів) було знищено чи пошкоджено внаслідок бойових дій та підпалів. Лише у 2024 році зафіксовано 965 000 га пожеж, що удвічі більше, ніж усього обсягу пожеж у ЄС [172]. Горіння та військові операції спричинили викиди близько 180 млн т CO<sub>2</sub> за 1000 днів війни. [48].

Наймасштабнішою екологічною катастрофою став вибух умисно підірваного Каховського водосховища у червні 2023 року. Потоплення понад 50 000 га лісових угідь, витоки шкідливих речовин, важких металів (арсен, нікель, цинк) у річку Дніпро й Чорне море – все це створило токсичну хімічну загрозу і серйозно ускладнило перспективи агровиробництва [242].

Ці екологічні загрози безпосередньо впливають на трудовий потенціал підприємств. Забруднена земля та вода, хімічні викиди і небезпечні умови у прифронтових або забруднених територіях винищують природне середовище,

спричиняють виведення значної частини працівників із активної економіки, підвищують ризики профзахворювань, знижують продуктивність персоналу – особливо в аграрному, водопостачальному, промисловому секторах.

З іншого боку, держава запроваджує нові екологічні норми: від стандартів відновлюваної енергії, торгівлі викидами, еко-рекультивациі до інвестицій у зелений сектор. Водночас для бізнесу розробляються вимоги з очищення повітря, води, утилізації відходів і рекультивациі забруднених земель. Це створює додаткові операційні витрати й змушує переглядати стратегії співпраці з громадами, залучення працівників та кадрової політики.

6. Регіональна невизначеність в Україні прямо впливає на управління трудовим потенціалом підприємств через нерівномірний розподіл трудових ресурсів, внутрішню мобільність населення, втрати кваліфікованих кадрів, а також варіативність доступу до програм підтримки. За даними Міжнародної організації праці (МОП), приблизно 30 % – близько 4,8 млн робочих місць [197] – були втрачені з початком війни, що спричинило значний дефіцит кадрів у прифронтових регіонах.

За оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ) та Мінсоцполітики, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні понад 4,7 млн, з яких лише близько 38 % працездатних осіб були працевлаштовані у вересні 2023 року, а до квітня 2024 р. цей показник зріс до 45 % плюс 7 % самозайнятих, що відображає значний регіональний дисбаланс у ринку праці [130]. У західних областях значно зросла кількість ВПО, що створює надлишок некваліфікованої робочої сили, одночасно виникає нестача профільних працівників – це спостерігається у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській регіонах. Центральні області, такі як Київська чи Вінницька, відчувають дефіцит кадрів через мобілізацію та трудову міграцію, що особливо гостро позначається на промислових і логістичних підприємствах [206].

Найгірша ситуація у регіонах, що перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій. Наприклад, Харківська область – один із ключових індустріальних центрів (понад 150 000 працівників станом на 2021 рік) – зазнала

масових руйнувань і значного зниження виробничих потужностей, що унеможливило відновлення кадрового потенціалу. І хоча план по відновленню міста було складено ще у 2023 [184], він так і не був повноцінно реалізований, адже його руйнування через атаки продовжується і сьогодні. Багато підприємств працюють не на повну потужність, що змушує компанії шукати альтернативні джерела зайнятості та часто реструктурувати кадрову політику у відповідь на зміни.

Таким чином, регіональна невизначеність проявляється в особливостях формування трудового потенціалу: у зонах активних бойових дій здійснюється діяльність із обмеженим персоналом або повним припиненням; у регіонах масового переміщення – демографічний дисбаланс; у центрах, що приймають ВПО – конкуренція за робочі місця з обмеженим доступом до ресурсів професійної адаптації. Кожна з цих регіональних особливостей вимагає гнучких кадрових стратегій, таких як релокація бізнесу, віддалена зайнятість, програми перепідготовки та цілеспрямована підтримка уразливих груп, щоб зберегти і розвинути трудовий потенціал в умовах динамічного регіонального середовища.

7. Інституційна невизначеність в межах України прямо позначається на здатності підприємств ефективно управляти трудовим потенціалом через слабкість регуляторної системи, законодавчі прогалини, недосконалу соціальну взаємодію і нестабільний правовий фундамент. Насамперед, чинний Кодекс законів про працю України ухвалений ще у радянські часи і хоча багаторазово змінювався, не відповідає сучасним ринковим реаліям. Більшість норм залишаються застарілими, мають конфлікти і законодавчі прогалини, що створює простір для зловживань та інтерпретацій у трудових відносинах – як наслідок, бізнес змушений працювати в умовах невизначеності щодо прав працівників [94].

Інституція соціального діалогу (тристоронні переговори роботодавців, профспілок та держави) фактично не працює: охоплення колективними договорами становило лише 38,8 % працівників у 2021 році, а соціальні партнери

часто не залучаються до обговорення ключових трудових реформ – це знижує довіру та спрощує одноособові рішення роботодавців та держави [205].

У 2022–2023 роках ухвалено низку законів, які спростили регулювання трудових відносин для малого та середнього бізнесу, ввівши індивідуальні трудові договори і навіть zero-hours контракти, що можуть скасувати захист переважної частини працівників та викликати дискримінаційні практики. Профспілки попереджали про ризики «соціального демпінгу» та зниження правового рівня робітників [188].

Також Держінспекція праці реалізує свою діяльність неефективно: низький рівень правової культури, обмеження контролю й інспекційних функцій зі сторони Держпраці призводять до поширення неформальних трудових практик – виплата зарплат у конвертах, переоформлення співробітників на ФОП, використання понаднормових годин без компенсацій. Це посилює соціальну нестабільність і підриває легітимність формальної зайнятості [160].

Ці фактори укупі створюють кумулятивний ефект коли підприємці не впевнені у правовій захищеності працівників, відсутні прозорі правила для кадрової політики, і слабка соціальна взаємодія обмежує впровадження компромісів при колективних конфліктах. Як наслідок – управління трудовим потенціалом ускладнюється, зростає плинність кадрів, знижується мотивація працівників і зростає ризик втрати цінних працівників.

З огляду на ці виклики, інституційна невизначеність потребує системних реформ: розробки сучасного трудового кодексу, посилення механізмів соціального діалогу, вдосконалення інспекційної функції Державної інспекції з охорони праці, а також створення дієвих інструментів підтримки прав і мотивації кадрового складу – особливо при реінтеграції демобілізованих, внутрішньо переміщених та поверненні трудових ресурсів до економіки країни.

8. Глобальна невизначеність впливає через міжнародні торгові бар'єри або глобальну економічну кризу, що негативно позначатися на діяльності промислових підприємств, особливо тих, що працюють на експорт або імпорт. Міжнародні санкції, накладені на Росію, та підтримка країн-партнерів

відкривають нові можливості для українських виробників, але водночас вітчизняні підприємства мають пристосовуватися до нових міжнародних стандартів та вимог, а це додатковий фактор, який збільшує ступінь невизначеності, ускладнює щоденну роботу, вимагає більш кваліфікованої праці відповідних фахівців.

Глобальна невизначеність істотно впливає на діяльність українських підприємств, особливо тих, що орієнтуються на зовнішні ринки. Міжнародні торгові бар'єри, ускладнення логістичних маршрутів, загроза світової рецесії та коливання цін на сировину є ключовими чинниками ризику. Згідно з прогнозами МВФ, глобальне економічне зростання у 2024–2025 роках уповільнювалося, зберігалися високі інфляційні ризики та ризики рецесії в розвинених країнах [245].

За даними Світової організації торгівлі, у 2024 році обсяги світової торгівлі зросли на 3,7 % [104]. Водночас українські експортери функціонують в умовах посилення нетарифних бар'єрів і підвищення вимог до сертифікації продукції [199].

Окремий вектор глобальної невизначеності пов'язаний із геополітичними змінами: санкції, накладені на Росію, спричинили перерозподіл експортних ніш, що частково відкриває можливості для українських підприємств, але потребує швидкого оновлення стандартів, технологій та кадрового складу. За даними досліджень, проведених у 2024 [33], український бізнес має зростаючу потребу у висококваліфікованих кадрах для роботи, у тому числі на міжнародному рівні. У той же час, підвищена вартість логістики та сировини через глобальні чинники тисне на прибутковість бізнесу в Україні [10].

Відповідно до даних UNDP в Україні, стійкість до глобальних коливань вимагає від підприємців оновлення бізнес-моделей, активнішого використання цифрових інструментів і розвитку людського капіталу [230]. Таким чином, глобальна невизначеність водночас створює як нові виклики, так і можливості, але вимагає від суб'єктів господарювання стратегічної гнучкості та інституційної спроможності до адаптації. В умовах невизначеності підприємства

їх керівники змушені використовувати стратегічне планування з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій, адаптуватися до змін та активно впроваджувати різноманітні інноваційні інструменти управління. Сучасна невизначеність щодо діяльності підприємств в Україні пов'язана з рядом параметрів, які впливають на поточну діяльність та на можливість управління трудовим потенціалом промислових підприємств.

У сучасних умовах невизначеності діяльності підприємств України важливим є розуміння багатогранного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх складових діяльності підприємств. Військові дії, руйнування інфраструктури, енергетичні проблеми, а також кадрові втрати та фінансові труднощі створюють значні виклики для розвитку.

У процесі дослідження системи параметрів невизначеності функціонування підприємств в Україні встановлено, що сучасне економічне середовище характеризується багатокомпонентною та взаємопов'язаною системою змін. Визначено вісім ключових груп параметрів невизначеності – економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні, регіональні, інституційні та глобальні – які мають прямий вплив на кадрову політику, структуру, продуктивність та динаміку трудового потенціалу підприємств.

Отже проведений аналіз дозволив систематизувати підходи до ідентифікації поняття невизначеність, ідентифікувавши що «невизначеність як динамізм трансформації системи» притаманна будь-яким відкритим системам, в тому числі підприємствам. В процесі дослідження уточнено набір параметрів невизначеності, що характеризують функціонування підприємств в Україні в умовах війни та подальшого посткризового відновлення, з акцентом на складові, які безпосередньо трансформують процес управління трудовим потенціалом.

Узагальнення підходів до трактування невизначеності та аналіз її актуальних параметрів дали змогу встановити, що саме невизначеність визначає нові умови реалізації кадрової політики підприємств, потребуючи переходу до гнучких, адаптивних і аналітично обґрунтованих підходів до управління трудовим потенціалом. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження

факторів невизначеності та формування дієвого механізму управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах.

### **1.3. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності**

Перш ніж перейти до розгляду конкретних управлінських концепцій, доцільно з'ясувати взаємозв'язок між поняттями «трудоий потенціал», «трудоі ресурси» та «робоча сила».

Всі ці три поняття є взаємопов'язаними, але не тотожними за змістом [36]:

1) трудоий потенціал — це ресурси праці, які визначають сукупність можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в комплексі з умовами та якістю їх використання у сфері праці [36, с. 264];

2) трудоі ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати [36, с. 253];

3) робоча сила (економічно активне населення) – це населення обох статей віком від 15 до 70 років включно, яке протягом певного періоду забезпечує пропонування своєї робочої сили на ринку праці [36, с. 252].

Трудоий потенціал ширше поняття, ніж трудоі ресурси. Як вже йшлося у п. 1.1, він включає в себе не лише фізичну здатність до праці, але й освітній рівень, кваліфікацію, досвід, мотивацію та інші фактори, які визначають якість робочої сили. Трудоі ресурси – це більш конкретна категорія, що визначає, хто з населення може бути потенційним працівником. Робоча сила - це та частина трудових ресурсів, яка реально працює на даний момент, або активно шукає роботу (активна пропозиція робочої сили на ринку праці).

Отже трудоий потенціал визначає можливості трудових ресурсів, а трудоі ресурси є складовою частиною трудового потенціалу. Робоча сила

формується з частини трудових ресурсів. Графічно взаємозв'язок між трьома поняттями представлено на рис 1.4.



Рис. 1.4. Взаємозв'язок між трудовим потенціалом, трудовими ресурсами та робочою силою.

Джерело: сформовано автором на основі [25; 85]

Відповідно до рис 1.4 можна резюмувати, що трудовий потенціал – найширше поняття, що охоплює приховані резерви, зокрема: молодь до вступу на ринок праці, пенсіонерів з бажанням працювати, осіб з частковою втратою працездатності, людей з нереалізованими навичками, мігрантів тощо.

В межах діяльності підприємства трудовий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, які забезпечують здатність підприємства виконувати виробничі завдання (знання, навички, мотивація, здоров'я, адаптивність тощо).

Управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим напрямом сучасного стратегічного менеджменту, що формувався під впливом різноманітних теоретичних концепцій. Сучасна наукова думка пропонує низку підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах трудового потенціалу – від його ресурсної цінності до соціокультурних характеристик і цифрової трансформації.

Однією з найпоширеніших у сучасній теорії та практиці є ресурсна концепція управління трудовим потенціалом підприємства, яка сформувалася на основі ресурсно-орієнтованого підходу до стратегії (RBV – Resource-Based

View). Засновником цього підходу вважається Б. Вернерфельт, який у своїй класичній статті «A Resource-Based View of the Firm» [241] запропонував розглядати внутрішні ресурси підприємства як основу для формування довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті трудовий потенціал трактується як стратегічний внутрішній ресурс, що забезпечує сталу конкурентоспроможність завдяки своїй цінності, унікальності, складності для імітації та незамінності.

Згідно з критеріями VRIN, запропонованими Дж. Барні [178], трудовий потенціал може стати джерелом конкурентної переваги лише за умови, якщо він є: цінним (value) – тобто таким, що дозволяє ефективно виконувати бізнес-цілі підприємства; рідкісним (rarity) – тобто таким, що його немає або складно відтворити у конкурентів; складним для імітації (inimitability) – коли навички, знання й досвід працівників не можуть бути легко скопійовані або придбані іншими організаціями; та незамінним (non-substitutability) – коли не існує альтернатив, які можуть повністю замінити людський капітал у його поточному вигляді. У цьому підході особлива увага приділяється розвитку тих елементів трудового потенціалу, які неможливо придбати на відкритому ринку праці, зокрема унікальних компетенцій, досвіду, міжособистісної довіри в колективах, організаційної культури.

Практична реалізація ресурсної концепції управління трудовим потенціалом включає кілька важливих елементів. По-перше, це ідентифікація ключових працівників або категорій персоналу, які мають стратегічне значення для бізнесу. Для цього застосовуються інструменти HR-аналітики, моделі компетенцій, оцінювання результативності та потенціалу. По-друге, формується внутрішня система збереження й накопичення знань, у межах якої важливу роль відіграють цифрові платформи управління знаннями (Knowledge Management Systems), корпоративне навчання та система наставництва. По-третє, організація створює бар'єри для втрати критичного потенціалу – через зміцнення корпоративної культури, розбудову соціального капіталу, унікальні формати взаємодії між працівниками. По-четверте, значна увага приділяється

інвестуванню в розвиток персоналу: здійснюється постійне підвищення кваліфікації, розвиток гнучких навичок (soft skills), цифрових компетенцій, стимулюється участь працівників у внутрішніх інноваціях. Нарешті, важливим напрямом є стратегія утримання персоналу, яка передбачає використання гнучких форм зайнятості, побудову індивідуальних траєкторій розвитку, формування систем матеріального й нематеріального стимулювання [246].

Застосування ресурсної концепції чітко простежується в діяльності провідних світових компаній, таких як Google, IBM, Toyota, які вкладають значні кошти в навчання, культивування лояльності, створення унікального середовища, де працівники формують знання та ідеї, недоступні зовнішньому ринку. В українських реаліях приклади адаптації ресурсного підходу можна побачити у сфері ІТ, де трудовий потенціал персоналу визначає не лише продуктивність, а й інноваційну спроможність підприємства.

Ресурсна концепція також тісно пов'язана з теорією організації знань [192], у якій трудовий потенціал виступає носієм колективного знання, що не може бути інституційовано або задокументовано, а існує у вигляді рутин, командної взаємодії, досвіду. Тому особливу роль у межах концепції відіграє не лише індивідуальний, а й командний рівень, де важливими стають соціальні зв'язки, комунікація, неформальна взаємодія та довіра.

Загалом, ресурсна концепція управління трудовим потенціалом трансформує підхід до персоналу: з об'єкта управління – у стратегічний актив. Організації, що дотримуються цього підходу, розглядають людей не лише як виконавців функцій, а як генераторів вартості, носіїв інновацій, змінотворців. Їхня основна мета – створити таке середовище, де трудовий потенціал персоналу постійно розвивається, ускладнюється, накопичує нові властивості й тим самим підвищує стратегічну стійкість бізнесу [177].

Іншою важливою є компетентнісна концепція, яка зосереджує увагу на формуванні ключових (core) компетенцій працівників, необхідних для досягнення цілей організації. Компетентнісна концепція управління трудовим потенціалом підприємства є однією з найважливіших у сучасному менеджменті

персоналу, оскільки відповідає викликам висококонкурентного та динамічного ринку праці. Її основна ідея полягає у фокусі не стільки на формальних ознаках працівника, таких як освіта, стаж чи посада, скільки на його реальній здатності ефективно виконувати конкретну роботу в певному організаційному контексті. Засновником компетентнісного підходу вважається Річард Бояціс, який у своїй класичній праці «The Competent Manager: A Model for Effective Performance» [180] обґрунтував, що ефективність управлінської діяльності залежить від комплексу компетенцій, що включають знання, навички, мотивацію, установки та особистісні характеристики. Згідно з його підходом, компетенція – це базова характеристика особистості, яка має причинний зв'язок із високою результативністю діяльності в конкретній професійній ситуації. Бояціс запропонував класифікацію компетенцій на мотиваційні, особистісні риси, рольові уявлення, знання та навички. У такому розумінні трудовий потенціал трактується як сукупність технічних, поведінкових та когнітивних компетенцій, які підлягають розвитку, оцінюванню та управлінню. Цей підхід дав змогу перейти від абстрактного управління персоналом до таргетованого управління ефективністю, адже він дозволяє зіставити потреби підприємства із реальними можливостями працівників.

У практичній площині компетентнісний підхід реалізується через розробку моделей компетенцій (competency models) для конкретних посад або функціональних груп. Такі моделі вперше були системно описані Л. Спенсер та С. Спенсер у праці «Competence at Work: Models for Superior Performance» [227], де вони запропонували методологію створення моделей на основі поведінкових індикаторів. Модель компетенцій описує сукупність знань, навичок і особистісних характеристик, які забезпечують високу продуктивність на конкретній посаді. Ці моделі широко застосовуються у підборі персоналу, оцінці ефективності, побудові кар'єрних траєкторій, формуванні кадрового резерву, створенні індивідуальних планів розвитку. Вони базуються на поділі компетенцій на *hard skills* (професійні), *soft skills* (гнучкі, міжособистісні) і *meta-*

skills або digital skills (здатність до навчання, управління складністю, цифрова грамотність).

Компетентнісний підхід активно впроваджується у провідних транснаціональних компаніях – таких як IBM, Microsoft, Unilever – через створення інтегрованих систем управління компетенціями та використання цифрових платформ типу SAP SuccessFactors або Oracle HCM Cloud. У таких системах можливе автоматизоване картування компетенцій, моніторинг прогресу й пов'язання індивідуального розвитку з цілями бізнесу. В українському контексті цей підхід почав застосовуватись із 2010-х років, особливо у великих компаніях у виробничій, фінансовій та ІТ-сферах.

Наукову адаптацію концепції здійснено і в Україні. Так, в межах реалізації Національної рамки кваліфікацій і європейських освітніх проєктів компетентнісний підхід було закріплено у вищій освіті України, що відкриває можливості для його подальшої імплементації у внутрішні HR-системи. Загалом, компетентнісна концепція дозволяє трактувати трудовий потенціал не як статичну сукупність ознак, а як динамічну систему здатностей, які можна вимірювати, розвивати та стратегічно використовувати. Вона забезпечує якісний прорив в управлінні людськими ресурсами, пов'язуючи його безпосередньо з продуктивністю, адаптивністю та інноваційністю. Особливо важливою вона є в умовах постійних змін, коли вміння швидко виявляти дефіцитні компетенції, інвестувати в їх розвиток і утримувати ключовий людський капітал стає основою конкурентоспроможності підприємства.

У межах людиноцентричної концепції, натомість, в основу управління покладається ідея самоцінності працівника та потреба створення умов для його повної самореалізації. Основоположниками цього підходу є А. Маслоу [209] та Д. МакГрегор [210], які підкреслювали важливість потреб, довіри та участі працівників у процесі управління. Ця концепція поширена у сучасному гуманістичному менеджменті.

Людиноцентричний підхід виходить із припущення, що працівник є не лише ресурсом, а повноцінним суб'єктом організаційного процесу, що здатний

до саморозвитку, ініціативи та усвідомленої участі в досягненні цілей організації. У центрі концепції – повага до гідності працівника, розвиток емоційного інтелекту в менеджменті, створення середовища, де цінуються автономія, довіра, підтримка та відкритість. Саме тому такі моделі управління активно запроваджуються в організаціях, що сповідують принципи сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходу (Environmental, Social, Governance).

Сучасна розробка цього підходу представлена у працях К. Роджерса, який підкреслював значення емпатії, діалогу та середовища, що сприяє самореалізації особистості [221]. Крім того, у працях Р. Барретта запропоновано модель організаційної свідомості, в якій визнано важливість духовного розвитку працівників і ціннісного узгодження між особистістю та організацією [179].

На практиці людиноцентричний підхід реалізується через гнучкі форми зайнятості, індивідуалізацію професійного розвитку, коучингову культуру управління, внутрішнє підприємництво (intrapreneurship) та побудову горизонтальних моделей лідерства. Дослідження Deloitte [213] також підтверджують зростаючу важливість формування "людиноцентричних організацій", що здатні адаптуватися до мінливих умов завдяки орієнтації на розвиток людського капіталу, залученість і добробут працівників. Таким чином, людиноцентрична концепція в управлінні персоналом є не лише етичним і філософським підґрунтям, а й дієвим інструментом формування конкурентоспроможної, адаптивної та інноваційної організації.

Інноваційно-адаптивна концепція відповідає потребам управління в умовах нестабільності та швидких змін. Вона базується на ідеях адаптивного менеджменту, гнучких організаційних структур, а також фреймворків Agile (гнучке управління персоналом) та Lean HR (ощадливе управління персоналом). Праці сучасних дослідників, таких як К. Сноу та Р. Майлз [211], доводять, що трудовий потенціал потрібно оцінювати з огляду на його здатність до навчання, переорієнтації й участі в інноваційних процесах.

У межах цієї концепції основним активом організації визнається адаптивний людський капітал, тобто працівники, здатні до постійного професійного зростання, крос-функціональної взаємодії та відкритості до змін. Головною цінністю стає не формальна кваліфікація, а навченість (learnability), гнучкість мислення та готовність до участі в трансформаційних процесах. Це відповідає сучасним уявленням про «future skills» – навички майбутнього, які вказані, зокрема, у звітах Світового економічного форуму [191], де серед ключових виділяються аналітичне мислення, креативність, емоційний інтелект і здатність до самоосвіти.

Інноваційно-адаптивна концепція також інтегрує принципи динамічних здібностей організації (dynamic capabilities), сформульованих у роботах Д. Тіса [231], що передбачає здатність компаній своєчасно виявляти нові можливості, адаптувати внутрішні ресурси, зокрема людські, та реінвестувати в розвиток компетенцій. У цьому контексті HR-стратегія має бути не лише оперативним інструментом, а й стратегічним партнером трансформацій, що здатен формувати адаптивне середовище.

Застосування цієї концепції передбачає дизайн адаптивних кар'єрних траєкторій, проекту організації праці, запровадження цифрових платформ для навчання й комунікації (LXP – Learning Experience Platforms), використання HR-аналітики для прогнозування потенціалу та ризиків, пов'язаних із персоналом. Наприклад, дослідження Deloitte Human Capital Trends 2023 [213] вказує, що понад 70% компаній світового рівня впроваджують моделі адаптивного управління персоналом для збереження конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.

Таким чином, інноваційно-адаптивна концепція є відповіддю на виклики сучасного ринку праці, де стійкість організації дедалі більше залежить від здатності персоналу швидко адаптуватися, взаємодіяти в цифрових екосистемах і виступати агентами змін. Вона поєднує ціннісно-орієнтований підхід до людини з інструментами гнучкого та ощадливого управління, формуючи нову парадигму HR у VUCA-світі (аббревіатура, що позначає Volatility – мінливість,

Uncertainty – невизначеність, Complexity – складністю та Ambiguity – неоднозначністю).

Важливе місце займає інституціональна концепція, яка трактує управління трудовим потенціалом як процес, що здійснюється в межах існуючих правових, культурних і організаційних інститутів. Вона ґрунтується на положеннях інституціональної економіки, зокрема на працях Д. Норта [215], і включає дотримання законодавства, колективних договорів, норм охорони праці тощо.

Цей підхід виходить із розуміння того, що ефективне управління трудовими ресурсами не може здійснюватися поза системою формальних і неформальних правил, які визначають поведінку як роботодавця, так і працівника. Інститути – у широкому розумінні – це не лише закони й нормативні акти, але й соціальні норми, корпоративна культура, професійні стандарти, моделі взаємодії між працею та капіталом, що склалися історично. За визначенням Д. Норта, інститути – це «правила гри» в суспільстві, які структурують людські взаємини й знижують невизначеність у процесах взаємодії [215].

В умовах трансформаційної економіки, де традиційні механізми регулювання праці зазнають змін, інституціональна концепція дозволяє зберігати стабільність у сфері трудових відносин, забезпечуючи правову визначеність і передбачуваність. Це особливо важливо для країн із перехідною економікою, де інституційні обмеження впливають не лише на формальні механізми управління персоналом, а й на тіньові практики зайнятості, адаптацію мігрантів, розвиток соціального діалогу тощо.

Ключовими елементами інституціонального підходу є:

дотримання трудового законодавства, включно з нормами про охорону праці, рівність можливостей, захист персональних даних, умови праці тощо;

роль державних і наднаціональних регуляторів, таких як інспекції праці, служби зайнятості, профспілки, соціальні партнерства [226];

колективно-договірне регулювання, що визначає локальні правила гри в межах конкретної організації або галузі;

інституційна довіра, яка сприяє зниженню транзакційних витрат у відносинах «роботодавець – працівник» і підвищує готовність до довгострокової співпраці.

На практиці інституціональна концепція підтримує формування соціально відповідального управління персоналом, у якому враховуються не лише економічні, а й етичні та соціальні фактори. Наприклад, дослідження Міжнародної організації праці [243] вказує на необхідність перегляду трудових інститутів відповідно до нових реалій ринку праці, цифровізації, автоматизації та нестандартних форм зайнятості.

Таким чином, інституціональний підхід створює фундамент для сталого управління трудовим потенціалом, де поєднуються стабільність регулювання, легітимність управлінських практик і адаптація до змін через реформу інститутів та розвиток інституційної компетентності учасників трудового процесу.

Еволюційна концепція розглядає розвиток трудового потенціалу як поступовий і динамічний процес, що корелює зі стадіями життєвого циклу підприємства. Такий підхід сформульовано в межах теорії змін організаційних форм І. Адізеса [173], який наголошує, що потреби в типі працівників і стилях управління змінюються відповідно до фази розвитку фірми – зростання, стабілізації чи занепаду.

Згідно з моделлю Адізеса, кожен етап життєвого циклу організації (наприклад, "Дитинство", "Юність", "Розквіт", "Зрілість", "Аристократія", "Бюрократія", "Смерть") характеризується власною логікою функціонування, структурою управління та кадровими потребами. Наприклад, у фазі зростання ключовими є інноваційність, гнучкість, підприємницьке мислення та здатність до швидкого прийняття рішень. У цій фазі особливо цінуються працівники з високим рівнем адаптивності, готові до ризику та мультифункціональної роботи [173].

У фазі стабілізації організація потребує формалізації процесів і підвищення ефективності. Відповідно, зростає попит на співробітників, здатних підтримувати сталість операцій, забезпечувати якість, стандартизацію та

контроль. Управління трудовим потенціалом на цьому етапі спрямоване на зміцнення дисципліни, оптимізацію процедур та розвиток компетенцій у сферах менеджменту якості, операційної ефективності та стратегічного планування.

У фазі занепаду (наприклад, "Аристократія" або "Бюрократія") виникає загроза втрати гнучкості, перевага надається статусу, а не продуктивності, що потребує трансформації кадрового складу, оновлення підходів до мотивації та запровадження інновацій. На цьому етапі еволюційна концепція підкреслює необхідність реадaptaції трудового потенціалу – шляхом навчання, ротації кадрів, залучення зовнішніх експертів або трансформаційних лідерів [196].

Еволюційний підхід також тісно пов'язаний із концепціями організаційного навчання (organizational learning), запропонованими К. Арджирисом та Д. Шоном [175], де підкреслюється важливість здатності організації – і її персоналу – вчитися на всіх етапах змін. У цьому контексті розвиток трудового потенціалу розглядається не як разова дія, а як постійний процес оновлення знань, навичок і ролей відповідно до еволюційної логіки бізнесу.

Таким чином, еволюційна концепція надає цілісне бачення управління персоналом як процесу, що має бути узгодженим із фазами організаційного розвитку. Вона підкреслює необхідність контекстуалізації HR-стратегій, формування кадрових резервів із урахуванням майбутніх потреб, а також готовності до перетворень, що забезпечують стійкість та інноваційність компанії у довгостроковій перспективі.

Ціннісно-мотиваційна концепція зосереджується на ролі внутрішньої мотивації, корпоративної культури, залучення працівників до місії підприємства. Згідно з теорією Ф. Герцберга [194], для ефективного управління трудовим потенціалом необхідно усувати чинники незадоволення (гігієнічні чинники) та розвивати мотиватори (зміст роботи, визнання, відповідальність).

Цей підхід визнає, що людина працює не лише заради зовнішньої винагороди (зарплати, бонусів), а й керується внутрішніми цінностями, потребою у визнанні, професійному зростанні, приналежності до спільноти та

відчутті значущості своєї праці. Відповідно, головним завданням менеджменту стає створення мотиваційного середовища, в якому кожен працівник зможе реалізувати свій потенціал через участь у діяльності, що має для нього особистісну цінність.

На думку Ф. Герцберга поділ на гігієнічні чинники та мотиватори є ключовим. Гігієнічні чинники – це базові умови (оплата праці, умови праці, політики компанії, міжособистісні відносини), відсутність яких викликає незадоволення, однак їх наявність не гарантує високої мотивації. Натомість мотиватори – такі як цікава робота, визнання результатів, автономія, просування по службі – безпосередньо пов'язані з підвищенням продуктивності й залученості працівників [194].

Сучасні дослідження підтверджують актуальність цієї концепції. Наприклад, у моделі внутрішньої мотивації Р. Раяна і Е. Десі (Self-Determination Theory) визначено три базові психологічні потреби працівника: автономія, компетентність і пов'язаність (relatedness), що забезпечують внутрішню залученість до праці [223].

Ціннісно-мотиваційна концепція також тісно пов'язана з розвитком корпоративної культури як чинника інтеграції працівників у систему цінностей організації. За Е. Шейном, культура компанії формується через основоположні припущення, норми, ритуали та лідерські приклади, і саме вона забезпечує довготривалу лояльність та ідентифікацію працівників із місією організації [224].

На практиці цей підхід реалізується через: формування місії та цінностей компанії, які резонують із персональними цінностями працівників; залучення працівників до прийняття рішень, ініціатив і внутрішніх комунікацій; розвиток програм визнання досягнень, систем наставництва, менторства та нематеріальної мотивації; інвестування в добробут (well-being), розвиток психологічної безпеки на робочому місці. У звіті «State of the Global Workplace» [228] наголошується, що залученість працівників і відповідність їхніх цінностей цінностям організації

напряму корелюють із продуктивністю, рівнем інноваційності та фінансовими результатами компаній.

Таким чином, ціннісно-мотиваційна концепція дозволяє розглядати трудовий потенціал не лише як сукупність навичок, а як джерело внутрішнього драйву, ініціативності та організаційної відданості, що формуються через глибоку відповідність між особистими цінностями працівника й культурною, соціальною та моральною тканиною компанії.

Не менш важливою є соціально-економічна концепція, яка акцентує увагу на балансі між економічною ефективністю використання трудового потенціалу та соціальною безпекою працівників. Вона відповідає засадам "гідної праці", сформульованим Міжнародною організацією праці [219], і впроваджується через підвищення якості робочого середовища, соціального діалогу та добробуту працівників.

Ця концепція виходить з того, що трудовий потенціал є не лише фактором виробництва, а й носієм соціальних прав і людської гідності. Відповідно, управління ним має враховувати не лише прибутковість чи продуктивність, але й забезпечення доступу до якісної праці, охорони здоров'я, стабільного доходу, професійного розвитку та участі у прийнятті рішень на робочому місці. Поняття "гідна праця" (decent work) було введено у звіті Генерального директора МОП у 1999 році й включає чотири ключові складові: зайнятість, соціальний захист, права на роботі та соціальний діалог [219].

Згідно з подальшими напрацюваннями МОП [187], гідна праця стала глобальним індикатором сталого розвитку й була інтегрована в Цілі сталого розвитку ООН (ціль 8 – Гідна праця та економічний розвиток). Це підтверджує, що соціальні аспекти трудового потенціалу набули системного значення не лише в політиці зайнятості, а й у загальноекономічному плануванні.

Соціально-економічна концепція також включає елементи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачає добровільні зобов'язання роботодавця щодо добробуту працівників – зокрема через гнучкі форми праці, підтримку балансу між роботою та приватним життям, гендерну рівність,

профілактику вигорання та програми ментального здоров'я. Наприклад, дослідження «European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions» [244] свідчать, що інвестування в соціальні аспекти роботи (зокрема, безпечні умови, справедливу оплату, розвиток лідерства) безпосередньо корелює з підвищенням продуктивності, зниженням плинності кадрів і зростанням рівня довіри до організації.

У межах цієї концепції велике значення мають також інститути соціального партнерства – профспілки, роботодавці, органи державної влади – які формують механізми узгодження інтересів, запобігання трудовим конфліктам та формування політик зайнятості. Наприклад, у країнах ЄС широко застосовується трипартизм як інструмент формування трудових політик відповідно до потреб ринку і захисту прав працівників.

Отже, соціально-економічна концепція є ключовою у формуванні інклюзивного та стійкого середовища управління трудовим потенціалом, де поєднуються економічна результативність, соціальна справедливість і людський розвиток. Вона інтегрує цінності сталого розвитку, права людини та ефективне регулювання ринку праці як взаємозалежні компоненти соціально орієнтованої економіки.

Ще одна – цифрова концепція управління трудовим потенціалом (Digital HR) [239] – набуває дедалі більшого значення в умовах трансформаційної цифровізації економіки та суспільства. Вона інтегрує передові технології в процеси управління персоналом, охоплюючи системи HRIS (Human Resource Information Systems – інформаційні системи управління персоналом), People Analytics (системи аналізу даних про персонал підприємства), AI-based recruitment (штучний інтелект у рекрутингу), LMS (Learning Management System – автоматизовані платформи навчання), використання big data (великих масивів даних) для прогнозування кадрових потреб тощо. Цей підхід дозволяє не лише ефективніше організовувати адміністративні HR-процедури, а й забезпечує стратегічне управління людським капіталом через аналіз поведінкових патернів,

прогнозування ризиків звільнення, побудову індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.

Згідно з дослідженням Deloitte у 2024 [195], понад 70% організацій зазначили, що інтеграція цифрових інструментів у HR допомогла їм швидше адаптуватися до викликів, пов'язаних з нестачею кадрів, гібридними моделями зайнятості та зміною очікувань працівників щодо умов праці. Компанії, які активно впроваджують People Analytics, демонструють на 30% вищий рівень продуктивності та на 25% меншу плинність персоналу, ніж ті, які не використовують такі інструменти. Зокрема, аналітичні HR-платформи дають змогу виявляти ключові фактори задоволеності працівників, визначати потреби в навчанні та формувати резерв керівників на основі об'єктивних даних, а не інтуїції менеджерів.

У звіті McKinsey & Company «The State of AI in 2023» [207] вказано, що сфера управління персоналом належить до функціональних напрямів, у межах яких штучний інтелект впроваджується найбільш активно. Йдеться про автоматизацію підбору персоналу, скринінг резюме, виявлення прихованих талантів у межах організації та покращення комунікації через чат-боти. Це дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити якість управлінських рішень у сфері персоналу. Наприклад, IBM Watson Talent і SAP SuccessFactors використовують AI для побудови моделей продуктивності працівників, що ґрунтуються на історичних даних, показниках ефективності роботи і зворотному зв'язку.

Також у межах цифрового підходу велика увага приділяється дизайну досвіду працівників (Employee Experience Design), де на перший план виходить персоналізація взаємодії з кожним працівником. Згідно з дослідженням Eurofound «Digital Age: Implications for Work and Employment» [174], цифрова трансформація праці може як підвищити ефективність, так і поглибити нерівність, якщо не супроводжується належним соціальним діалогом та цифровою інклюзією. Тому успішні компанії комбінують технологічні рішення з політиками добробуту, навчання та гнучких форм зайнятості.

Нарешті, стратегічна концепція інтегрує всі вищезазначені підходи та розглядає трудовий потенціал як ключовий актив у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги підприємства. На думку М. Армстронга [176], стратегічне управління трудовим потенціалом передбачає його проактивне планування, підвищення продуктивності, залучення, розвиток лідерського потенціалу та організаційної культури.

Продовжуючи думку М. Армстронга, можна зазначити, що стратегічна концепція управління трудовим потенціалом акцентує увагу на довгостроковому прогнозуванні потреб в персоналі, тісному зв'язку HR-стратегії з бізнес-стратегією та активному управлінні змінами. Це означає, що людський капітал розглядається не як витрати, а як інвестиція, що забезпечує сталий розвиток організації. М. Армстронг підкреслює важливість управління талантами, планування успішності, формування репутації роботодавця і кількісної оцінки результатів роботи працівників, що дозволяють оцінювати ефективність використання трудового потенціалу в контексті стратегічних цілей фірми [176].

Стратегічна парадигма також широко висвітлена у працях Д. Джексона та Д. Ульріха, зокрема в межах підходу HRBP (HR Business Partner), який формалізує роль фахівця з управління кадрами як повноправного гравця в управлінській команді. Згідно з Д. Ульріхом, процес управління персоналом має переходити від адміністративної до аналітичної та стратегічної функції, підтримуючи організацію у ключових трансформаціях [239].

Крім того, дані глобального дослідження Бостонської консалтингової групи «Creating People Advantage» підтверджують, що компанії з розвиненими стратегічними HR-функціями демонструють на 20–25% вищу продуктивність і прибутковість [183]. Це ще раз доводить, що стратегічне управління трудовим потенціалом – не лише функція фахівця з управління персоналом, а ключовий чинник конкурентоспроможності бізнесу.

Спираючись на таке визначення та на проведений вище аналіз можна сформулювати концептуальні основи управління трудовим потенціалом, актуальні для українських підприємств в сучасних умовах невизначеності (рис. 1.5).

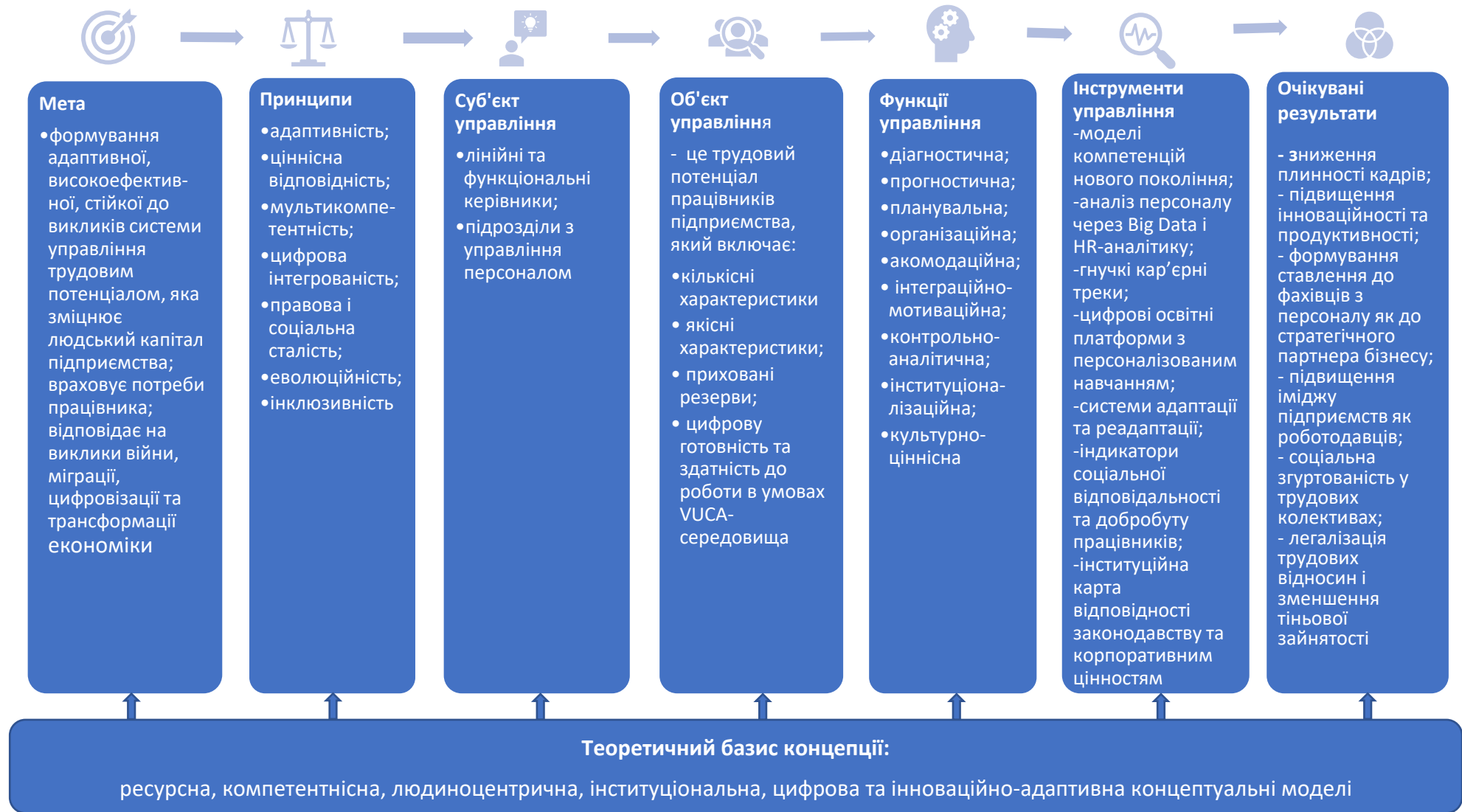


Рис. 1.5. Гібридно-адаптивна концепція управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

Джерело: складено автором [53]

За теоретичний базис гібридно-адаптивної концепції управління трудовим потенціалом пропонується взяти: ресурсну (людина як стратегічний актив), компетентнісну (людина як носій цінних компетенцій), людиноцентричну (людина як мета, а не лише засіб), інституціональну (управління в межах регуляторних рамок), цифрову (людина як частина цифрової екосистеми) та інноваційно-адаптивну (людина як агент змін) концептуальні моделі.

Мета концепції – формування адаптивної, високоефективної, стійкої до викликів системи управління трудовим потенціалом, яка зміцнює людський капітал підприємства; враховує потреби працівника; відповідає на виклики війни, міграції, цифровізації та трансформації економіки.

Ключові принципи представленої концепції:

адаптивність, як реакція на зміни (воєнні, економічні, технологічні) в режимі реального часу;

ціннісна відповідність, тобто співзвучність між цінностями працівника та місією організації;

мультикомпетентність, передбачає пріоритет не лише технічним, а й soft-, meta- та digital-навичкам;

цифрова інтегрованість, в саме впровадження сучасних цифрових інструментів управління трудовим потенціалом підприємства;

правова і соціальна сталість через дотримання трудового законодавства, забезпечення гідної праці та соціального діалогу;

еволюційність, передбачає узгодження HR-стратегій із фазами розвитку бізнесу;

інклюзивність, реалізується шляхом врахування мігрантів, осіб з інвалідністю, молоді, ветеранів тощо.

Суб'єктами управління в рамках концепції є: топменеджмент; підрозділи з управління персоналом (кадрові аналітики, фахівці з розвитку персоналу); лінійні керівники, залучені до управління людськими ресурсами.

Об'єкт управління в рамках представленої концепції – це трудовий потенціал працівників організації, який включає: кількісні характеристики

(чисельність, вікова структура, професійний склад); якісні характеристики (знання, навички, компетенції, цінності, мотивація, здоров'я, адаптивність); приховані резерви (внутрішня мобільність, потенціал до навчання, ініціативність, здатність до змін); цифрова готовність та здатність до роботи в умовах VUCA-середовища.

Функції впровадження концепції:

діагностична (визначення наявного стану трудового потенціалу, рівня компетенцій, адаптивності, ризиків)

прогностична (аналіз трендів і прогнозування майбутніх потреб у людських ресурсах, з урахуванням змін середовищ);

планувальна (розробка гнучких HR-стратегій, планування зайнятості, розвитку та залучення персоналу);

організаційна (формування структур, систем мотивації, цифрової інфраструктури управління персоналом);

акомодаційна (забезпечення здатності працівників до змін, їх реадаптація, перекваліфікація, рескілінг);

інтеграційна (узгодження цілей працівників із цілями організації, поєднання інтересів сторін);

мотиваційна (стимулювання ініціативності, залученості та організаційної відданості працівників);

контрольно-аналітична (моніторинг показників продуктивності, задоволеності, плинності, ефективності HR-рішень);

інституціоналізаційна (забезпечення відповідності внутрішніх HR-процесів правовим нормам і етичним стандартам).

культурно-ціннісна (формування корпоративної культури, що підтримує розвиток потенціалу та інноваційність).

Інструменти реалізації концепції – це моделі компетенцій нового покоління (гнучкі, цифрові, етичні компетенції), аналіз персоналу через Big Data і HR-аналітику, гнучкі кар'єрні треки (у т.ч. горизонтальні, проєктні та міжгалузеві), цифрові освітні платформи з персоналізованим навчанням,

системи адаптації та реадаптації (особливо для мобілізованих та демобілізованих, ВПО, мігрантів), індикатори соціальної відповідальності та добробуту працівників, інституційна карта відповідності законодавству та корпоративним цінностям.

Очікувані результати від впровадження концепції – це зниження плинності кадрів; підвищення інноваційності та продуктивності; формування HR як стратегічного партнера бізнесу; підвищення іміджу підприємств як "роботодавців вибору"; соціальна згуртованість у трудових колективах, легалізація трудових відносин і зменшення тіньової зайнятості.

Представлена гібридно-адаптивна концепція управління трудовим потенціалом підприємств є актуальною для України через цілу низку причин:

- 1) масова трудова міграція, демографічні втрати, потреба у швидкій адаптації через війну;
- 2) необхідність забезпечити відповідність підходів до гідної праці, цифровізації та захисту прав працівників;
- 3) необхідність сценарного управління та гнучкості у прийнятті рішень через високий ступінь невизначеності;
- 4) потреба у стійких та інклюзивних HR-системах, здатних одночасно стимулювати розвиток і утримувати ключовий персонал.

У сучасних умовах трансформаційної економіки України питання ефективного управління трудовим потенціалом набуває стратегічного значення. Проведений аналіз наукових підходів дозволив виокремити кілька концептуальних моделей, які розкривають сутність управління трудовим потенціалом з різних методологічних позицій. Зокрема, ресурсна концепція трактує трудовий потенціал як важливий економічний ресурс підприємства; компетентнісна – фокусується на розвитку ключових знань, навичок і здібностей персоналу; людиноцентрична – акцентує увагу на соціальній цінності працівника та його потенціалі до самореалізації в межах організації. Інституційна, ціннісно-мотиваційна, адаптивна та стратегічна концепції розкривають важливість відповідності управлінських рішень нормативно-правовому середовищу,

мотиваційним установкам працівників, умовам невизначеності та довгостроковим цілям розвитку підприємства.

Загалом, сучасні концепції демонструють поступовий перехід від вузького функціонального бачення трудового потенціалу до його системного, багатовимірного розуміння як інтегративної категорії. Це створює підґрунтя для формування нової, гібридно-адаптивної концепції управління трудовим потенціалом, що поєднує стратегічну, соціальну, цифрову й ціннісну складові в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дисертаційного дослідження було здійснено поглиблене теоретико-методологічне обґрунтування сутності управління трудовим потенціалом підприємств, що дало змогу сформулювати комплексне уявлення про цю багатовимірну економічну категорію в умовах сучасної соціальної економіки.

1. Здійснено теоретичне узагальнення підходів до трактування сутності трудового потенціалу підприємства та доведено, що в сучасних умовах ця категорія не може розглядатися лише як сукупність наявних трудових ресурсів або кількісно визначений кадровий склад. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що трудовий потенціал доцільно розуміти як динамічну систему кількісних і якісних характеристик працівників, яка охоплює професійні знання, навички, досвід, компетентності, рівень мотивації, здатність до організаційної взаємодії, професійного розвитку, інноваційної активності та адаптації до змін. Такий підхід дає змогу розкрити трудовий потенціал як складну соціально-економічну категорію, що безпосередньо визначає можливості підприємства досягати стратегічних і операційних цілей, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість функціонування в умовах нестабільного середовища. Отже, трудовий потенціал запропоновано розглядати

не як статичну величину, а як відкриту систему, яка змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує постійного управлінського супроводу.

2. Встановлено, що трудовий потенціал підприємства має складну багаторівневу структуру, яка формується шляхом взаємодії історико-культурних, демографічної, соціально-біологічної, інтелектуальної, мотиваційної, професійної, організаційної та економічної складових. Обґрунтовано, що саме поєднання цих складових визначає не лише наявність працівників як виконавців певних функцій, а й реальну здатність підприємства ефективно використовувати людський фактор як ресурс розвитку. На цій основі доведено, що управління трудовим потенціалом має виходити за межі традиційного кадрового адміністрування і бути спрямованим на формування умов для відтворення, розвитку, раціонального використання та збереження кадрових можливостей підприємства. Це особливо важливо в сучасній економіці, де конкурентні переваги дедалі більше залежать не від матеріальних активів, а від якості людського капіталу, рівня залученості працівників, їхньої гнучкості та готовності до професійних трансформацій.

3. Управління трудовим потенціалом доцільно розглядати як безперервний, цілеспрямований, комплексний процес формування, розвитку, використання, оцінювання та адаптації кадрових можливостей підприємства. Таке розуміння акцентує увагу на стратегічній ролі трудового потенціалу в забезпеченні економічної стійкості підприємства. Відповідно, управління трудовим потенціалом має поєднувати функції кадрового забезпечення, мотивації, професійного розвитку, організаційної адаптації, оцінювання результативності праці, утримання персоналу та формування кадрового резерву. У цьому контексті управління трудовим потенціалом набуває ознак системного управлінського процесу, який повинен враховувати як внутрішні потреби підприємства, так і зміни у зовнішньому середовищі. Саме такий підхід створює підґрунтя для переходу від реактивного управління персоналом до стратегічного, людиноцентричного та адаптивного менеджменту.

4. Досліджено сучасні умови невизначеності щодо діяльності підприємств в Україні. Узагальнення наукових підходів до категорії «невизначеність» дало змогу встановити, що її доцільно розглядати не лише як нестачу інформації, ризик чи варіативність розвитку подій, а і як об'єктивну характеристику динамічної трансформації соціально-економічних систем. Визначено, що для сучасних українських підприємств невизначеність має багатовимірний характер і проявляється через економічні, політико-правові, соціально-демографічні, технологічні, екологічні, інституційні, регіональні та глобальні параметри. Їхня сукупність формує нестабільне середовище функціонування підприємств, у межах якого ускладнюється прогнозування, зростають вимоги до гнучкості управління, а традиційні підходи до кадрової політики втрачають достатню ефективність. Це дозволило зробити висновок, що невизначеність слід розглядати не як тимчасове відхилення, а як системну характеристику сучасного господарського середовища, яка визначає нові вимоги до управління трудовим потенціалом.

5. У результаті аналізу параметрів невизначеності доведено, що їхній вплив безпосередньо поширюється на формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємств. Встановлено, що економічні коливання, міграційні втрати, демографічне скорочення працездатного населення, кадровий дефіцит, трансформація мотиваційних орієнтацій працівників, цифровізація бізнес-процесів, зростання соціальної напруги та ризиків професійного вигорання зумовлюють суттєве ускладнення кадрових процесів. Це проявляється у нестабільності зайнятості, зміні професійно-кваліфікаційної структури персоналу, посиленні проблем із залученням і утриманням кадрів, а також у зростанні потреби в нових управлінських інструментах. Отже в таких умовах система управління трудовим потенціалом має спиратися на принципи системності, гнучкості, адаптивності та випереджувального реагування. Саме це дає змогу забезпечувати не лише підтримку поточного функціонування підприємства, а й формувати передумови для його розвитку в нестабільному середовищі.

6. Обґрунтовано що в сучасних українських умовах трудовий потенціал підприємства доцільно розглядати як один із ключових ресурсів його розвитку, від якого залежать продуктивність праці, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, адаптаційні можливості та стійкість функціонування в умовах невизначеності.

7. На основі узагальнення наукових підходів та логіки розвитку дослідження сформовано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Її зміст полягає у поєднанні ресурсного, компетентнісного, людиноцентричного, інституційного, цифрового та інноваційно-адаптивного підходів до управління. Показано, що жоден із цих підходів окремо не здатний повною мірою пояснити природу трудового потенціалу та забезпечити ефективну модель його управління в сучасних умовах. Запропонована концепція має інтегративний характер і дозволяє поєднати стратегічне бачення ролі трудового потенціалу з необхідністю його постійного гнучкого налаштування відповідно до змін зовнішнього середовища. Розроблена концепція створює надійну основу для побудови сучасної системи управління персоналом, орієнтованої не лише на використання наявних кадрових ресурсів, а передусім на розвиток їхнього потенціалу, підвищення кадрової стійкості та посилення здатності підприємства до адаптації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **2.1. Аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємства**

Трудовий потенціал підприємства – це динамічна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, їхніх професійних здібностей, особистих якостей, мотивації та організаційної взаємодії, яка формує спроможність підприємства до ефективного досягнення операційних і стратегічних цілей в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління цим потенціалом потребує застосування аналітичного підходу, заснованого на глибокому розумінні внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на роботу персоналу.

Проблемою аналізу особливостей формування та розвитку трудового потенціалу підприємства займалась велика кількість вітчизняних науковців. Серед інших варто відзначити результати досліджень А. Лизанець, К. Чекан [78], С. Васильчак, Т. Штерма [16]. Огляд доступних джерел дозволяє стверджувати, що до основоположних складових управлінського аналізу трудового потенціалу персоналу підприємства належать [50]:

1. Збір і обробка первинних даних: індивідуальні характеристики працівників (вік, освіта, кваліфікація, досвід роботи за спеціальністю/займаною посадою, стать, стан здоров'я, сімейний стан); групові характеристики (рівень злагодженості/згуртованості колективу, ефективність командної роботи); соціально-психологічні аспекти життєдіяльності працівників (мотивація, наявність конфліктів, рівень стресу).

2. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу: показники продуктивності праці (обсяг виробництва на одного працівника за певний проміжок часу, якість виконуваних завдань); ефективність використання

робочого часу (аналіз запізньов, прогулів, простоїв); витрати на персонал (співвідношення витрат на оплату праці та загальних доходів підприємства).

3. Визначення резервів трудового потенціалу передбачає: аналіз перевантаження або недовантаження окремих працівників; виявлення перспектив для підвищення кваліфікації або перекваліфікації персоналу, використання гнучких графіків або перерозподіл робочих обов'язків.

4. Моніторинг зовнішнього середовища діяльності підприємства: аналіз ринку праці (рівень конкуренції, доступність кваліфікованих кадрів); соціально-економічна ситуація в країні та вплив макроекономічних змін на мотивацію працівників; правове регулювання (відповідність управління трудовим потенціалом чинному законодавству та пов'язані із цим проблеми).

5. Використання сучасних інструментів аналізу (буде деталізовано нижче).

6. Оцінка задоволеності та залученості персоналу: систематичне проведення опитувань та інтерв'ю з працівниками; аналіз показників плинності кадрів; вимірювання рівня залученості працівників за допомогою спеціалізованих метрик, наприклад, індексу eNPS (Employee Net Promoter Score – метод оцінки лояльності співробітника, який демонструє ймовірність того, що працівник порекомендує власне підприємство як місце роботи) [60].

Результатом реалізації представлених вище 6 кроків має стати розробка стратегій розвитку трудового потенціалу у складі яких мають бути сформувані програми професійного розвитку, системи мотивації та стимулювання, чітко визначені засади корпоративної культури та підтримки соціального клімату в організації.

Системне аналітичне підґрунтя дозволяє ефективно управляти трудовим потенціалом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку навіть за умов високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища

У сучасній науково-економічній літературі – управління трудовим потенціалом підприємств – є один з найважливіших напрямів досліджень [4-12], новизна і практична цінність якого обґрунтовується залученням трудового

персоналу, що перебуває в умовах сучасного оточуючого середовища підприємств, до цього процесу; необхідністю порівнювати сучасні підходи до управління трудовим потенціалом в рамках діяльності різних підприємств та сфер їх діяльності; забезпечувати і задовольняти потреби і інтереси трудового колективу – членів громадянського суспільства. Тому обговорення цієї проблеми, нові методологічні та науково-методичні підходи до пошуку аналітичного підґрунтя будуть сприяти розв'язанню, адаптації та запровадженню нових методів управління трудовим потенціалом на рівні різних організацій, галузях виробництва та регіонах. Тож нові дослідження – теж являють собою певну цінність, що дозволить знайти те краще та отримати конкретні позитивні результати в різних сферах економіки.

Проведений аналіз підтверджує значну кількість наукових досліджень і публікацій щодо управління трудовим потенціалом авторів: П. Бегма [6], С. Харабуга [155], О. Посвалюк [108], Р. Скриньковський, Гж. Павловські, Л. Ситар [123], Н. Валінкевич, К. Корбут [15], О. Циганова, І. Мурашко [161], О. Хитра, І. Улицька [158], Н. Правдюк, В. Покин'єчереда [110] та інших. Проте, незважаючи на існування достатньої кількості теоретичних і прикладних підходів до управління трудовим потенціалом [6; 15; 74; 108; 123; 155; 158; 161] підприємств, усі вони носять фрагментарний характер і не забезпечують цілісного аналітичного оцінювання процесу управління. Тому існує необхідність в обґрунтуванні дієвого аналітичного підґрунтя для управління трудовим потенціалом підприємств, що сприятиме виявленню додаткових резервів виробництва на тлі ефективного використання трудових ресурсів, якісному їх зростанню, поліпшенню добробуту та рівня життя, що обумовило вирішення таких завдань:

ідентифікувати необхідне аналітичне підґрунтя для управління трудовим потенціалом підприємств;

вибрати показники для оцінки управління трудовим потенціалом;

означити логіку проведення аналітичних прийомів щодо оцінювання процесу управління трудовим потенціалом підприємств.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні були застосовані теоретико-методологічні прийоми та наукові методи, зокрема: дедукції, аналізу, синтезу, моделювання, абстрактно-логічний та інші, що дозволили обґрунтувати доцільність вибраного аналітичного інструментарію та логіку вибраних методичних прийомів дослідження процесу управління трудовим потенціалом підприємств.

Загалом аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом доцільно розглядати як процес інформаційного забезпечення керівництва підприємства даними про стан трудового потенціалу та результати реалізації управлінських заходів, необхідними для ухвалення обґрунтованих рішень щодо його подальшого розвитку. Основою аналітичного підґрунтя виступає аналітичний інструментарій, завдяки якому відбувається управління трудовим потенціалом підприємства, а саме – технічні прийоми і способи, серед яких найчастіше використовуються [6, с. 107–114; 66, с. 24]:

1) традиційні логічні способи (порівняння абсолютних, відносних та середніх величин, табличного та графічного оформлення даних, групування, балансовий, евристичні методи вирішення економічних задач на основі інтуїції, досвіду, експертних оцінок тощо);

2) способи детермінованого факторного аналізу (ланцюгової підстановки, абсолютних різниць, відносних різниць, індексний, пропорційного ділення і дольової участі, інтегральний, логарифмічний та інші), стохастичного факторного аналізу (дисперсійний, регресійний, кореляційний, компонентний, дискримінантний, кластерний, багатомірний математичний факторний аналіз та інші), оптимізаційного вирішення економічних задач (лінійне та нелінійне програмування, моделювання, теорія ігор та масового обслуговування, дослідження операцій та інші);

3) HR-аналітика (використання програмного забезпечення для збору і обробки великих обсягів даних про персонал в межах діяльності великих компаній);

4) застосування SWOT-аналізу трудового потенціалу (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для ефективного використання ресурсів);

5) моделювання сценаріїв розвитку трудового потенціалу (прогнозування наслідків впровадження змін у політику управління трудовим потенціалом експертним шляхом або із застосуванням інструментів економіко-математичного моделювання та відповідних комп'ютерних програмних засобів);

6) функціонально-вартісний аналіз;

7) маржинальний аналіз.

Проте слід наголосити на тому, що не існує єдиної думки щодо вибору найбільш доречного аналітичного інструментарію дослідження, оскільки його застосування залежить від мети, задач і глибини аналізу показників, технічних можливостей виконання різних розрахунків. Проте кожний має як певні переваги, так і недоліки в рамках оцінювання управління трудовим потенціалом підприємства.

Проведені авторські дослідження [66; 69, с. 8–10] довели, що найбільш поширеним методом і способом управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності є моделювання, яке дозволяє у будь-який момент відкоригувати умови діяльності підприємств. З існуючих типів моделей (образотворчих, аналогових та символічних) можна скласти найрізноманітніші комбінації. Проте слід приймати до уваги, що вибрані типи моделей мають відповідати існуючій реальності на підприємстві та бути максимально наближеними до сприйняття оточуючим середовищем. Тож, наскільки досконало вибрана модель буде відображати існуючу реальність, настільки дієво і наближено до дійсності можна буде приймати правильні рішення щодо управління трудовим потенціалом підприємств, виявити нові найбільш ефективні способи і показники, які забезпечують раціональне використання персоналу, поліпшення їх добробуту, задоволення інтересів і потреб.

Слід пам'ятати і про пріоритети, що постійно можуть мінятися в діяльності підприємства, у рамках якого відбувається управління трудовим потенціалом. А

в умовах воєнного стану та після воєнної відбудови України вони мають бути спрямовані не тільки на зміни у випуску продукції, послуг, залучення ресурсів з метою отримання бажаних результатів та задоволення потреб споживачів, алей й на зміни цінностей людини – сучасних громадян, хто залишився й працює в Україні. Наразі будь-яка запропонована методологія управління підприємствами може бути виключно гіпотетичною, але, з іншого боку, вона має бути максимально наближеною до передових ідей і вимог часу та робити акцент на проблеми, що існують у трудовому колективі, виходячи з професійних можливостей і здібностей персоналу, пов'язаних з розширенням горизонтів діяльності підприємств, територій та відбудовою країни.

Тож сьогоднішню оцінку трудового потенціалу слід розглядати в двох аспектах: як внутрішню, так і зовнішню. Внутрішню можна здійснюватися шляхом анкетування персоналу. Зовнішня – може бути проведена із залученням експертів або професійних служб (організацій), хто займається безпосередньо управлінням трудового потенціалу. Подібні оцінки можуть бути як кількісні, так і якісні. Виходячи з того, що головний ресурс, що забезпечує процес управління трудовим потенціалом підприємства, є його працівники – тобто це персонал [55; 66], що забезпечує ефективність трудового потенціалу на різних рівнях управління підприємством, то можна запропонувати такий набір кількісних і якісних показників для оцінювання (табл. 2.1) [65].

Таблиця 2.1

Орієнтовний набір показників оцінювання трудового потенціалу підприємства

Напрями оцінювання	Показники оцінювання
1	2
1. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу:	
1.1. Рівень освіти	Загальний середній рівень освіти; професійно-технічна освіта; середньо-спеціальна освіта; вища освіта; наявність вченого ступеня; наявність вченого звання.
1.2. Стаж роботи за фахом	До 3 років; до 5 років; до 10 років і більше; понад 20 років.
1.3. Підвищення кваліфікації	Семінари, стажування, інші форми професійного навчання; курси підвищення кваліфікації; отримання суміжної професії; навчання у ЗВО, магістратурі, аспірантурі.
2. Ділові якості працівника:	
2.1. Рівень ділових якостей	Професійна компетентність; ініціативність; працездатність;

1	2
лінійного персоналу 2.2. Рівень ділових якостей управлінського персоналу 2.3. Рівень ділових якостей керівників	комунікабельність. Здатність до організаційної діяльності; відповідальність за виконувану роботу; самостійність і ініціативність; використання нових методів організації праці. Здібності до організації праці підлеглих; здатність виховувати ділові якості у власних працівників; здатність приймати обґрунтовані рішення; уміння об'єднувати персонал і керівництво підприємства; зібраність, пунктуальність.
3. Складність роботи: 3.1. Рівень складності роботи працівників 3.2. Рівень складності роботи керівників різних рівнів управління	Складність роботи за тарифно-кваліфікаційним довідником; різноманітність в роботі; масштаби складності; додаткова відповідальність. Зміст праці; самостійність в роботі; міра відповідальності; різноплановий характер роботи.
4. Результати роботи персоналу: 4.1. Отримані результати роботи лінійного персоналу 4.2. Отримані результати роботи працівників середньої ланки 4.3. Отримані результати роботи працівників вищої ланки управління	Обсяг виконаних робіт; якість виконаних робіт; оперативність і ритмічність виконання роботи. Об'єм і вид виконаної роботи; рівень продуктивності праці; виконання роботи у встановлені терміни. Рентабельність виконаної роботи; кількість впроваджених інноваційних технологій; витрати на науково-дослідні роботи.
5. Умови праці: 5.1. Умови праці на робочому місці. 5.2. Вплив умов праці на результати трудової діяльності	Наявність достатнього робочого простору; наявність зручного підходу до робочого обладнання; відповідність нормам робочого середовища; забезпечення достатніх зв'язків між співробітниками; дотримання техніки безпеки; естетизація робочого середовища. Тривалість робочої зміни, норми часу, норми виробітку; перспективи виконання робочої програми за обсягами і якістю продукції; виплати компенсацій працівникам; мотивація персоналу до підвищення продуктивності праці.

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [6, с. 100–101; 15, с. 58–62; 50; 158, с. 405; 69, с. 8–10]

В межах огляду загальнонаціональних статистичних даних варто зазначити, що зібрати узагальнену інформацію за окресленими у табл. 2.1. напрямками майже неможливо. Вже третій рік поспіль інформація про рівень освіти трудового потенціалу України систематично не фіксується. Останні цифри датуються 2021 р. (рис. 2.1).

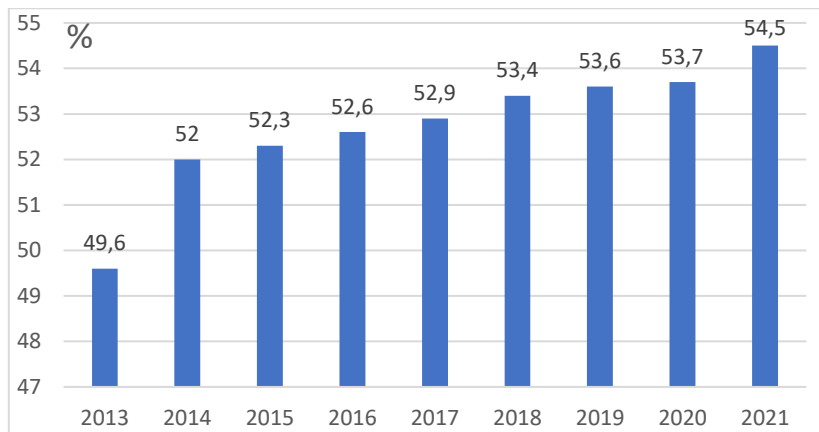


Рис. 2.1. Частка робочої сили в Україні віком 15 років і старше з вищою освітою, %

Джерело: побудовано за даними [171]

За експертною оцінкою фахівців НІСД, рівень освіти українців не поступався провідним державам світу, таким як Канада, Японія, Ірландія [16]. Варто відзначити, що до війни відстежувався чіткий взаємозв'язок між рівнем освіти та рівнем безробіття: чим вище рівень освіти, тим нижче відсоток безробітних серед відповідної групи населення віком від 15 років і навпаки.

З 2022 року офіційні дані щодо рівня освіти населення відсутні і можна спиратись тільки на дані обстежень, які періодично реалізуються для моніторингу на ринку праці, але співставляти ці дані некоректно (рис 2.2., та рис 2.3.).

Станом на 2023 р. результати опитування свідчать, що професійний склад більшості підприємств має схожі риси. Усі сектори можна умовно розділити на дві категорії. До першої категорії належать види діяльності, у яких найбільшу кількість працівників становлять професіонали. Це, зокрема, інформаційні технологій і телекомунікація, наукова діяльність, охорона здоров'я, освіта, культура та фінансовий сектор [131]. Друга категорія об'єднує такі види діяльності, де основну частку зайнятих становлять кваліфіковані робітники. Серед них – видобувна та переробна промисловість, енергетика, водопостачання, будівництво і транспорт. Частка управлінського персоналу у розрізі всіх проаналізованих сфер коливається в межах від 11% до 20%. Найвищий рівень

представництва керівників зафіксовано у фінансовій сфері (20%), а також у науковій та мистецькій галузях (по 17%) [131].

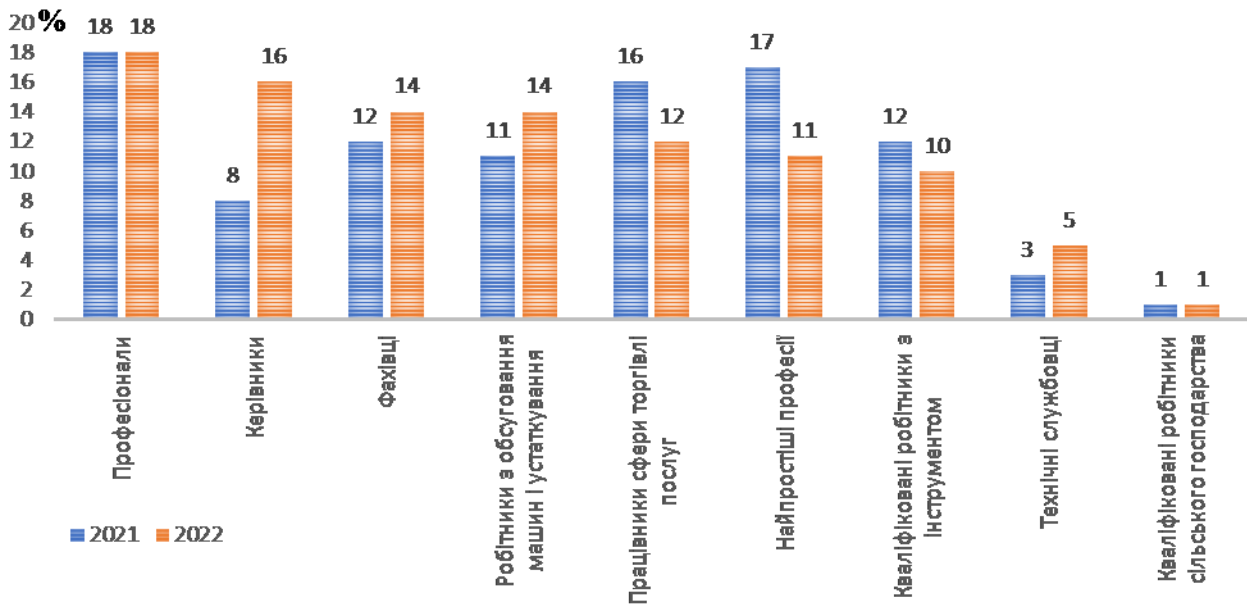


Рис. 2.2. Структура зайнятого населення за професійними групами станом на 2021-2022 р., %

Джерело: дані Пенсійного фонду України [131].

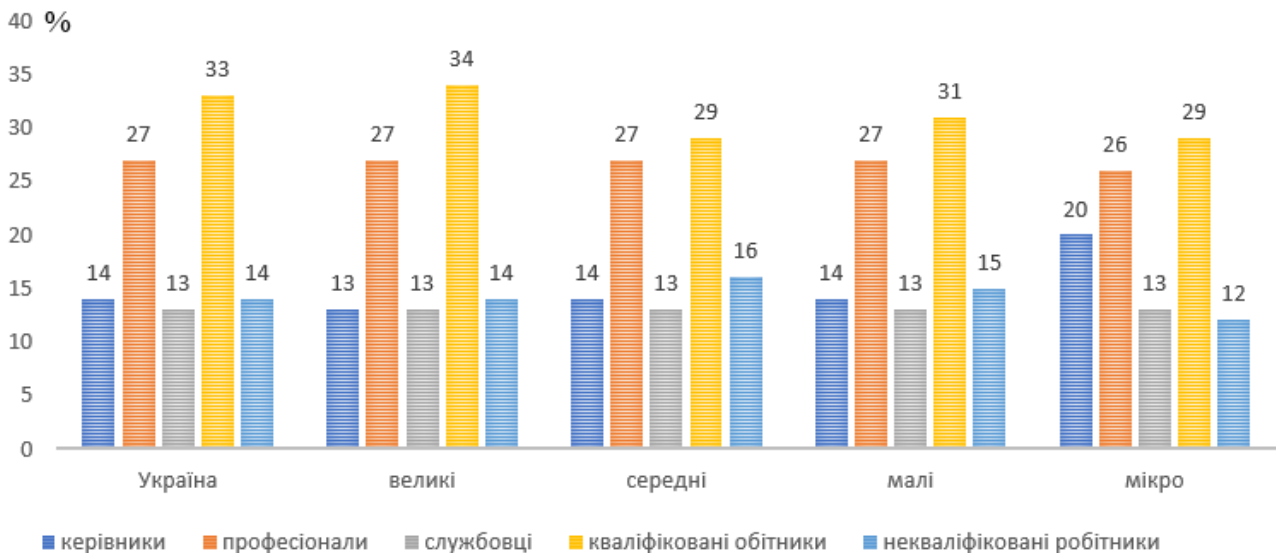


Рис. 2.3. Професійні групи працівників за розміром підприємств станом на 2023, %

Джерело: побудовано за даними [131]

Стаж роботи за фахом – показник який не відслідковувався на рівні загальнонаціональної статистики. В Україні існує поняття страхового стажу для визначення пенсійного віку населення, який значно варіюється відповідно до сфери професійної діяльності, та конкретного періоду, у який людина планує виходити на пенсію (в Україні поступово підвищується пенсійний вік) [101].

Відстежити тривалість роботи за фахом можливо на рівні окремого підприємства шляхом звичайного аналізу даних трудової діяльності, але можна передбачити, що останні три роки спостерігається тенденція до скорочення даного показника, адже через війну (фізичне знищення потужностей підприємств), мобілізацію, міграцію за кордон полишили багато робочих місць ті працівники, хто мав тривалий досвід роботи на одному місці, або рухався у напрямку професійного розвитку за здобутим фахом. Також, варто припустити, що така тенденція менше торкнеться таких сфер діяльності, де можлива організація дистанційної роботи (освіта, ІТ тощо). У той же час на тлі дефіциту кадрів, особливо робочих професій в країні відбувається процес перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб, зокрема, жінок, які готові опанувати «чоловічі» професії. Тож зараз на підприємствах країни формується новий прошарок фахівців без великого досвіду роботи, але з достатньо високим рівнем мотивації опанувати нову професію.

Наступний показник в межах аналізу професійно-кваліфікаційного рівня – це підвищення кваліфікації. На національному та регіональному рівнях офіційна статистика охоплює лише показники підвищення кваліфікації державних службовців [151]. Ситуацію серед економічних суб'єктів господарювання можна відстежити тільки за результатами опитувань роботодавців (рис. 2.4).

Дані рис. 2.4 свідчать, що рівень турботи про навички своїх працівників залежить від розмірів підприємства: чим більше організація, тим більшою є питома вага компаній, які забезпечують навчання власним працівникам. Серед великих підприємств частка таких у 2023 складала 50%.

Розглянемо ситуацію щодо ділових якостей працівників підприємств України в умовах невизначеності. Фахівці з управління кадрами називають ключовими такі навички як стрес-менеджмент, багатозадачність, адаптивність, емоційний інтелект, критичне мислення, ефективна комунікація, здатність до навчання й управління змінами [85]. Експерти з управління персоналом підкреслюють зростаючу важливість гнучкості, адаптивності та лідерства, зокрема в контексті відходу від традиційних посадових обов'язків. У 49 % українських організацій вже зараз є здатність передбачити навички, потрібні протягом найближчих двох років [38].

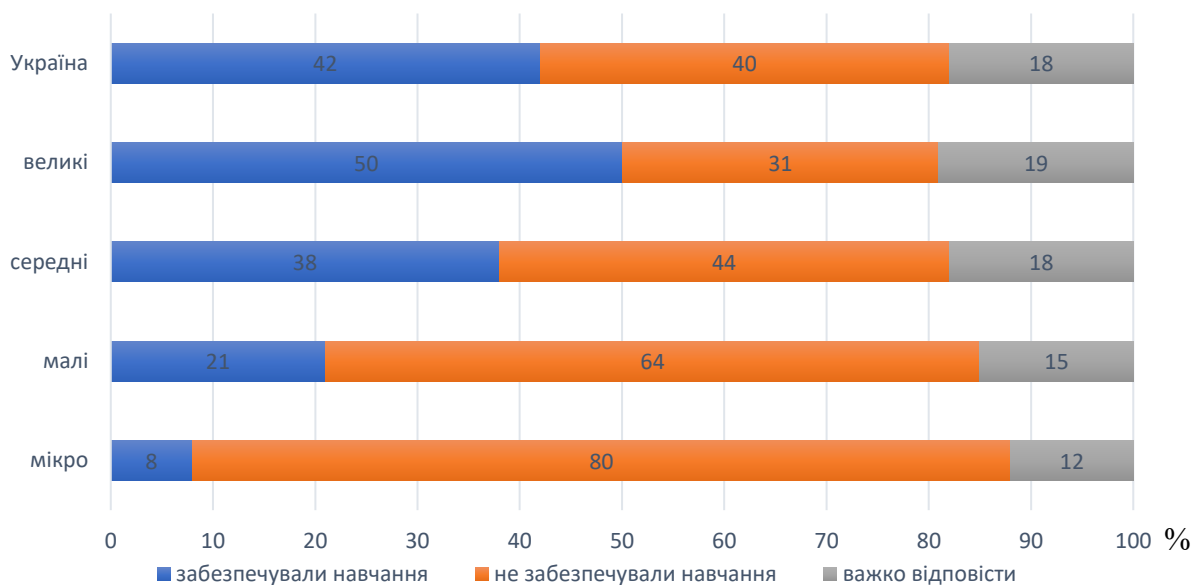


Рис. 2.4. Питома вага підприємств, що забезпечували підвищення кваліфікації своїм працівникам залежно від їх розміру (станом на 2023 р.), %

Джерело: результати опитування у 2023 р [131]

За даними обстежень діяльності підприємств на початок 2024 р. виявлено, що серед топ-менеджерів України [12]:

88 % активно використовують свої сильні сторони;

81 % вважають, що їхню думку враховують у важливих рішеннях;

77 % не планують змінювати місце роботи.

Станом на тепер в Україні відсутня централізована статистика про рівень ділових якостей серед робочої сили, що становить ядро трудового потенціалу, проте якісні дослідження сфери управління персоналом та опитування лідерів

бізнесу свідчать про реалізацію ключових «м'яких» навичок (гнучкість, стресостійкість, комунікація, лідерство) на рівні середнього менеджменту й вище.

Для того щоб розкрити параметри складності роботи трудового потенціалу підприємств України в умовах невизначеності варто пригадати виклики, які постали перед економікою країни протягом останніх декількох років.

Період 2020–2024 років став для України часом серйозних випробувань, які кардинально змінили ринок праці, умови роботи та управління бізнесом. Поєднання пандемії COVID-19, повномасштабного російського вторгнення та економічної дестабілізації створило безпрецедентні виклики як для рядових працівників, так і для керівників. Перші два роки десятиліття пройшли під знаком глобальної пандемії, яка призвела до локдаунів, обмежень та масового переходу на віддалену роботу. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році ВВП країни впав на 4%, а безробіття досягло 10,6 % [147].

Багато компаній, особливо в сфері послуг, туризму та ресторанного бізнесу, скоротили персонал або закрилися. Відбувся стрімкий перехід на дистанційну роботу, що вимагало від працівників освоєння нових цифрових інструментів для комунікації, спільної роботи та самоорганізації (Zoom, Microsoft Teams). Поєднання страху за здоров'я, ізоляції та невизначеності призвело до зростання рівня стресу і перетворилось на це один параметр складності: на тлі стресу треба навчитись якісно виконувати свої посадові обов'язки в умовах дистанційної роботи.

Для керівників основним викликом стало управління віддаленими командами – не всі компанії мали готові ІТ-рішення для ефективної комунікації. Керівники малих та середніх підприємств зіткнулися з падінням доходів, що змушувало шукати державну підтримку або кредитування, або інші інструменти стабілізації власного бізнесу.

24 лютого 2022 року російське вторгнення повністю змінило реальність українського бізнесу та ринку праці. За даними Світового банку, у 2022 році економіка України скоротилася на 29,2% [149], а мільйони людей були змушені

покинути робочі місця через мобілізацію або переїзд. Для пересічних працівників війна принесла фізичну небезпеку – робота під обстрілами, особливо в прифронтових регіонах, стала повсякденністю.

Керівники зіткнулися з такими ускладненнями як кадровий дефіцит через війну та мобілізацію працівників (в окремих галузях, де превалювала чоловіча праця); відключення електроенергії (атаки на енергомережі восени 2022 року і у подальшому в 2023-2024 рр. ускладнили роботу офісів, виробничих потужностей та IT-фахівців) [49]. Тисячі компаній перенесли виробництво на захід України або за кордон, що вимагало швидкої логістичної адаптації. У той же час необхідність підтримувати команди під час війни, забезпечувати безпеку співробітників і зберігати операційну діяльність – це ще одна проблема, з якою зіткнулись керівники. Для експорт-орієнтованих підприємств через агресію держави-ворога з'явилися обмеження експорту. З іншого боку руйнування інфраструктури та санкції проти РФ вплинули на ланцюги постачання [116].

До 2024 року основним викликом в контексті рівня складності трудової діяльності залишається відновлення економіки в умовах триваючої війни. Інфляція в 2022 році досягла 26,6% [116], а середня зарплата не завжди встигала за зростанням цін. Нестабільність доходів працівників, зумовлена зниженням заробітної плати в багатьох компаніях або переведенням персоналу на неповну зайнятість, спонукала їх звернути увагу на гібридну зайнятість. Поєднання основної роботи з волонтерством або додатковими проєктами стало нормою.

Керівники мають вирішувати як утримувати кваліфікованих фахівців, як адаптувати бізнес-моделі – особливо в умовах змін попиту (наприклад, зростання IT-експорту та падіння промислового виробництва).

Період 2020–2024 років перевірів на міцність та спроможність виконувати складні завдання і працівників, і керівників. Війна, пандемія та економічна криза вимагали підвищеної сконцентрованості, мультизадачності та здатності швидко реагувати в умовах стресу. Якщо український бізнес і ринок праці вистояли, то лише завдяки зусиллям мільйонів людей, які формують ядро трудового

потенціалу – робочу силу – та продовжують працювати, незважаючи на всі виклики.

За четвертим напрямком (результативність використання трудового потенціалу) аналіз даних Державної служби статистики України (додаток Б) дозволяє простежити чіткий взаємозв'язок між фінансовими результатами підприємств та їх трудовим потенціалом, який проявляється у розрізі розмірів підприємств та видів економічної діяльності.

Найбільш помітна залежність спостерігається між розміром підприємства (кількістю працівників) та його фінансовою стійкістю. Великі підприємства з чисельністю понад 250 працівників продемонстрували найбільшу резистентність до кризових явищ. У 2023 році вони сформували 41,6% загального прибутку в економіці (438 млрд грн), незважаючи на те, що на них також припадало 36,3% збитків (177,9 млрд грн). Особливо виразно ця тенденція проявилася в промисловості, де у 2020 році великі підприємства забезпечили 74% галузевого прибутку, та в ІТ-секторі з показником 64,4% того ж року.

Середні підприємства (50–249 працівників) показали помірну, але стабільну динаміку. Їхня частка в загальному прибутку зросла з 18,3% у 2020 році до 22,8% у 2023 році. Це свідчить про здатність таких компаній знаходити баланс між операційною гнучкістю та ресурсною достатністю. Проте в окремих галузях, зокрема у будівництві, вони також зазнавали значних труднощів – у 2022 році 66,4% малих будівельних компаній працювали у збиток.

Малі підприємства (до 9 працівників) виявилися найбільш вразливими. У 2020–2022 роках на них припадало 27–39% загальних збитків. Наприклад, у сфері торгівлі у 2022 році збитки малих підприємств склали 27,2% (31,4 млрд грн). Однак у 2023 році спостерігається певне покращення – їхня частка в загальному прибутку зросла до 18% (189,4 млрд грн), що може свідчити про здатність швидко адаптуватися до змін.

Галузевий аналіз виявляє суттєві відмінності у впливі трудового потенціалу на фінансові результати. Найбільш стійкими виявилися галузі з високою доданою вартістю, такі як ІТ та телекомунікації. Великі компанії в

цьому секторі, незважаючи на падіння прибутку у 2023 році, зберегли домінуючу позицію з часткою 65,9%. Сільське господарство також показало відносну стабільність завдяки середнім агрохолдингам (50–249 працівників), які генерували 27–32% галузевого прибутку.

Найбільш постраждалими виявилися будівництво та сфера тимчасового розміщення і харчування, що пов'язано зі зупинкою багатьох проєктів через війну. Готельно-ресторанний бізнес зазнав серйозних втрат ще під час пандемії, коли збитки досягали 53,4%, а з початком повномасштабної війни ситуація ще більше погіршилася.

Період 2022–2023 рр, позначений активними бойовими діями, мав найбільший негативний вплив. У 2022 році загальні збитки підприємств зросли до 46,8% (440,3 млрд грн), особливо в промисловості (61,6%) та торгівлі (35,9%). Однак у 2023 році почалося певне відновлення – частка прибутку великих підприємств зростає до 41,6%, що свідчить про здатність керівництва та працівників підприємств адаптуватися до нових умов.

Ці дані дозволяють зробити кілька ключових висновків. По-перше, трудовий потенціал у вигляді чисельності персоналу безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, причому великі компанії мають переваги за кризових умов завдяки ресурсній базі та масштабам діяльності. По-друге, галузева специфіка значною мірою визначає характер цього впливу – у високотехнологічних секторах кваліфікація працівників часто важливіша за їх кількість, тоді як у традиційних галузях розмір підприємства залишається вирішальним фактором.

П'ятий напрям аналізу передбачає висвітлення умов праці та їх вплив на продуктивність трудового потенціалу підприємства. Україна демонструє суттєве відставання від країн Європейського Союзу за ключовими макроекономічними показниками, пов'язаними з формуванням якості трудового життя та умовами праці. Зокрема, це стосується рівня зайнятості, доходів населення та тривалості оплачуваних відпусток. Найбільш гострою проблемою залишається низький рівень зайнятості, який потребує комплексних державних заходів. Для його

підвищення необхідно створювати сприятливі умови для відкриття нових робочих місць, усувати структурні дисбаланси між попитом і пропозицією на ринку праці, а також заохочувати повернення трудових мігрантів, які виїхали через війну.

Окремої уваги заслуговують показники, що відображають баланс між професійною та особистісною сферами життя. До них належать тривалість робочого тижня, кількість оплачуваних відпусток та святкових днів. Якщо країни ЄС пропонують чітко регламентовані гарантії для працівників, то в Україні через військовий стан спостерігається зворотна тенденція – збільшення робочого навантаження, скорочення відпочинку та інші обмеження, що погіршують і умови праці і якість трудового життя загалом.

Цікавим є той факт, що за рівнем цифровізації трудових процесів Україна в окремих аспектах випереджає європейські країни. Проте недостатньо розвинена законодавча база в сфері трудових відносин створює значні перепони для повноцінного забезпечення прав працівників. Це негативно впливає на загальну якість трудового життя та обмежує потенціал для подальшого економічного зростання [95].

На основі проведеного аналізу можна сформувати рамковий профіль сучасного стану трудового потенціалу українських підприємств (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Рамковий профіль сучасного стану трудового потенціалу українських підприємств**

Напрями оцінювання	Характеристика стану трудового потенціалу 2020–2024 рр.
1	2
1. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	-до 2022 р. рівень вищої освіти серед населення відповідав провідним країнам світу (80% серед молоді); -з 2022 р. зберігається висока частка працівників із вищою освітою у високотехнологічних галузях; -втрата близько 4 млн. працездатного населення після 24.02.2022 через міграцію, більшість з них – це кваліфіковані фахівці з досвідом роботи; -50 % великих підприємств у 2023 р. забезпечували навчання персоналу. У малому та середньому бізнесі цей показник значно менше

1	2
2. Ділові якості працівника	-2020-2021 рр. – 88 % топ-менеджерів повністю реалізують свій професійний потенціал, 77 % не планують зміну роботи. -актуалізація розвитку «м'яких навичок» (стресостійкість, адаптивність, здатність працювати в багатозадачному середовищі), посилення ролі ефективної комунікації, критичного мислення, цифрових компетенціях.
3. Складність роботи	-2020-2021 рр. – адаптація до умов дистанційної роботи; -з 2022 р. – фізичні загрози для життя та здоров'я працівників на робочому місці у 24 з 27 адміністративних регіонів (через обстріли) на тлі підвищення складності поставлених завдань. -перебої з енергопостачанням (зафіксовано 9 атак на енергосистему протягом 2024 р.), що значно ускладнює процес виробництва; -управління віддаленими або релокованими командами (2023-2024 рр. щорічно релокується біля 8000 підприємств); -кадровий дефіцит відчувають 75 % підприємств, адаптація бізнес-моделей у кризових умовах.
4. Результати роботи персоналу	-рівень продуктивності залежить від галузі: найвищий у ІТ, сільському господарстві. -середні підприємства зберігають відносну операційну стійкість: у 2023 р. вони забезпечили 44,5 % обсягу реалізованої продукції та близько 46 % зайнятості; -великі підприємства забезпечили 41,6 % обсягу реалізації; -малі підприємства характеризуються вищою гнучкістю адаптації, однак їхня частка в обороті є тільки 13,9 %.
5. Умови праці	-перевантаження частини зайнятого населення через структурний дефіцит кадрів на ринку праці після початку 2022 р. (за потреби робочий тиждень роботодавець має право збільшувати з 40 до 60 годин на тиждень); -зростання гібридних і дистанційних форматів роботи. -погіршення якості трудового життя через нестабільність графіку роботи, фізичні загрози і правові обмеження (у зв'язку з воєнним станом); -підвищення рівня цифровізації бізнес процесів; індекс цифровізації за час війни виріс з 50 до 55,7 балів (зі 100 можливих)

Джерело: сформовано на основі [16; 95; 107; 131; 153; 170; 171]

Слід зазначити, що кожне підприємство може самостійно формувати власні методичні підходи до застосування аналітичного підґрунтя та відповідного інструментарію управління трудовим потенціалом, вибудовуючи їх за певною логікою: від дослідження і спостереження до оцінювання та практичної реалізації трудового потенціалу (табл. 2.3).

Кожний із запропонованих прийомів може містити свої аналітичні складники обліку (бухгалтерського, управлінського, статистичного, оперативного, фінансового та іншого); економічного аналізу (фінансового, техніко-економічного, управлінського, інвестиційного, інноваційного тощо);

контролю (внутрішнього, зовнішнього, моніторингу, діагностики і таке інше). А кожний із запропонованих елементів може містити відповідні методики, управлінські процедури, технології проведення та інші характеристики. Проте усі ці елементи пов'язані між собою завдяки вибраному аналітичному інструментарію, що дозволить використати ідентичні засоби пошуку, збору, отримання, обробки, накопичення, передачі, збереження інформації та забезпечити рух інформаційних потоків між ними.

Таблиця 2.3

Логіка застосування аналітичного інструментарію щодо управління трудовим потенціалом підприємства

Методичні прийоми	Сутність та призначення методичного прийому
Дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опрацювання документів, законодавчої та нормативно-правової бази;</li> <li>- опанування ефективними методичними прийомами аналізу для оцінювання трудового потенціалу підприємства;</li> <li>- формування цілей і задач управління трудовим потенціалом;</li> <li>- вибір потенційних напрямів та методів управління трудовим потенціалом підприємства;</li> <li>- оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства;</li> <li>- розробка організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства.</li> </ul>
Застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання внутрішньої й зовнішньої інформації для оцінювання трудового потенціалу підприємства;</li> <li>- застосування сучасних методів обробки, опрацювання та узагальнення інформації;</li> <li>- здійснення поточного аналізу інформації для прийняття адекватних управлінських рішень щодо трудового потенціалу підприємства.</li> </ul>
Спостереження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення переваг і недоліків в управлінні трудовим потенціалом підприємства;</li> <li>- спостереження за процесом управління трудовим потенціалом на всіх рівнях управління та ланках діяльності підприємства;</li> <li>- оцінювання використання існуючого аналітичного інструментарію управління трудовим потенціалом підприємства.</li> </ul>
Оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання відібраних методичних прийомів для аналізу та оцінювання процесу управління трудовим потенціалом підприємства;</li> <li>- розробка аналітичних звітів для проведення внутрішнього аудиту управління трудовим потенціалом підприємства.</li> </ul>
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація сформованого організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства;</li> <li>- розподіл інформації, з урахуванням вимог оперативності, поточного накопичення, внутрішнього аудиту та стратегічним спрямуванням управління трудовим потенціалом підприємства.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором з урахуванням [29]

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

- 1) трудовий потенціал підприємства характеризується трудовими ресурсами, які приймають участь у виробництві та діяльності підприємства;
- 2) розглянуте аналітичне підґрунтя та аналітичний інструментарій управління трудовим потенціалом дозволить визначити ефективність його використання персоналу на різних управлінських ланках підприємства, виявити проблемні аспекти та прийняти правильні рішення для поліпшення управління трудовими ресурсами;
- 3) запропоноване аналітичне підґрунтя доцільно використовувати, приймаючи до уваги особливості розвитку та стан внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, що впливає на управління його трудовим потенціалом;
- 4) запропоновані підходи до вибору аналітичного підґрунтя щодо управління трудовим потенціалом підприємств дозволять обґрунтувати і сформулювати для підприємств у майбутньому доцільний організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом.

Подальші кроки в рамках даного дослідження будуть спрямовані на розробку організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом відповідно до вимог діяльності сучасних підприємств, виходячи із внутрішнього та зовнішнього середовища їх функціонування.

## **2.2. Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємства**

Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом є важливим етапом для забезпечення сталого та ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності. В контексті постійних змін зовнішнього середовища ці фактори можуть суттєво впливати на

прийняття рішень щодо формування, розвитку та використання трудового потенціалу.

Проблемами систематизації факторів управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності займалися такі вітчизняні науковці як А. Лизанець, К. Чеқан [78], Ю. Дуднева [34], Н. Богацька, А. Гендега [13] та ін. Основні групи факторів генеруються в межах окреслених параметрами невизначеності, представлених у п 1.2, але треба підкреслити, що існує багато підходів щодо їх систематизації. Зокрема одна із систем класифікації передбачає такі групи факторів [55]:

1) економічні фактори, зокрема зміни в податковій політиці, інфляція, системні економічні кризи, середній рівень заробітної плати;

2) соціально-демографічні фактори, а саме зміни у структурі населення (старіння, міграція), рівень освіти та професійної підготовки працівників, трансформація соціальних потреб і цінностей, якість життя;

3) технологічні фактори, які проявляються у впровадженні нових технологій виробництва, через рівень морального та фізичного зносу обладнання, через автоматизацію та цифровізацію робочих процесів / робочих місць;

4) політико-правові фактори представлені зазвичай змінами в трудовому законодавстві, а також через регулювання умов праці, загальну політичну нестабільність в країні;

5) кон'юнктурні ринкові фактори – це конкуренція на ринку праці, попит на певні професії та спеціальності; глобалізація та вплив міжнародного ринку;

6) внутрішньоорганізаційні фактори проявляються у недосконалій структурі управління, у проблемах з комунікацією між структурними підрозділами, у відсутності чітких стратегій розвитку персоналу.

Перелік факторів, або підходів до їх систематизації може змінюватись залежно від періоду аналізу та обставин, в яких опинилось підприємство.

Виявлення факторів невизначеності дозволяє підприємствам розробляти стратегії управління трудовим потенціалом, що враховують можливі ризики

та забезпечують гнучкість у прийнятті рішень. Проблема виявлення факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств полягає в складності передбачення та оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх змін на ефективність використання трудового потенціалу. Це питання є актуальним через постійно змінювані умови ринку, соціально-економічну нестабільність, технологічний прогрес та глобалізацію. Систематизація основних проблем дає можливість виявити такі зони ризику [55]:

багатофакторність, передбачає що невизначеність виникає під впливом одночасної дії різних факторів, таких як економічні, соціальні, політичні та технологічні зміни; складність визначення їхньої вагомості та взаємозв'язків обумовлюється саме такою комплексною взаємодією;

динамічність – швидкі зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, економічні кризи чи технологічні прориви; відсутність достатньої інформації для прогнозування довгострокових тенденцій, які сьогодні майже відсутні;

відсутність системного підходу, що проявляється через відсутність у багатьох підприємств чітко визначених інструментів та процедур для моніторингу та аналізу ступеня невизначеності, через нестачу професійних кадрів у сфері стратегічного управління персоналом;

складність вимірювання: параметри невизначеності чи фактори з нею пов'язані важко кількісно оцінити, особливо в умовах обмеженої статистики чи швидкоплинних подій; також треба враховувати суб'єктивність у визначенні ризиків через вплив особистих оцінок менеджерів.

Як наслідок, підприємство стикається із проблемою неефективного планування трудового потенціалу та з ризиками недооцінки або переоцінки потреб у кадрах; втрачаючи свою конкурентоспроможність через недостатню підготовку персоналу до змін у технологіях чи до сучасного ринку. В результаті – прийняття неправильних рішень через обмежену інформацію або неправильну інтерпретацію даних.

Проблема ідентифікації факторів невизначеності, зокрема в контексті управління трудовим потенціалом підприємств, є надзвичайно актуальною в

сучасному бізнес-середовищі. Невизначеність факторів означає відсутність передбачуваності або стабільності в середовищі функціонування трудового потенціалу, що може виникати через різні фактори, на кшталт [88]: економічні умови, регуляторні зміни, технологічні збої, геополітичні події та стихійні лиха, що створюють відчуття нестабільності та незахищеності у працівників підприємств, ускладнює залучення та утримання найбільш професійних та талановитих. Тож працівники через нестабільний та невизначений стан діяльності підприємства можуть розглядати можливість звільнення заради більш стабільних можливостей. Крім того, невизначеність ускладнює для підприємств планування та інвестування в програми навчання та розвитку своїх співробітників, що може призвести до розриву в навичках і зниження конкурентоспроможності трудового потенціалу в довгостроковій перспективі. Невизначеність порушує й плани будь-яких інновацій, оскільки за таких умов може знадобитися відволікання ресурсів від досліджень, розробок, бо буде виникати необхідність зосередження та забезпечення короткострокової стабільності. А виходячи з того, що проблема невизначеності є основною проблемою розвитку цивілізації [93], можна констатувати, що ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом буде завжди актуальною. Тож, посилаючись на Вольтера, який стверджував що «невизначеність – це незручна позиція, але визначеність абсурдна», будемо переходити від абсурдного (нелогічного випадку, дивної події або феномену, який здається незрозумілим і позбавленим сенсу [9]) до реального управління трудовим потенціалом підприємств на основі ідентифікації факторів невизначеності.

Вибір підходів до ідентифікації факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом може залежати від досвіду і практичних навичок, поширених в управлінні підприємством, або від специфіки роботи конкретного суб'єкта господарювання. Запорукою правильності здійснюваних кроків є ретельне та своєчасне виявлення джерел, проблем, випадків і ситуацій в процесі ідентифікації факторів. Загалом підходи до ідентифікації факторів

невизначеності можна об'єднати до певних груп, що засновані на [118, с. 104]:

а) цілях, тобто розробляючи стратегію сталого розвитку, кожне підприємство має приймати до уваги той факт, що завжди існують ситуації невизначеності, які можуть загрожувати досягненню мети (повністю або частково);

б) сценаріях, які можуть виступати альтернативними шляхами досягнення поставлених цілей або результатом аналізу взаємодії окремих ресурсів (сил), наприклад в управлінні трудовим потенціалом. Тож наявність будь-який випадків, які приведуть до небажаної ситуації, ідентифікується як фактор невизначеності;

в) систематизації або розподілу можливих джерел виникнення невизначеності на основі експертної оцінки; дуже часто для проведення такої ідентифікації використовують анкетування, що в подальшому сприяє виявленню факторів невизначеності;

г) загальній ризиковій перевірці факторів, яка відповідає загальному переліку впливів і дає змогу визначити характер їх прояву в конкретній ситуації;

д) класифікаційному підході, який передбачає групування факторів невизначеності за ідентифікованими ознаками — джерелом виникнення, силою впливу, тривалістю дії, рівнем керованості та характером впливу на трудовий потенціал підприємства.

Проте, слід звертати увагу і на той факт, що головною особливістю факторів невизначеності є їх властивість постійно змінюватися. Тож ці фактори можуть бути суто індивідуальними та характерними лише для одного суб'єкта господарської діяльності або обмеженої низки суб'єктів, що мають відношення до конкретної сфери діяльності. Тому особливого значення набуває необхідність їхньої ідентифікації, оцінювання, прогнозування та подальшої нейтралізації через негативність впливу.

Розвитку управління трудовим потенціалом підприємств присвячено достатньо праць [6; 62; 88; 118; 123; 152], в т.ч. тих, що оцінюють вплив різних

факторів на трудовий потенціал. Виділяються в т.ч. види ризиків та проводиться їх ідентифікація відповідно до конкретної ділянки або напрямку діяльності в цілому.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Тому для ефективного використання трудового потенціалу підприємств потрібне залучення сучасних високоефективних способів і методів ідентифікації факторів невизначеності. Однак на сьогоднішній день окремі питання і проблеми управління трудовим потенціалом залишаються недостатньо висвітленими, оскільки відсутні загальноприйняті методики, форми, процедури й інструменти ідентифікації факторів в умовах невизначеності. Вирішення цих питань потребує методичного забезпечення та практичного використання різних підходів щодо управління трудовим потенціалом підприємств. Це і визначило постановку мети і завдань даного дослідження.

Таким чином, доцільним є обґрунтування методичних підходів до ідентифікації факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність послідовного вирішення таких завдань:

визначити вплив ідентифікації факторів на управління трудовим потенціалом;

виділити класифікаційні ознаки факторів невизначеності, що впливають на трудовий потенціал підприємств; удосконалити склад елементів ідентифікації факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом; означити практичну цінність і значимість методичного інструментарію ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємств.

Невизначеність у найбільш поширеному розумінні трактується як альтернатива визначеності, тобто передбачуваності [35]. Тож, щоб ідентифікувати фактори, що впливають на управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності, потрібно здійснити певні кроки для прийняття

правильних рішень. На рис. 2.5 показані складники ідентифікації факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств.

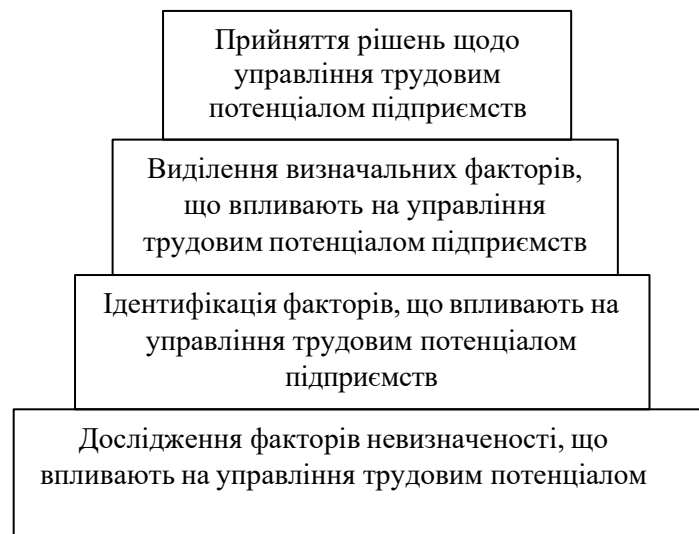


Рис. 2.5. Складники ідентифікації факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств

Джерело: сформовано автором з урахуванням [52; 55; 68; 93]

Для того, щоб почати управляти трудовим потенціалом підприємств слід відзначити, що невизначеність має два граничних обмеження [93]. Перший граничний випадок характеризується станом повної визначеності, або детермінованості. Другий – є станом абсолютної невизначеності. І до цього випадку доцільно використовувати термін «хаос», який піддається формалізації. Звідси, невизначеність має три основні джерела походження [93].

По-перше, вона виникає внаслідок нестабільності та мінливості зовнішнього середовища господарювання. Такий вид невизначеності визначають як алеаторний, оскільки він відображає стохастичну природу реального світу.

По-друге, невизначеність може бути пов'язана з браком знань, інформації або належного розуміння подій і явищ. У цьому разі йдеться про епістемічну невизначеність, яка є вторинною щодо першого її стану.

По-третє, виокремлюють семантичну невизначеність, що проявляється у

неоднозначному тлумаченні понять, термінів або завдань, які надходять працівникам підприємства. Саме така невизначеність часто спричиняє непорозуміння під час передавання змісту, що, своєю чергою, може призвести до помилкового вибору та ухвалення недоцільних рішень.

Сам термін «ідентифікація», походить від латинського слова «identifico» і має декілька значень [118]:

- 1) упізнання чого-небудь або кого-небудь, під чим розуміється процес зіставлення, звірення одного об'єкта з іншим на підставі будь-якої ознаки або властивості, в результаті чого встановлюється їхня подібність або відмінність;
- 2) дія встановлення ідентичності; процедура розпізнавання користувача в окремій системі, як правило, за допомогою наперед визначеного імені (ідентифікатора) або іншої апріорної інформації про нього;
- 3) встановлення тотожності невідомого об'єкта відомому на підставі збігу ознак, пізнання і таке інше.

Тож процес ідентифікації факторів, що впливає на управління трудовим потенціалом, вимагає вирішення цілої низки питань, серед яких: інформація, що отримується з різних джерел, її систематизація, зберігання та аналіз. Це передбачає використання відповідних інструментів, як [118, с. 92 - 93]: метод «мозкового штурму»; методи анкетування і опитування; бенчмаркінг; сценарний аналіз; аналіз наслідків, критичності відмов, дерева помилок, експлуатаційної безпеки, критичних контрольних точок і працездатності; ранжирування та фільтрація факторів; відповідні статистичні методи тощо. Але загалом усі зазначені методи в основному базуються на досвіді та рівні кваліфікації осіб, які приймають рішення щодо управління трудовим потенціалом підприємств.

Ідентифікація факторів передбачає й певну їх класифікацію, що дозволяє виділити різні групи факторів, що впливають на управління трудовим потенціалом підприємств. Саме класифікація може виступати основою для ідентифікації в частині складання специфічного переліку факторів невизначеності. Тож проводити ідентифікацію з використанням певних

класифікацій можливо, якщо враховані такі вимоги [118, с. 92 - 93]: достатня ємність інформації про фактори, необхідна її повнота, яка максимально охоплює всі фактори в означених межах; забезпечення можливості вирішення комплексу різного рівні задач щодо управління трудовим потенціалом. При цьому необхідно зазначати не стільки всі види факторів, як створити певну базову схему, яка дозволила б не упустити будь-який з них. На рис. 2.6 [68] представлено методичний підхід до класифікації факторів невизначеності.



Рис 2.6. Методичний підхід до класифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [41; 55; 68]

Кожна із складових класифікації, що наведена на рис. 2.6, може мати додаткові класифікаційні ознаки чи характеристики, які рекомендовано використовувати залежно від специфіки управління трудовим потенціалом, цілей діяльності підприємств, термінів прийняття управлінських рішень.

До факторів, які впливають на управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності можна віднести [123]:

Якісні, на кшталт показників, що характеризують якість трудового потенціалу з позицій характеристик освітнього та вікового рівнів, показників здоров'я тощо, а також мотивації до ефективної праці, здатності якомога найкраще задовольняти бажані потреби та відповідати необхідним

стандартам).

Кількісні – це показники чисельності персоналу, вікового і кваліфікаційного складу, вибуття і прибуття працівників, плинності працівників, використання фонду робочого часу, продуктивності і трудомісткості праці, фондоозброєності праці, частка оплати праці у собівартості продукції, частка прибутку на одного працівника.

Ідентифікація дозволяє охарактеризувати з усіх боків фактор невизначеності та визначити можливості управління ними. В табл. 2.4 [68] надано перелік елементів на основі яких можна проводити ідентифікацію кожного фактору невизначеності.

Таблиця 2.4

Головні елементи ідентифікації факторів невизначеності в управлінні  
трудоим потенціалом підприємств

Елементи ідентифікації	Сутність і характеристика
1. Джерело виникнення	Сукупність обставин появи і прояву фактору
2. Причини виникнення	Умови, в яких з'явилась ситуація невизначеності
3. Вид фактору	Ситуація, яка спричиняє виникнення фактору невизначеності
4. Метод виявлення	Спосіб ідентифікації фактору невизначеності
5. Наслідки впливу	Результати впливу фактору невизначеності
6. Ймовірність впливу	Вірогідність впливу фактору невизначеності
7. Міра впливу	Визначення масштабів впливу
8. Рівень вразливості впливу	Чутливість до впливів факторів невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [163]

Проте, не зважаючи на запропоновані підходи до класифікації факторів невизначеності та наведені елементи їх ідентифікації, ефективність їх використання залежить від вміння управлінського персоналу (керівництва) робити правильні висновки та приймати обґрунтовані рішення щодо управління трудовим потенціалом підприємств на основі вибраного методичного інструментарію.

Проведений теоретичний аналіз дає можливість сформулювати матрицю декомпозиції факторів невизначеності в контексті управління трудовим

потенціалом підприємств (додаток В).

Спираючись на дані додатку В необхідно зазначити що управління трудовим потенціалом підприємств зазнає впливу широкого спектра факторів невизначеності, які охоплюють економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та інституційні сфери господарювання, відчуюються на локальному, регіональному, глобальному рівні. Жодна з цих сфер не є ізольованою, а взаємодіє з іншими, утворюючи складну систему ризиків.

Найбільш вагомий вплив на трудовий потенціал мають фактори політичної нестабільності, демографічні зміни, низький рівень освіти, глобальні економічні кризи та корупція. Ці фактори потребують особливої уваги з боку керівництва підприємств при розробці стратегій управління персоналом.

Ризики, що виникають на макрорівні, проявляються на рівні підприємства через конкретні проблеми, такі як зниження прибутковості, зростання плинності кадрів, та необхідність адаптації бізнес-процесів. Це підкреслює важливість розуміння першопричин виникнення проблем для ефективного реагування. Підприємствам необхідно постійно адаптувати свої стратегії управління трудовим потенціалом до змін у зовнішньому середовищі. Це включає перегляд політики оплати праці, програм навчання та розвитку персоналу, а також впровадження гнучких форм зайнятості.

Незважаючи на вплив зовнішніх факторів, внутрішні аспекти, такі як якість управління та рівень корупції, можуть суттєво посилювати або пом'якшувати негативні наслідки невизначеності.

Для аналізу факторів невизначеності на рівні окремих підприємств були відібрані 12 організацій [55: 135-146]. Результати аналізу представлено у табл. 2.5. базуються на якісних експертних оцінках керівництва кожної групи компанії на основі анонімного анкетування (шаблон анкети наведено у додатку Г).

ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Фудком», ТОВ «ОПОС-ТОРГ» функціонують у сфері оптової та роздрібною торгівлі харчовими продуктами, напоями та іншими товарами, що робить його трудовий потенціал надзвичайно чутливим до економічних і глобальних факторів. Економічна нестабільність,

інфляція та валютні коливання безпосередньо позначаються на рівні заробітної плати працівників та стабільності робочих місць. Глобальні кризи й коливання купівельної спроможності населення визначають обсяги попиту, що формує потребу у персоналі. Це зумовлює високу плинність кадрів, необхідність у гнучкому графіку зайнятості та посилює значення соціальних інструментів утримання персоналу (мотивація, бонусні системи, соціальні гарантії).

Таблиця 2.5

Агреговані результати аналізу факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом на рівні окремих підприємств

Група факторів	Агреговані результати якісних оцінок факторів невизначеності			
	ТОВ «Миронівський продукт»; ТОВ «Фудком»; ТОВ «ОПОС-ТОРГ»	ТОВ «ЗЕРНО», ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД», ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД»	ТОВ «Імпекс Логістик»; ТОВ «ДСВ Логістика»; ТОВ «СВРО ФОРВАРДІНГ»	ТОВ «ТАНА»; ТОВ «ПОЛІКЕМ»; ТОВ «Еластомер»
Економічні	Вплив високий	Вплив високий	Вплив середній	Вплив високий
Політичні	Вплив середній	Вплив високий	Вплив високий	Вплив високий
Соціальні	Вплив середній	Вплив середній	Вплив високий	Вплив високий
Технологічні	Вплив середній	Вплив середній	Вплив високий	Вплив високий
Екологічні	Вплив низький	Вплив низький	Вплив середній	Вплив високий
Регіональні	Вплив середній	Вплив середній	Вплив високий	Вплив високий
Інституційні	Вплив середній	Вплив високий	Вплив високий	Вплив високий
Глобальні	Вплив високий	Вплив високий	Вплив високий	Вплив середній

Джерело: сформовано автором на підставі опитування керівників підприємств

ТОВ «Зерно», ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД», ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД» здійснюють діяльність у сфері оптової торгівлі м'ясною та рибною продукцією, що зумовлює залежність трудового потенціалу від економічних і регуляторних (політичних та інституційних) факторів. Коливання цін на рибу та м'ясу сировину, сезонність попиту та вимоги до санітарного контролю впливають на обсяги операцій і потребу в персоналі. Підприємства потребують фахівців із логістики, контролю якості та збуту. Високі стандарти харчової безпеки формують необхідність системного навчання та сертифікації фахівців. Управління трудовим потенціалом орієнтоване на стабілізацію кадрового складу та формування компетенцій персоналу, необхідних для дотримання санітарних,

ветеринарних і технологічних вимог щодо зберігання та транспортування продукції.

ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ДСВ Логістика», ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ» діють у сфері транспортно-логістичного обслуговування, яка глибоко інтегрована у міжнародні ланцюги постачання. Тому ключовими ризиками виступають політичні, інституційні та глобальні фактори. Жорсткі регуляторні вимоги до транспортування, ліцензування та митного контролю формують складність кадрової політики, особливо у підготовці фахівців, які володіють знанням міжнародних стандартів та цифрових логістичних систем. Глобальні кризи (пандемії, війни, блокади транспортних коридорів) зумовлюють різкі зміни попиту на робочу силу та викликають потребу у швидкій перепрофілізації персоналу. Все зазначене підкреслює необхідність розвитку гнучких механізмів управління трудовим потенціалом, зокрема інвестицій у безперервне навчання, розвиток компетенцій у сфері ІТ та аналітики.

ТОВ «ТАНА», ТОВ «ПОЛКЕМ», ТОВ «Еластомер» спеціалізуються на виробництві пластмас, зіштовхуються передусім з викликами технологічного та екологічного характеру. Високі вимоги до екологічної безпеки і відповідності міжнародним стандартам диктують потребу у працівниках з високою технічною та науковою підготовкою. Технологічна модернізація підприємств вимагає інтеграції сучасних рішень Індустрії 4.0 та повної автоматизації виробничих процесів, що значно підвищує вимоги до кваліфікаційного рівня персоналу. Водночас складні та небезпечні умови праці у хімічному виробництві формують високу соціальну ціну кадрового дефіциту – залучення і утримання працівників можливе лише за умови створення безпечних умов праці, розвитку систем охорони здоров'я та впровадження соціальних пакетів. Таким чином, ефективне управління трудовим потенціалом тут визначається здатністю підприємств адаптувати кадрову політику до технологічних і екологічних викликів.

Для більш глибокого аналізу переведемо якісну оцінку факторів у бальну. Кожному фактору надається оцінка за шкалою від 1 до 3, де 1 – низький, 2 – середній, 3 – високий вплив. Далі розраховується середнє значення по групах

факторів для кожного підприємства. Це дозволяє визначити, яка група факторів найбільш критична для управління трудовим потенціалом (див. додаток Д).

На основі проведеної бальної оцінки створимо інтегральний індекс впливу факторів невизначеності (I):

$$I = \frac{\sum(Wi \times Xi)}{\sum Wi} \quad (2.1)$$

де  $Xi$  – оцінка впливу факту,  $Wi$  – його вагомість.

За результатами розрахунків, представлених у додатку Д, необхідно зазначити:

1. ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Фудком», ТОВ «ОПОС-ТОРГ»: індекс 2.30 (рівень впливу факторів невизначеності  $\approx 76\%$ ). Ключовий тиск – економічні й глобальні чинники; низький екологічний ризик у контексті управління персоналом зменшує сумарний індекс.

2. ТОВ «Зерно», ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД», ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД»:  $I = 2,35$  (рівень впливу факторів невизначеності  $\approx 78\%$ ). Основні групи факторів впливу – економічні, політичні та інституційні.

3. ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ДСВ Логістика», ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ»:  $I = 2.70$  (рівень впливу факторів невизначеності  $\approx 90\%$ ). Висока чутливість до політичних, технологічних, інституційних та глобальних факторів – потреба в безперервному навчанні та цифрових компетенціях.

4. ТОВ «ТАНА», ТОВ «ПОЛІКЕМ», ТОВ «Еластомер»:  $I = 2.75$  (рівень впливу факторів невизначеності  $\approx 92\%$ ). Найвищий інтегральний вплив через поєднання технологічних та екологічних вимог і потреби у висококваліфікованих кадрах.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновки:

1) знання наведених підходів до ідентифікації факторів невизначеності дозволяє безпосередньо впливати не тільки на діяльність підприємств, але й на управління його трудовим потенціалом;

2) своєчасна ідентифікація факторів невизначеності є головним ключем до управління потенціалом підприємств і може дозволити запобігти потенційні втрати підприємства, пов'язані з ефективним використанням

трудоу ресурсів;

3) чим досконаліші методи ідентифікації використовуються для кількісного й якісного оцінювання факторів невизначеності, тим меншим стає чинник невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств;

4) запропонований методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності дозволяють обґрунтовувати управлінські рішення щодо управління трудовим потенціалом підприємств.

Для вирішення окреслених проблем варто розробити систему моніторингу із впровадженням інструментів аналізу невизначеності, таких як, наприклад, сценарне моделювання. Не варто ігнорувати і використання сучасних цифрових платформ для збору та обробки даних. Також не варто забувати про інвестиції в навчання, зокрема у розвиток компетенцій щодо адаптації працівників в умовах змін.

Залишитись «на плаву» дозволить перехід до адаптивного управління, яке дозволяє швидко змінювати плани відповідно до нових умов. Елементами такого управління можуть стати консультації із зовнішніми експертами та автоматизація процесів управління персоналом за допомогою комп'ютерних програмних засобів. У нагоді також можуть стати спеціалізовані аналітичні платформи для прогнозування змін.

Розв'язання проблеми ідентифікації факторів невизначеності управління трудовим потенціалом дозволяє підприємствам краще використовувати потенціал своїх працівників, підвищувати продуктивність та забезпечувати стійкість організації в умовах кризи.

### **2.3 Діагностика управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності**

В сьогоденнішніх умовах розвитку економіки України зростає потреба у працівниках, здатних до нестандартних рішень, а одним із головних завдань

управління підприємствами виступає ефективне використання наявного трудового потенціалу. Проте управління трудовим потенціалом в рамках окремих підприємств має свою специфіку та унікальність, тому виникає необхідність у виборі методологічного підходу для проведення діагностики, бо отримані результати дозволять мати адекватну основу для розробки комплексу заходів щодо ефективного управління трудовим потенціалом шляхом узгодження інтересів кожного окремого робітника з загальними цілями управління підприємства та середовища його господарювання.

Наразі сучасні підприємства потребують впровадження та пристосування до нових методів та форм управління трудовим потенціалом, які будуть відображати реальний стан його використання, але й гарантувати розробку рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом, спрямованих на зростання результативності економічної та соціально-трудової діяльності підприємств. Тому підвищується актуальність дослідження методів діагностики та оцінювання процесів управління трудовим потенціалом підприємств, що дасть змогу визначити чи володіє підприємство необхідними трудовими ресурсами необхідної якості і кількості для вирішення проблем відбудови країни у післявоєнний період.

Питання діагностики та методів оцінювання трудового потенціалу та потенціалу підприємств постійно залишаються в зоні уваги науковців, дослідників і практиків [19; 22-24; 40; 77; 79; 102; 126; 127; 157; 165; 167; 169]. Багато науковців таких як А. Голобородько, О. Андрєєва [22], А. Городня, Б. Кабаці, Н. Міценко [24], Л. Левченко [76], В. Лисак, О. Комарніцька [79], В. Пенюк [102], І. Шевченко, А. Петрик [167], А. Шиш [168], Л. Шостак, О. Медведчук [169], С. Черемісіна, В. Россоха, О. Петриченко, Л. Федоришина, Н. Добрянська [165] та інші говорять про необхідність дослідження трудового потенціалу, що дасть змогу визначити приховані резерви, які слід розвивати, поліпшувати процес управління, вдосконалювати методики оцінювання для забезпечення достовірності та обґрунтованості управління трудовим потенціалом підприємств.

Не зважаючи на значну кількість наукових доробок з цієї проблематики, ще і досі не всі підприємства приділяють достатньої уваги питанням ефективного використання та удосконалення управління трудовим потенціалом, в тому числі за умов воєнного стану в країні та певної невизначеності подальшого розвитку, що, безумовно, впливає на результати їх діяльності. У кожного з науковців також складається різне бачення щодо вирішення цієї проблеми. Тож, на даний момент не існує єдиного методичного підходу до обґрунтування ефективних шляхів формування та оцінювання трудового потенціалу, і подальші шляхи розвитку цієї проблеми залишаються невизначеними. Ще й досі поза увагою науковців залишаються питання вибору методів діагностики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності та проведення воєнних дій.

Враховуючи низку невирішених питань в управлінні трудовим потенціалом підприємств, поставлена мета – визначити показники, за якими доцільно проводити діагностику управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності, та означити такі завдання:

визначити умови щодо проведення діагностики управління трудовим потенціалом;

оцінити методи, за якими слід здійснювати діагностику;

означити показники, які необхідно використовувати в умовах невизначеності для проведення діагностики.

Як правило, будь-яке підприємство, проводить діагностику трудового потенціалу, виходячи з міркувань, що [24]:

1) діагностика дозволяє визначити основні напрями розвитку персоналу, саморозвитку й самореалізації особистості на робочому місці, що у підсумку сприятиме забезпеченості підприємств лояльними трудовими ресурсами належної кваліфікації;

2) створюється можливість формування досконалих показників продуктивності праці підприємств з урахуванням матеріальних та соціальних

методів стимулювання праці, що призведе до зростання фінансово-економічних результатів діяльності;

3) виокремлюються соціальні фактори стимулювання праці та визначаються безпечні умови праці з метою розвитку трудового потенціалу підприємств і його працівників;

4) підвищується якість трудових ресурсів, що дозволяє покращити кадрову безпеку підприємств, сформувати організаційну культуру та забезпечити соціальний розвиток персоналу.

Здійснення діагностики управління трудовим потенціалом підприємств потребує, перш за все, визначення [40]:

об'єкта діагностики – певної складової управління трудовим потенціалом підприємств або сукупності показників;

мети діагностики – визначення певних характеристик управління трудовим потенціалом підприємств, рівень яких потрібно оцінити;

критеріїв діагностики – групи показників, на основі яких можна здійснити оцінювання рівня управління трудовим потенціалом підприємств;

нормованих значень критеріїв діагностики, з якими порівнюють отримані фактичні значення показників і роблять висновок про рівень управління трудовим потенціалом підприємств. Тож, залежно від цілей проведення діагностики, можна приймати за основу середньогалузеву величину відповідного показника або його значення у передовому підприємстві;

мінімальних та максимальних значень критеріальних показників діагностики, які утворюють певні відрізки, куди може потрапляти значення показників діагностики, а значить цей рівень управління трудовим потенціалом може бути низьким, середнім та високим.

За таких умов діагностика управління трудовим потенціалом підприємств буде зводитись до визначення фактичних значень показників залежно від поставленої мети її проведення, зіставлення їх з нормованими значеннями і отримання реальної оцінки рівня управління трудовим потенціалом.

Залежно від цілей діагностики управління трудовим потенціалом підприємства можуть бути виокремлені такі напрями її проведення [40]:

1. Діагностика якості управління трудовим потенціалом, критеріями якої виступають певні кількісні показники, що характеризує якість тієї чи іншої складової трудового потенціалу (або їх сукупність). Зокрема, до таких показників можна віднести кваліфікаційні характеристики кадрів, показники фондоозброєності і т.п.

2. Діагностика ефективності управління трудовим потенціалом підприємств, критеріальними показниками якої є результати використання складових управління (їх сукупності) або витрати на управління трудовим потенціалом за певний проміжок часу.

3. Діагностика оптимального управління трудовим потенціалом, в процесі якої зіставляють фактичні результати від управління з максимально можливою величиною за певний проміжок часу.

4. Діагностика достатності процесу управління трудовим потенціалом, за якою здійснюють зіставлення фактично отриманих результатів з оптимальною (максимально) результативною величиною на даний момент часу.

5. Інші види діагностики, в яких зацікавлені сьогодні підприємства.

Зважаючи на вище вказане для проведення діагностики трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності можна застосувати такі підходи [24]:

комплексний, коли враховується психофізіологічні, демографічні аспекти трудового потенціалу;

динамічний – із застосуванням ретроспективного аналізу, теоретико-практичних досліджень та науково-дослідної літератури, що дозволяють здійснити перспективний аналіз, прив'язаний до сучасних умов діяльності;

кількісний (економіко-математичний), який дає можливість оцінити не тільки якісні характеристики трудового потенціалу, але перейти і до кількісних оцінок, з використанням математичних і статистичних методів.

Для проведення діагностики управління трудовим потенціалом підприємства (УТП) в умовах невизначеності може бути вибрана така формалізована модель [24]:

$$\text{УТП} = \text{УТО} + \text{УТС} + \text{УТУ}, \quad (2.2)$$

де, УТО – управління трудовим потенціалом основного персоналу підприємства;

УТУ – управління трудовим потенціалом управлінського персоналу підприємства;

УТС – управління трудовим потенціалом оточуючого середовища господарювання підприємства, яке формується в умовах невизначеності, шляхом реалізації управлінських рішень.

При цьому можуть бути обрані різні комбінації методів діагностики, що дозволять врахувати переваги кожної із складових моделі діагностики УТП та визначити оптимальні напрямки змін в організації заходів щодо поліпшення управління трудовим потенціалом. Проте кожне підприємство, виходячи із специфіки діяльності, має свою власну конфігурацію можливостей та факторів зовнішнього середовища, що визначають показники для діагностики трудового потенціалу та формують подальшу стратегію УТП. Проведене дослідження особливостей реалізації діагностики управління трудового потенціалу підприємства дозволило окреслити ряд показників, які доцільно використовувати в умовах невизначеності. Тож до них рекомендовано віднести такі тематичні групи показників [24; 168; 169]:

1. Оцінювання персоналу (куди входять кількісні показники: загальна чисельність, розподіл персоналу за підрозділами, статтю, віком; рівень освіти та кваліфікації; та якісні: професійна компетентність, досвід, навички, знання, рівень мотивації, творчий потенціал, здатність до навчання та адаптації).

2. Забезпеченість персоналом (показники відповідності структури персоналу потребам підприємства, рівень диспропорцій у забезпеченні персоналом).

3. Рівень плинності кадрів (показники зайнятості, середньої тривалості роботи працівників, ефективності використання робочого часу та втрат).

4. Ефективність організаційної структури та розподіл відповідальності (тривалість робочого часу, необхідного для виробітку за нормальним рівнем інтенсивності праці; межі можливої участі працівника у робочому процесі).

5. Навчання та розвиток персоналу (систематичність навчання, що спрямована на отримання певних компетенцій, кількість годин навчання на працівника, середні витрати на навчання працівника, окупність заходів навчання; кількість програм навчання, оцінка їх ефективності для підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників).

6. Оплата праці та результати роботи (показники ефективності використання трудового потенціалу, продуктивності праці, обсяги виробленої продукції (наданих послуг) у розрахунку на одного працівника, середня заробітна плата).

7. Зворотній зв'язок (показники задоволеності працею, системою винагород та лояльності працівників до управлінської діяльності).

8. Підготовленість кадрового резерву (показники оцінювання кадрової політики та управління персоналом, набору та відбору кадрів, ефективності процедур набору, відбору та адаптації працівників).

9. Рівень залученості персоналу (показники оцінювання систем мотивації та оплати праці, відповідності систем мотивації цілям підприємства).

10. Організаційна культура персоналу (показники умов і безпеки праці, організації робочих місць).

Слід зважати на те, що кожне підприємство, виходячи із цілей і задач діагностики, може поглиблювати чи розширювати перелік кількісних і якісних показників. Наприклад, до показників групи 1, з метою більш ґрунтовної характеристики сукупного трудового потенціалу підприємств, можна додати чисельність промислово-виробничого персоналу і непромислових підрозділів [169]. Дійсно, чисельність виробничого персоналу є одним з найважливіших показників, що характеризує трудовий потенціал підприємства, виходячи із

принципової залежності, що більша чисельність визначає зростання обсягів виробленої продукції (що є екстенсивним шляхом зростання виробництва). Проте показник чисельності працівників, зайнятих в основній сфері діяльності, особливо в умовах невизначеності та воєнного стану, може відіграти як суттєву роль, так може бути недостатнім для повної характеристики трудового потенціалу, особливо для цілей управління наявними ресурсами.

Управління трудовим потенціалом є багатограним процесом, що характеризується впливом багатьох чинників, а саме [169]: соціально-економічними, демографічними, соціально-психологічними, еколого-географічними, інформаційно-комунікативними, техніко-організаційними, галузевими і т. п.

Кожний із цих чинників характеризується своїм набором показників, які, виходячи із стратегій розвитку підприємства та умов невизначеності, слід підсилювати більш розгалуженою діагностикою управління трудовим потенціалом. Наприклад, якщо надавати провідну роль впливу соціально-економічних чинників, то до показників групи 5 можна включити показники, що характеризують системи освіти й механізм підготовки та перепідготовки кадрів. А до групи 6 – специфіку трудових відносин, рівень інвестиційної активності; динаміку впливу темпу інфляції, фінансово-кредитної, податкової політики, законодавчої бази у сфері праці та функціонуючого виробничо-господарського механізму. А якщо звертати увагу на вплив демографічних чинників, то слід до показників групи 1 додати більш суттєві характеристики статевовікового складу, в тому числі фізичні й інтелектуальні складові, стану здоров'я працівників, показники впливу природного приросту та міграційного руху населення в регіоні (країні) на трудовий потенціал. За умови впливу соціально-психологічних чинників слід підсилити показники групи 7 характеристиками ставлення працівників до трудової діяльності, соціально-психологічного клімату у колективі, задоволеністю працею.

Щодо еколого-географічних чинників, то вони у більшому ступені характеризують кліматичні особливості та природні ресурси країни, території

розташування підприємств, зокрема природну родючість ґрунтів, ступінь освоєння території і т. п. Проте опосередковано вони можуть впливати на показники групи 6. Тож за необхідності та залежності діяльності підприємств (наприклад, аграрних) та процесу управління трудовим потенціалом від цих чинників можна додавати до цієї групи показники, що визначають кінцеві результати діяльності та ефективність виробництва, в т.ч. на працездатність робітників.

Вплив інформаційно-комунікативних чинників можна розглядати під різним кутом зору, але переважно вони визначають швидкість та ефективність виконання управлінських рішень, ступінь гнучкості та реакції управлінського персоналу щодо прийняття правильних оперативних та стратегічних рішень, вміння раціонально вирішувати виникаючі проблеми. Тож ці чинники впливають на вартісну оцінку трудового потенціалу, яку можна включати до показників групи 1.

Техніко-організаційні чинники впливають на структуру та форми організації виробництва, продуктивність праці, ступінь розвитку комунікацій на підприємстві, рівень кваліфікації та перепідготовку трудового потенціалу. Тож до показників, що характеризують вплив цих чинників, можна віднести умови праці, систему управління персоналом, забезпеченість підприємства кадрами і т. п., які краще додати до групи 2 або 10.

А от галузеві чинники переважно визначають зовнішні умови діяльності і характеризують галузеву специфіку підприємства у порівнянні з іншими підприємствами цієї галузі стосовно темпів розвитку, фондоємності, фондоозброєності праці і таке інше. А значить до показників, що визначають вплив цих чинників можна віднести середньогалузеву заробітну плату, систему пільг, престиж і галузеву мобільність трудового потенціалу, які рекомендовано включити до показників групи груп 1 або 7 для проведення більш поглибленої діагностики.

Безумовно, до наведеного переліку чинників, що впливають на трудовий потенціал підприємств, можна додавати й інші, на кшталт тих, що

характеризують розвиненість системи освіти, природно-ресурсний потенціал, рівень інвестиційної привабливості країни, регіону розташування підприємства або галузі і т. п. Також можливо зосереджувати увагу як на проведенні діагностики чинників, що позитивно впливають на управління трудовим потенціалом, так і на негативних аспектах, досліджуючи такі показники [169]: рівень смертності чоловіків працездатного віку, диференціація доходів населення, частка тіньової економіки та неформальної зайнятості, рівень соціальної захищеності трудового потенціалу; рівень міграції та слабкої керованості міграційними процесами, природній приріст населення, старіння нації.

Проведені авторські дослідження дозволило узагальнити методи управління трудовим потенціалом, які найбільш доцільно використовувати при здійсненні діагностики [63; 64; 79; 127]:

1. Аналітичний метод, який дозволяє визначити рівень управління трудовим потенціалом підприємства як в цілому, так і за окремими складовими, а також виявити «вузькі місця», наявні резерви зростання та вплив певних факторів.

2. Експертний метод, як правило застосовується для оцінювання таких складових управління трудовим потенціалом, про які відсутня статистична інформація або існує комерційна таємниця, та дозволяє провести порівняльний аналіз різних підприємств.

3. Бальний метод використовується переважно для оцінювання тих складових, які не мають критеріїв загальноприйнятого кількісного вимірювання.

4. Метод анкетування, коли працівники заповнюють самі анкети, що розроблені дослідниками, в залежності від умов і задач, що стоять перед дослідженням та цілями діагностики.

5. Метод інтерв'ю, коли управління трудовим потенціалом визначається на основі усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, що висловлюють свої суб'єктивні судження на поставлені питання, в т.ч. вузькоспеціалізовані.

6. Метод «360 градусів», за яким управління трудовим потенціалом оцінюється на основі суджень професійно-трудова учасників цього процесу на підприємстві.

7. Тестування, коли управління трудовим потенціалом визначається за результатами виконання психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів), що дозволяє одержати кількісну характеристику за більшістю показників оцінювання, а також здійснювати автоматизовану обробку результатів.

8. Описовий метод, коли дослідник самостійно визначає та описує позитивні та негативні характеристики працівників, які визначають процес управління трудовим потенціалом підприємства.

9. Метод класифікації, за яким рівень управління трудовим потенціалом визначається на основі ранжування процесів управління на підприємстві за визначеними критеріями та зіставлення їх з еталонними значеннями.

10. Метод порівняння параметрів, коли управління трудовим потенціалом підприємства визначається шляхом багатоетапного співставлення різних показників та характеристик з аналогічними параметрами інших підприємств однієї галузі, або тих, які виконують схожі роботи.

11. Рейтинговий метод, коли діагностика управління трудовим потенціалом визначається на основі оцінювання певних якостей за вибраними оціночними шкалами, виходячи із цілей, які стоять перед діагностикою. Для проведення цього метода мають бути визначені найважливіші компоненти оцінювання. А сама оцінка може відбуватися за бальною шкалою або шляхом порівняння з певним еталоном.

12. Метод визначеного розподілу, коли експерт, що здійснює оцінку, встановлює допустимі межі змін управління трудовим потенціалом таким чином, щоб вони у сукупності формували фіксований розподіл усіх оцінок. Наприклад, 10% – становить незадовільна оцінка показників, 20% – задовільна, 40% – цілком задовільна, 20% – добра, 10% – відмінна, а загалом це становить – 100%. Тобто йде розподіл далі по групам згідно цих встановлених меж.

13. Метод оцінювання за вирішальною ситуацією, коли процес управління трудовим потенціалом прив'язується до вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих дослідником (оцінювачем) у рамках конкретного підприємства (або до бажаних критеріїв, які орієнтовані на еталонне значення управління трудовим потенціалом).

14. Метод спостереження за поведінкою, який бере за основу попередній (метод оцінювання за вирішальною ситуацією), але визначає не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, тобто умови специфічної поведінки, стресові ситуації тощо. Тобто оцінювання управління трудовим потенціалом йде в умовах, які можна прирівняти до невизначених.

15. Метод економіко-математичного моделювання, що передбачає вираження основних властивостей управління трудовим потенціалом підприємств у взаємозв'язку з певними математичними залежностями.

16. Метод імітаційного моделювання, який дає змогу відповісти на запитання «що і якщо...?» і є одним із ефективним інструментів управління трудовим потенціалом, що дає змогу вибрати найбільш успішні рішення існуючих проблем.

17. Графоаналітичний метод, що передбачає графічне зображення процесу управління трудовим потенціалом підприємства за допомогою певних діаграм, що дозволяє бачити наочно ступінь використання потенціалу та «вузькі місця».

Слід пам'ятати і проте, що кожен із наведених методів має свої негативні й позитивні риси в процесі практичного застосування. Тож кожний із методів наданого переліку може бути вибраний в залежності від можливостей його пристосування до умов функціонування трудового потенціалу. А також необхідно враховувати і той факт, що кожний дослідник використовує більш придатні адаптовані під підприємство методи діагностики.

Виходячи із вище означеного можна запропонувати такі етапи реалізації діагностики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності (рис. 2.7) [65].



Рис. 2.7. Етапи реалізації діагностики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

Джерело: сформовано автором [65]

А результати проведення діагностики управління трудовим потенціалом підприємства можна представити у вигляді 4-х-квадрантної матриці. Результати можна представити таким чином (рис. 2.8), де [65]:

Квадрант 1 – кризовий стан, що характеризується наявністю екстенсивних показників управління трудовим потенціалом підприємства.

Квадрант 2 – стан стагнації, де є незначна присутність показників інтенсивного управління трудовим потенціалом з одночасною наявністю показників екстенсивності.

Квадрант 3 – стан накопичення внутрішніх резервів, який сигналізує про наявність суттєвого прогресу в інтенсивному управлінні трудовим потенціалом

(що характеризується якісними показниками) та практичною відсутністю його екстенсивних складових (кількісних показників).

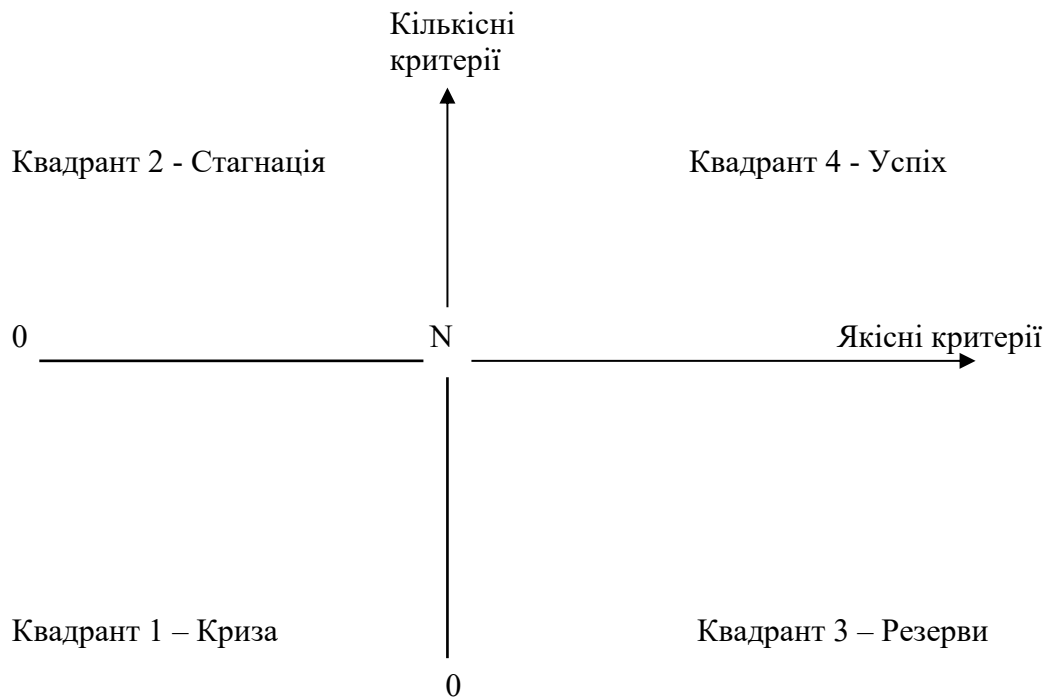


Рис. 2.8. Матриця результатів діагностики трудового потенціалу підприємства.

Джерело: сформовано автором [65]

Квadrant 4 – стан успішного функціонування, що характеризується наявністю збалансованого інтенсивного і екстенсивного управління трудовим потенціалом.

Шкала на рис. 2.8 може бути вибрана, виходячи із пропозицій дослідника, максимально прив'язана до умов діяльності підприємства, вибраного методу діагностики та мати як числову, так і бальну оцінку.

Для діагностики стану управління трудовим потенціалом підприємств з використанням аналітичного методу звернемо увагу на підприємства, вже зазначені у п. 2.2. Основними показниками обрано річний дохід (виторг), чистий прибуток та чисельність зареєстрованих працівників. На основі цих даних розраховано два ключові індикатори: рентабельність продажів та дохід на одного працівника. Рентабельність визначалась як відношення чистого прибутку до

виторгу, помножене на 100%, тоді як дохід на одного працівника обчислювався шляхом поділу річного виторгу на кількість зареєстрованих працівників. Також враховувалася якісна оцінка впливу факторів невизначеності. Отримані результати дозволили віднести кожний рік функціонування підприємств до одного з чотирьох квадрантів матриці (рис. 2.8): кризового, стагнаційного, накопичення внутрішніх резервів або успішного функціонування (табл. 2.6-2.9).

Таблиця 2.6.

## Динаміка показників підприємств оптової та роздрібної торгівлі

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток (збиток), грн	Працівники, осіб	Рентабельність продажів, %	Дохід на одного працівника, грн	Квадрант
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Миронівський продукт»						
2020	281 418 000	1 472 000	–	0,52	–	Стагнація
2021	–	–	–	–	–	–
2022	191 710 000	–32 523 000	3	–16,96	63 903 333	Криза
2023	1 044 157 000	76 159 000	69	7,29	15 132 710	Успіх
2024	1 057 818 000	61 860 000	506	5,85	2 090 549	Резерви
ТОВ «Фудком»						
2020	12 169 099 000	63 118 000	-	0,52	-	Стагнація
2021	12 679 965 000	88 446 000	5 885	0,70	2 154 624	Резерви
2022	13 526 203 000	220 648 000	4 759	1,63	2 842 236	Успіх
2023	17 156 044 000	310 631 000	4 868	1,81	3 524 249	
2024	19 918 540 000	116 629 000	4 924	0,59	4 045 195	Резерви
2025	23 643 355 000	646 135 000	5 172	2,73	4 571 414	Успіх
ТОВ «ОПОС-ТОРГ»						
2020	202 458 400	338 100	-	0,16	-	Стагнація
2021	287 577 700	1 375 700	3	0,48	95 859 233	
2022	444 633 300	28 934 600	9	6,51	49 403 700	Резерви
2023	756 830 400	14 763 600	20	1,95	37 841 520	
2024	680 665 600	7 782 100	19	1,14	35 824 505	Стагнація

Джерело: сформовано за даними [141; 142; 146]

Порівняльний аналіз результатів діагностики управління трудовим потенціалом ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Фудком» та ТОВ «ОПОС-ТОРГ» дозволяє виявити принципово різні моделі формування та використання кадрового ресурсу в межах одного галузевого сегмента – оптової та роздрібної торгівлі.

Насамперед слід відзначити різний масштаб діяльності підприємств, що безпосередньо впливає на конфігурацію їх трудового потенціалу. ТОВ «Фудком» функціонує як системний ритейл-оператор із багатотисячним штатом працівників та стабільно високими обсягами доходу. Співвідношення фінансових результатів і чисельності персоналу впродовж досліджуваного періоду характеризується відносною пропорційністю: дохід на одного працівника поступово зростає, але не набуває аномальних значень, що свідчить про реалістичну кадрову структуру. Рентабельність продажів коливається в межах, типових для торговельної діяльності, що дозволяє констатувати наявність збалансованого поєднання екстенсивної (кількісної) та інтенсивної (якісної) складових управління трудовим потенціалом. У термінах матричної діагностики підприємство переважно перебуває у квадрантах накопичення внутрішніх резервів та успішного функціонування, що підтверджує системний характер кадрової політики та стійкість до впливу зовнішньої невизначеності.

Іншу траєкторію розвитку демонструє ТОВ «Миронівський продукт». Динаміка його показників відображає фазовий перехід від кризового стану до поступової стабілізації. У період фінансових втрат і мінімальної офіційної чисельності працівників спостерігався дисбаланс між обсягами доходу та кадровим забезпеченням, що зумовлювало статистично завищені показники продуктивності праці. Така ситуація свідчила про недостатню узгодженість між фактичною господарською діяльністю та формалізованою структурою трудового потенціалу. Подальше зростання чисельності персоналу та нормалізація доходу на одного працівника вказують на поступову легалізацію та структурне впорядкування кадрової системи. Отже, підприємство пройшло трансформаційний етап, у межах якого екстенсивні параметри (чисельність, організаційна структура) були приведені у відповідність до інтенсивних результатів (прибутковість, стабілізація маржі). Така динаміка характеризує адаптаційний тип управління трудовим потенціалом, спрямований на відновлення внутрішнього балансу після кризових впливів.

На відміну від зазначених підприємств, ТОВ «ОПОС-ТОРГ» демонструє фінансово позитивну, проте кадрово диспропорційну модель функціонування. За умов суттєвого зростання доходу офіційна чисельність працівників залишається вкрай низькою, що формує надзвичайно високі показники доходу на одного працівника. З позицій діагностики це свідчить про переважання екстенсивного фінансового зростання за відсутності відповідного розвитку формалізованого трудового потенціалу. Незважаючи на періодичне підвищення рентабельності, підприємство не формує достатньої кадрової бази для забезпечення довгострокової стабільності. У межах матричної моделі воно коливається між станом стагнації та часткового накопичення резервів, що обумовлено наявністю інтенсивних фінансових результатів при недостатньо розвиненій кадровій інфраструктурі.

Таким чином, результати порівняльної діагностики засвідчують, що ефективність управління трудовим потенціалом визначається не лише абсолютними фінансовими показниками, а передусім рівнем їх узгодженості з реальною кадровою структурою. ТОВ «Фудком» представляє модель відносно збалансованого стратегічного управління, у якій екстенсивні та інтенсивні параметри перебувають у відносній гармонії. ТОВ «Миронівський продукт» ілюструє модель відновлювальної адаптації, що характеризується поступовим вирівнюванням дисбалансів. ТОВ «ОПОС-ТОРГ» відображає модель фінансового зростання з ознаками кадрової формалізації, яка потребує поглиблення системи управління персоналом для забезпечення стійкості в умовах невизначеності.

Отже, проведена діагностика підтверджує, що стратегічна конкурентоспроможність підприємств торговельного сектору безпосередньо залежить від якісної інтеграції кількісних параметрів зайнятості, продуктивності праці та фінансової результативності в єдину систему управління трудовим потенціалом.

Порівняльний аналіз результатів діагностики управління трудовим потенціалом ТОВ «ЗЕРНО», ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД» та ТОВ «ПРЕМ'ЄР

ФУД», наведений у табл. 2.7, дозволяє виявити різні моделі формування, використання та розвитку кадрового ресурсу в межах торговельно-дистрибуційного сегмента реалізації м'ясних та рибних продуктів, а також оцінити ступінь їх адаптації до умов невизначеності.

Таблиця 2.7.

## Динаміка показників дистриб'юторів м'ясної та рибної продукції

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток (збиток), грн	Працівники, осіб	Рентабельність продажів, %	Дохід на одного працівника, грн	КвADRANT
ТОВ «ЗЕРНО»						
2020	87 500	-13 900	–	-15,89	–	Криза
2021	–	–	–	–	–	
2022	3 999 200	-168 400	1	-4,21	3 999 200	Резерви
2023	0	0	1	–	–	Криза
2024	4 143 300	77 100	2	1,86	2 071 650	Резерви
2025	43 183 900	1 045 100	3	2,42	14 394 633	
ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД»						
2020	530 036 000	84 615 000	–	15,96	–	Резерви
2021	738 328 000	94 804 000	405	12,84	1 823 032	Успіх
2022	568 767 000	79 549 000	270	13,99	2 106 544	
2023	1 002 606 000	168 582 000	325	16,81	3 084 942	
2024	1 174 099 000	172 249 000	395	14,67	2 972 403	
2025	1 483 659 000	221 382 000	453	14,92	3 275 185	
ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД»						
2020	487 349 000	12 536 000	–	2,57	-	Резерви
2021	590 241 000	24 431 000	119	4,14	4 960 008	
2022	688 688 000	40 768 000	164	5,92	4 199 317	
2023	1 053 329 000	46 105 000	220	4,38	4 787 859	
2024	1 432 952 000	55 866 000	254	3,90	5 641 543	
2025	1 898 310 117	-	271	-	7004834	

Джерело: сформовано за даними [136; 139; 144]

ТОВ «ЗЕРНО» характеризується нестабільною траєкторією розвитку та мінімальною кадровою базою. У попередні роки підприємство демонструвало низькі обсяги доходу, збитковість та фактичну відсутність активної діяльності, що свідчило про перебування у кризовому або стагнаційному стані. Надалі спостерігається різке зростання доходу за умов незначної кількості працівників, що формує дуже високий показник доходу на одного працівника. Така динаміка відображає екстенсивний фінансовий результат без відповідного розширення

кадрової структури. З позицій діагностики це означає, що підприємство не сформувало повноцінний трудовий потенціал, а його діяльність значною мірою залежить від вузького кола виконавців або зовнішніх контрагентів. Матрично це відповідає переходу від кризового стану до накопичення внутрішніх резервів, однак без достатнього інституційного закріплення кадрової стабільності. Таким чином, модель управління трудовим потенціалом ТОВ «ЗЕРНО» можна охарактеризувати як локально-адаптивну з високим рівнем кадрової концентрації та потенційними ризиками перевантаження персоналу.

Іншу модель демонструє ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД». Підприємство характеризується стабільним зростанням доходу, високим рівнем рентабельності продажів і поступовим збільшенням чисельності персоналу. Показник доходу на одного працівника залишається у межах економічно обґрунтованих значень та корелює зі змінами масштабу діяльності. Це свідчить про пропорційність між фінансовим результатом і кадровим забезпеченням, а отже – про сформовану систему управління трудовим потенціалом. Висока рентабельність продажів у поєднанні з розширенням штату вказує на ефективну інтеграцію інтенсивної та екстенсивної складових управління. У межах матричної діагностики підприємство переважно перебуває у квадранті успішного функціонування, що означає збалансоване поєднання якісних і кількісних критеріїв. Така модель може бути визначена як стратегічно збалансована, оскільки розвиток трудового потенціалу відбувається синхронно з фінансовим зростанням і не супроводжується різкими диспропорціями.

ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД» займає проміжну позицію між зазначеними моделями. Підприємство демонструє поступове та відносно рівномірне зростання доходу разом зі збільшенням чисельності працівників. Рентабельність продажів коливається в помірних межах, а показник доходу на одного працівника зростає без аномальних стрибків. Це свідчить про достатній рівень узгодженості між фінансовими результатами та кадровою структурою. Водночас рентабельність продажів не досягає рівня, характерного для високоефективних підприємств, що вказує на наявність резервів підвищення інтенсивності

управління. У матричному вимірі підприємство переважно перебуває у квадранті накопичення внутрішніх резервів із тенденцією до переходу в зону успішного функціонування. Модель управління трудовим потенціалом у цьому випадку можна визначити як поступово-еволюційну, орієнтовану на стабільне розширення без різких структурних змін.

Отже, порівняння трьох підприємств засвідчує, що ефективність управління трудовим потенціалом визначається рівнем синхронізації між динамікою фінансових результатів і спроможністю підприємства забезпечувати масштаб діяльності відповідною кадровою базою. ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД» демонструє найбільш збалансовану та стійку модель, у якій інтенсивні та екстенсивні показники гармонійно поєднуються. ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД» реалізує стабілізаційно-накопичувальний тип управління з потенціалом подальшого зростання ефективності. Натомість ТОВ «ЗЕРНО» характеризується високою залежністю від обмеженого кадрового ресурсу, що знижує довгострокову стійкість та підвищує ризики в умовах невизначеності.

Таким чином, проведена діагностика підтверджує, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств торговельно-дистрибуційного сектору м'ясних та рибних продуктів вирішальним чинником є не лише фінансова результативність, а й інституційна спроможність формувати, розвивати та стабілізувати трудовий потенціал відповідно до масштабів і динаміки господарської діяльності.

Порівняльна діагностика стану управління трудовим потенціалом ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ» та ТОВ «ДСВ ЛОГІСТИКА» дозволяє виявити три різні моделі кадрової організації у сфері логістичних послуг, які по-різному реагують на вплив зовнішньої невизначеності та масштаб господарської діяльності (табл. 2.8).

ТОВ «Імпекс Логістик» характеризується високими обсягами доходу при мінімальній офіційній чисельності персоналу. У 2020–2021 роках підприємство демонструвало низьку рентабельність продажів при надзвичайно високому доході на одного працівника, що свідчить про формальний характер кадрової

структури. У 2022 році відбулося різке скорочення доходу та фіксація збитковості, що перевело підприємство у кризову зону. Попри відновлення доходів у 2023–2024 роках, показник доходу на одного працівника залишився аномально високим, а рентабельність – відносно низькою. Така конфігурація означає домінування фінансових потоків без належного екстенсивного кадрового підкріплення. Таким чином, модель управління трудовим потенціалом є структурно незбалансованою, з високими ризиками залежності від обмеженого кадрового ядра.

Таблиця 2.8.

## Динаміка показників логістичних підприємств

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток (збиток), грн	Працівники, осіб	Рентабельність продажів, %	Дохід на одного працівника, грн	КвADRANT
ТОВ «Імпекс Логістик»						
2020	849 897 700	3 374 400	–	0,40	–	Стагнація
2021	1 832 192 600	7 485 000	41	0,41	44 706 901	Стагнація
2022	197 965 200	–463 000	12	–0,23	16 497 100	Криза
2023	807 138 200	8 498 700	12	1,05	67 261 517	Криза
2024	1 081 872 000	17 270 700	13	1,60	83 220 923	Криза
ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ»						
2020	10 712 400	106 800	–	0,99	–	стагнація
2021	29 931 600	139 200	25	0,46	1 197 264	стагнація
2022	28 627 400	516 800	22	1,81	1 301 245	Резерви
2023	38 190 200	1 292 000	39	3,38	979 236	Резерви
2024	39 627 800	1 805 600	38	4,56	1 042 837	Резерви
ТОВ «ДСВ ЛОГІСТИКА»						
2020	995 534 000	21 437 000	–	2,15	–	Резерви
2021	1 818 136 000	38 090 000	225	2,09	8 080 604	Резерви
2022	423 801 000	56 002 000	216	13,21	1 962 042	Успіх
2023	455 904 000	85 954 000	216	18,85	2 110 667	Успіх
2024	571 848 000	97 438 000	234	17,04	2 443 795	Успіх

Джерело: сформовано за даними [135; 138; 140]

Іншу модель демонструє ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ». Підприємство має помірні масштаби діяльності та поступове зростання доходу, при цьому чисельність персоналу є відносно стабільною і пропорційною обсягам господарської активності. Рентабельність продажів поступово зростає, а показник доходу на одного працівника перебуває в економічно обґрунтованих

межах. Це свідчить про формування адаптивної кадрової структури без різких дисбалансів. Підприємство демонструє поступовий перехід від стагнаційної моделі до накопичення внутрішніх резервів, що свідчить про розвиток кадрової бази відповідно до масштабів діяльності.

Найбільш збалансовану модель управління трудовим потенціалом у групі демонструє ТОВ «ДСВ ЛОГІСТИКА». Підприємство має значний масштаб операцій, стабільну чисельність персоналу (понад 200 осіб) та зростаючу рентабельність продажів, особливо у 2022–2024 роках. Показник доходу на одного працівника не має аномальних значень і відображає пропорційність між фінансовими та кадровими параметрами. Отже, екстенсивна та інтенсивна складові управління перебувають у гармонійному поєднанні, що забезпечує стратегічну стійкість.

Порівняльний аналіз свідчить, що в межах однієї галузі логістики спостерігаються три типи управління трудовим потенціалом: диспропорційна модель з фінансовою активністю без кадрового підкріплення (ТОВ «Імпекс Логістик»); адаптивно-накопичувальна модель поступового розвитку (ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ»); стратегічно збалансована модель інтегрованого управління (ТОВ «ДСВ ЛОГІСТИКА»). Таким чином, результати діагностики підтверджують, що для логістичних підприємств ключовим чинником довгострокової стійкості є синхронізація масштабів фінансової діяльності з розвитком кадрової інфраструктури (відображається у переході до квадранта успішного функціонування).

Порівняльна діагностика управління трудовим потенціалом ТОВ «ТАНА», ТОВ «Еластомер» та ТОВ «ПОЛІКЕМ» (табл. 2.9) відображає різні траєкторії трансформації кадрової системи у виробничому сегменті та різний рівень синхронізації між фінансовими результатами й екстенсивною базою персоналу.

ТОВ «ТАНА» демонструє хвилеподібну динаміку. У 2020 році підприємство перебувало у стані стагнації: фінансові показники були позитивними, проте без вираженої інтенсивності розвитку. У 2022 році, на тлі зовнішніх шоків, зафіксовано збитковість і зниження доходу, що перевело

підприємство у кризовий стан. Водночас у 2023–2024 роках відбулося суттєве відновлення: рентабельність продажів зростає до 7–8%, а дохід стабілізувався. Проте чисельність персоналу суттєво скоротилася, що спричинило значне зростання доходу на одного працівника. Це свідчить про інтенсивну фінансову активізацію при звуженні екстенсивної бази. Отже, у 2023–2024 роках підприємство переходить до накопичення внутрішніх резервів, але ще не досягає повного балансу інтенсивних та екстенсивних критеріїв. Модель управління трудовим потенціалом можна визначити як адаптаційно-оптимізаційну, спрямовану на підвищення продуктивності через концентрацію кадрових ресурсів.

Таблиця 2.9.

## Динаміка показників виробників хімічної промисловості

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток (збиток), грн	Працівники, осіб	Рентабельність продажів, %	Дохід на одного працівника, грн	Квadrant
ТОВ «ТАНА»						
2020	144 867 900	2 420 600	–	1,67	–	Стагнація
2022	103 722 500	–4 204 400	42	–4,05	2 469 583	Криза
2023	108 902 500	8 173 900	26	7,51	4 188 558	Успіх
2024	117 638 000	9 793 100	12	8,33	9 803 167	
ТОВ «Еластомер»						
2020	829 300	-946 000	–	-114,07	–	Криза
2021	6 913 700	1 430 100	4	20,68	1 728 425	Резерви
2022	4 591 400	469 700	4	10,22	1 147 850	
2023	14 974 200	2 923 300	4	19,52	3 743 550	Успіх
2024	47 948 700	20 405 400	5	42,56	9 589 740	
ТОВ «Полікем»						
2020	96 628 300	3 489 100	–	3,61	–	Резерви
2021	285 067 500	18 539 200	49	6,50	5 817 704	Успіх
2022	105 548 700	3 376 600	44	3,19	2 398 834	Резерви
2023	155 270 300	10 577 000	43	6,81	3 610 937	
2024	197 577 300	8 617 000	46	4,36	4 295 159	

Джерело: сформовано за даними [137; 143; 145]

ТОВ «Еластомер» демонструє найбільш контрастну динаміку. У 2020 році підприємство перебувало у глибокому кризовому стані, що підтверджується збитковістю та надзвичайно низьким масштабом діяльності. Уже з 2021 року фіксується різке зростання доходу та перехід до прибутковості, що дозволяє

віднести 2021–2022 роки до фази накопичення резервів. У 2023–2024 роках спостерігається стрімке зростання рентабельності (понад 40% у 2024 році) при відносно невеликій, але стабільній чисельності персоналу. Така динаміка свідчить про перехід до успішного функціонування, оскільки інтенсивна складова (рентабельність продажів) підкріплюється відносно стабільною екстенсивною базою. Таким чином, підприємство демонструє трансформаційно-інтенсивну модель управління трудовим потенціалом із швидким переходом від кризи до зони стратегічної ефективності.

ТОВ «ПОЛКЕМ» характеризується більш рівномірною та передбачуваною траєкторією. У 2020 році підприємство перебувало у стані накопичення резервів: позитивна рентабельність при відсутності чітко вираженої екстенсивної підтримки. У 2021 році відбулося суттєве зростання доходу та прибутку разом зі збільшенням чисельності персоналу, що дозволяє віднести цей період до успішного функціонування. У 2022 році на фоні зниження доходу підприємство повертається до стану накопичення резервів, однак зберігає позитивну рентабельність продажів. У 2023–2024 роках фінансові показники знову зростають, а кадрова структура залишається стабільною, що свідчить про закріплення у квадранті резервів з тенденцією до переходу в квадрант успішного функціонування. Модель управління трудовим потенціалом у цьому випадку можна охарактеризувати як стабілізаційно-збалансовану, без різких кадрових дисбалансів.

Узагальнюючи результати діагностики підприємств виробничої групи, можна констатувати, що розвиток трудового потенціалу в умовах невизначеності відбувається за різними траєкторіями, залежно від ступеня узгодженості між фінансовою динамікою та кадровою структурою. У межах досліджуваної сукупності простежується як сценарій відновлення через оптимізацію чисельності персоналу, так і сценарій трансформаційного зростання із суттєвим посиленням інтенсивних показників, а також варіант стабілізаційного функціонування з поступовим нарощуванням результативності без різких структурних змін.

Загалом для виробничих підприємств характерною є залежність стійкості від пропорційності між масштабом господарської діяльності та кадровим забезпеченням. Підвищення фінансової ефективності без відповідного розвитку або збереження кадрової бази створює ризик структурного дисбалансу, тоді як синхронізоване зростання інтенсивних та екстенсивних показників формує передумови переходу до зони стабільного успішного функціонування. Таким чином, ефективність управління трудовим потенціалом у виробничому секторі визначається не лише рівнем прибутковості, а насамперед якістю інтеграції фінансових результатів із кадровими параметрами розвитку підприємства..

Отже, діагностика управління трудовим потенціалом підприємства підтверджує, що у виробничому сегменті довгострокова стійкість досягається не лише через зростання фінансових результатів, а й через формування адекватної кадрової бази, яка забезпечує баланс між інтенсивними та екстенсивними складовими управління трудовим потенціалом.

Проведене дослідження дозволило досягнути поставленої мети, виконати означені завдання та довести, що:

діагностика трудового потенціалу в умовах невизначеності має здійснюватися переважно з метою створення комфортних умов для праці, розвитку кожного працівника та майбутньої вигоди підприємства від цього;

в умовах невизначеності здійснення діагностики управління трудовим потенціалом має спиратись на найбільш оптимальні методи й моделі, що базуються на універсальних та специфічних показниках діяльності підприємств, та дають змогу приймати правильні рішення щодо якісного поліпшення трудових ресурсів, людського капіталу з метою усталеної діяльності в сучасних умовах воєнного стану.

Проведена діагностика управління трудовим потенціалом підприємств торговельного, дистрибуційного, логістичного та виробничого секторів, здійснена на основі матричної моделі (рис. 2.8), дозволила виявити закономірності функціонування трудового потенціалу в умовах невизначеності та воєнного стану.

По-перше, встановлено, що сам по собі високий рівень доходу або прибутковості не є достатньою ознакою ефективного управління трудовим потенціалом. Ключовим критерієм виступає ступінь узгодженості між інтенсивними показниками (рентабельність, продуктивність праці) та екстенсивними параметрами (чисельність персоналу, масштаб кадрової структури). Підприємства, у яких фінансове зростання супроводжується пропорційним розвитком кадрової бази, стабільно переходять до квадранта успішного функціонування. Натомість фінансова активізація без належного кадрового підкріплення формує структурний дисбаланс і підвищує ризики нестійкості.

По-друге, галузева специфіка впливає на конфігурацію трудового потенціалу, що підтверджується результатами матричної діагностики: у торговельному секторі перехід до квадранта успішного функціонування відбувається за умови формування масштабної та формалізованої кадрової бази; у дистрибуції критичним чинником виступає диверсифікація кадрової відповідальності та зниження залежності від обмеженого штату; у виробництві – оптимізація чисельності в поєднанні з підвищенням технологічної інтенсивності праці.

По-третє, динамічний аналіз за роками підтвердив фазовість розвитку трудового потенціалу: підприємства проходять стадії кризи, стагнації, накопичення внутрішніх резервів і збалансованого функціонування. Перехід між квадрантами відбувається під впливом як зовнішніх чинників (економічна нестабільність, воєнний стан, ринкові трансформації), так і внутрішніх управлінських рішень щодо зайнятості, легалізації персоналу, оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічна стійкість підприємств в умовах невизначеності визначається не стільки абсолютними фінансовими показниками, скільки якістю інтеграції кадрових ресурсів у систему управління. Ефективне управління трудовим потенціалом передбачає збалансованість між кількісними та якісними

характеристиками персоналу, адаптивність до зовнішніх змін і здатність перетворювати внутрішні резерви на джерело довгострокової конкурентоспроможності.

Отже запропонована система діагностики дозволяє не лише оцінити поточний стан трудового потенціалу підприємств, але й визначити траєкторію їх подальшого розвитку, виявити зони ризику та сформувані підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень у післявоєнний період відновлення економіки України.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами дослідження, представленими у другому розділі, можна зробити наступні висновки.

1. Розвинуто аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності та доведено, що результативність управлінських рішень у цій сфері безпосередньо залежить від якості аналітичного забезпечення. На відміну від фрагментарних підходів до оцінювання персоналу, у роботі обґрунтовано необхідність комплексного аналітичного підходу, який охоплює не лише кадрові параметри, а й економічні результати використання трудового потенціалу, його адаптаційні можливості, внутрішні резерви, динаміку змін та рівень чутливості до зовнішніх факторів. Це дозволило довести, що управління трудовим потенціалом повинно спиратися на системно організовану інформаційну основу, яка забезпечує об'єктивне бачення кадрового стану підприємства, виявлення проблемних зон і формування обґрунтованих рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано, що аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємства має будуватися на поєднанні показників, які відображають не лише кількісні характеристики персоналу, а й якість його використання, рівень кадрової стійкості, соціальної напруги та внутрішніх

резервів розвитку. Доведено, що аналіз трудового потенціалу має здійснюватися з урахуванням комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволяє перейти від вузького обліково-статистичного підходу до стратегічно орієнтованого аналітичного супроводу. Саме тому аналітичний інструментарій розглянуто як важливу складову системи управління, яка формує підстави для оцінювання поточного стану трудового потенціалу, визначення його слабких і сильних сторін та прогнозування можливих траєкторій розвитку підприємства.

3. Уточнено методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємства. Доведено, що такі фактори доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язану систему впливів, що формує чутливість підприємства до змін середовища та визначає складність кадрових процесів. Запропонований підхід дозволив розширити наукове уявлення про фактори невизначеності за рахунок виокремлення не лише економічних, політичних, соціальних, технологічних, а також інституційних і регіональних чинників. Результати аналізу створили підстави для глибшого розуміння того, яким чином нестабільність середовища трансформує можливості формування, використання та відтворення трудового потенціалу підприємств.

4. Ідентифіковано, що вплив невизначеності на трудовий потенціал проявляється через кадровий дефіцит, міграційні втрати, зміну професійно-кваліфікаційної структури персоналу, погіршення прогнозованості зайнятості, посилення ризиків професійного вигорання, зростання соціальної напруги та ускладнення системи мотивації. Разом із тим продемонстровано, що глибина такого впливу залежить не лише від сили зовнішніх загроз, а й від внутрішнього стану підприємства, якості менеджменту, рівня кадрового резерву, розвитку організаційної культури та здатності системи управління до адаптації. Це дозволило розглядати фактори невизначеності не просто як обмеження внутрішнього чи зовнішнього середовища, а як аналітичну основу для побудови адаптивної системи управління трудовим потенціалом, зорієнтованої на посилення стійкості та гнучкості підприємства.

5. Удосконалено аналітичний інструментарій комплексної діагностики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що така діагностика має виходити за межі традиційного контролю

чисельності та фонду оплати праці й охоплювати показники продуктивності праці, доходу на одного працівника, кадрової стійкості, внутрішніх резервів, соціальної напруги, якості кадрових процесів та здатності підприємства до адаптації. Доведено, що використання комплексної системи діагностики забезпечує можливість не лише фіксувати поточний стан трудового потенціалу, а й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між кадровими процесами та загальною результативністю діяльності підприємства. Саме це створює основу для прийняття більш точних тактичних і стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

6. Діагностика трудового потенціалу має виконувати не лише контрольну, а й прогностичну функцію. Запропонований у роботі аналітичний інструментарій дозволяє виявляти не тільки вже наявні проблеми, а й потенційні ризики розвитку кадрової ситуації, визначати приховані резерви підприємства та оцінювати його фазу розвитку. У цьому контексті процес діагностики доцільно розглядати як інструмент переходу від інтуїтивного кадрового управління до аналітично обґрунтованого управлінського вибору. Такий підхід створює передумови для формування випереджувальної кадрової політики, здатної реагувати не постфактум, а на ранніх етапах зміни умов функціонування підприємства.

7. Доведено, що поєднання аналітичного підґрунтя, методичного підходу щодо ідентифікації факторів невизначеності та комплексної діагностики формує цілісну методичну основу для подальшого розроблення організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства. Саме результати аналітичного блоку дають змогу визначити, які інструменти управління є пріоритетними для конкретного підприємства, де знаходяться критичні зони кадрової вразливості та які саме управлінські рішення можуть забезпечити максимальний адаптаційний ефект.

## **РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності**

Після початку повномасштабної агресії РФ проти України життя кожного громадянина зазнало кардинальних змін, а якість трудового життя зазнала суттєвих трансформацій. У перші місяці війни головними завданнями на ринку праці були відновлення діяльності зайнятих громадян і забезпечення їх базових потреб у процесі роботи. Через два роки акцент змістився на створення нових робочих місць, впровадження стандартів гідної праці, збереження наявних кадрів та повернення з-за кордону громадян працездатного віку.

На шляху до формування та підтримки високих стандартів трудового життя роботодавці стикаються з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів. Дослідники й практики значну увагу приділяють питанням належної оплати та безпечності умов праці, проте на національному рівні на ситуацію впливають і глобальні процеси. Серед ключових викликів можна виокремити:

1. Зміни у трудовому законодавстві. Воєнний стан і розробка нового Трудового кодексу, орієнтованого на спрощення кадрових процедур та обмеження державного втручання у відносини між роботодавцями та працівниками, призвели до зменшення рівня соціальних гарантій [43].

2. Трансформація економічної структури. Переорієнтація виробництва на військово-промислову сферу, розвиток аграрного сектору, енергетики, ІТ-галузі, будівництва та машинобудування при посиленій підтримці оборонного комплексу спричинили дисбаланс попиту й пропозиції на ринку праці та зростання безробіття.

3. Прискорена цифровізація. Розвиток концепції «цифрової держави» створив передумови для скорочення певних категорій робочих місць, зокрема у

держслужбі. Водночас ІТ-сфера, яка раніше відчувала нестачу фахівців, у 2023 році зафіксувала надлишок кадрів (84% спеціалістів мали роботу, 13% – залишалися без неї) [115]. Створення Мінцифрою інфраструктури для електронних реєстрів прискорило цифрову трансформацію [132]. Участь України в програмі «Цифрова Європа» з бюджетом 6 млрд євро відкрила фінансування у сферах високопродуктивних обчислень, штучного інтелекту, хмарних технологій, цифрових навичок та впровадження ІТ у бізнес і суспільство [91]. Частка українців із базовими та просунутими цифровими навичками зросла з 47% у 2019 році до 60% у 2023 році [61], що відповідає планам підвищити частку ІТ у ВВП до 10% у 2024 році [162].

4. Зелена економіка та екологічна відбудова. Поширення принципів «зеленої відбудови» стимулюватиме перехід на екологічніші технології, але водночас створить ризики для підприємств, що працюють за старими, менш екологічними стандартами, і може штовхнути їх у тіньовий сектор.

5. Макроекономічні виклики. Прогноз уряду на 2024 рік передбачав ВВП у 7 643 млрд грн (+4,6%), інфляцію на рівні 9,7%, середню зарплату 21 809 грн (+8,5%) та зростання продуктивності на 4,2% [109]. Однак ці цілі виглядали надто амбітними та невиправданими з огляду на політичні, демографічні та правові ризики. Досягнення таких показників потребує як приросту робочої сили, так і активної роботизації [112].

6. Бар'єри для бізнесу. Серед основних перешкод відновлення підприємництва – непередбачуваність політичної та економічної ситуації, дефіцит платоспроможних клієнтів, нестача кваліфікованих кадрів, брак інвестицій, фіскальний тиск, бюрократичні перепони, проблеми з бронюванням працівників, а також логістичні затримки на кордоні [129]. За опитуванням проекту «Дія. Бізнес», 84% компаній мають труднощі з доступом до фінансування.

Перелічені виклики є лише частиною проблем, з якими стикаються роботодавці у забезпеченні не тільки базового, а й гідного рівня трудового життя в умовах війни та майбутнього відновлення. Залучення економічно неактивного

населення, виведення з тіні неформальної зайнятості та повернення біженців потребує комплексних заходів, спрямованих на підвищення якості трудового життя. Зменшення негативного впливу окреслених викликів сприятиме посиленню позицій України як конкурентоспроможного роботодавця на європейському ринку праці.

Термін «механізм» походить від латинського *mechanismus*, що означає систему або пристрій, призначений для виконання певної функції. У широкому розумінні механізм – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які разом забезпечують виконання певної дії або досягнення певної мети. В управлінській теорії механізм розглядається як організаційна структура, засоби та процеси, що забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення поставлених цілей [99]. Це означає, що механізм – не просто інструмент, а цілісна система, яка включає організаційні, технічні, інформаційні, економічні та соціальні компоненти.

У сфері менеджменту та управління персоналом, механізм управління є комплексом засобів, методів, процедур і процесів, за допомогою яких відбувається вплив суб'єктів управління на об'єкт з метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей підприємства [176].

Згідно з визначенням, наведеним у праці В.О. Антоненка та С. Антоненка, механізм управління – це організаційно-технічна і соціально-економічна система, яка реалізує цілі управління через взаємодію суб'єктів та об'єктів, використовуючи відповідні методи, засоби та процедури [4]. Це підкреслює багатогранність механізму – він включає не тільки структуру, але й соціальні аспекти взаємодії людей, технічні інструменти та економічні стимули.

Для ефективного функціонування механізму управління на основі сформульованої у п. 1.3 гібридно-адаптивної концепції управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності в системі менеджменту виділяють такі основні компоненти:

1. Суб'єкт управління – це особа або колектив осіб (керівники, менеджери, HR-фахівці), які здійснюють управлінські функції – планування, організацію,

мотивацію, контроль. Вони приймають рішення, формують стратегію і координують діяльність об'єкта управління [35].

2. Об'єкт управління – система, процес або ресурс, що піддається управлінському впливу. У випадку трудового потенціалу це – працівники, їх знання, навички, мотивація і загальний людський капітал підприємства [45].

3. Методи і процедури управління – це сукупність прийомів і способів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт. Вони включають планування кадрових потреб, стимулювання та мотивацію, контроль і оцінку результатів, навчання та розвиток персоналу [99].

4. Засоби управління – матеріальні, інформаційні та правові інструменти, що використовуються для реалізації методів управління. Це можуть бути фінансові стимули (заробітна плата, бонуси), нормативні документи, інформаційні системи, навчальні платформи [176].

Інформаційне та правове забезпечення – інформація для прийняття рішень, аналітика, дані про персонал, а також законодавча база, що регламентує трудові відносини та управлінську діяльність [45].

Управління трудовим потенціалом – це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів підприємства. Механізм управління трудовим потенціалом включає сукупність організаційних, економічних, мотиваційних, правових та інформаційних заходів, які забезпечують реалізацію кадрової політики підприємства [157].

Як наголошує Пасічник С.В., механізм управління трудовим потенціалом – це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, методів і інструментів, що реалізують кадрову політику підприємства [100]. Це означає, що управління трудовим потенціалом охоплює не лише адміністративні процеси, а й комплексний підхід, який враховує потреби і мотивацію працівників.

Формування і впровадження дієвого механізму управління трудовим потенціалом є ключовим фактором для: адаптації підприємства до мінливих

умов зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах економічної, соціальної чи політичної невизначеності [4, 156]; планування і забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, що відповідають потребам виробництва та ринку [99]; підвищення мотивації, залучення та збереження цінних працівників шляхом розробки ефективних систем стимулювання [176]: підтримки безперервного навчання і професійного розвитку персоналу для збереження конкурентоспроможності підприємства [100]; досягнення стратегічних цілей і підвищення загальної ефективності діяльності через оптимальне управління людськими ресурсами [4].

Механізм управління – це складна, багаторівнева система, що поєднує організаційні, економічні, соціальні, правові і технічні інструменти для досягнення поставлених цілей. У контексті трудового потенціалу ефективний механізм дозволяє підприємствам не лише підтримувати стабільну роботу, а й активно розвиватися, пристосовуватися до змін і зміцнювати свої конкурентні позиції.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності та невизначеності, що зумовлено як глобальними економічними шоками, так і локальними кризовими явищами. Для підприємств це означає необхідність оперативної адаптації до змін, швидкої мобілізації ресурсів та ефективного використання наявного трудового потенціалу. Саме трудовий потенціал є базовим ресурсом будь-якої організації, здатним забезпечити її стійкість, навіть у періоди глибоких економічних потрясінь.

Кризові явища часто супроводжуються скороченням фінансових ресурсів, зміною структури попиту, перебоями у постачанні та загальною нестабільністю ділового середовища. У таких обставинах має бути організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємств, який повинен мати адаптивний характер, поєднувати стратегічні і тактичні підходи та включати елементи антикризового управління.

Актуальність розробки сучасного організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом у кризових умовах зумовлена: необхідністю

підтримки стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності; потребою забезпечення гнучкості й швидкої адаптації трудових ресурсів; важливістю збереження та розвитку ключових компетенцій персоналу; зростаючим значенням цифрових технологій у сфері управління персоналом; потребою інтеграції антикризових інструментів в стратегію управління персоналом. У результаті, формування ефективного механізму управління трудовим потенціалом стає не просто важливим завданням, а стратегічною передумовою довгострокової життєздатності підприємства у мінливому середовищі.

У вітчизняній літературі організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства трактують як комплексну систему цілей, принципів, функцій, методів і інструментів впливу на формування, збереження та розвиток трудового потенціалу, що спирається на нормативно-правове, інформаційно-аналітичне, фінансово-інвестиційне та організаційне забезпечення. Узагальнено, типова структура механізму включає: цільовий блок (стратегічні та операційні цілі щодо персоналу); принципи (системність, інтегрованість, динамізм, узгодженість зі стійким розвитком); функції (планування/проектування чисельності та компетенцій, організація праці, мотивація й оплата, навчання/розвиток, безпека та умови праці, соціальний діалог); інструменти (показники ефективності, грейдінг, системи компетенцій, різноманітні режими зайнятості тощо); підсистеми підтримки (правової, інформаційної, фінансової, IT-підтримки). Таку логіку детально описують як українські автори, так і європейські дослідники, які підкреслюють принципи узгодження механізму зі стратегією та цілями сталого розвитку [198; 159; 189].

Окремий пласт досліджень – це «структурні» моделі механізму на рівні підприємства: вони деталізують організаційні блоки (структура управління персоналом, облік кадрів, система стимулювання, процедури оцінювання/атестації, навчання), а також регламенти документування та внутрішні політики. Ці наукові доробки акцентують необхідність ситуаційного

налаштування механізму управління трудовим потенціалом під умови волатильності [202].

Міжнародні дослідження розкривають практичні аспекти механізму управління трудовим потенціалом, а саме: планування потреб у праці відповідно до поточних обставин діяльності організації, залученість працівників до розробки стратегічного бачення розвитку, постійне навчання, управління результативністю, справедливі трудові відносини й безпека праці із сильним акцентом на узгодженні з довгостроковим баченням розвитку підприємства [218].

Сучасні дослідження демонструють, що управлінські практики високої результативності роботи персоналу, сталі і «резильєнс-орієнтовані» системи управління кадрами доповнюють економічні важелі (зарплата/бюджети) організаційними (процеси трансформації внутрішнього середовища, культура підтримки, залученість всіх до реалізації єдиної мети розвитку організації). Все це разом підвищує готовність до шоків та кризових змін. У центрі уваги перебувають динамічна здатність до трансформації системи у поєднання з процесами управління персоналом та контролінгом [214].

Наявні наукові дослідження окреслюють загальні принципи функціонування механізму управління трудовим потенціалом, але залишають відкритим питання щодо розробки структури організаційно-економічного механізму, здатної забезпечити стійкість і адаптивність українських підприємств в умовах невизначеності.

Отже, є потреба систематизувати наявні інструменти управління персоналом в кризових умовах, що можуть бути покладені в основу структури організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності економічної сфери діяльності України.

Організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом виконує функцію системного інструмента, що об'єднує методи, принципи, інституційні норми та управлінські технології в єдину модель забезпечення ефективності праці. У кризових умовах він набуває додаткової ваги, оскільки, від

здатності підприємства підтримувати мотивацію, розвиток компетенцій та гнучкість персоналу безпосередньо залежить рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень та поточних особливостей господарювання українських підприємств дає можливість сформулювати гнучкий організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємств України в умовах невизначеності (рис. 3.1).

Рис. 3.1 відображає логічну структуру механізму, який поєднує стратегічні орієнтири, фундаментальні засади, його функціональну структуру, важелі впливу та очікувані результати. Специфіка механізму визначається його здатністю адаптуватися до особливостей української воєнної та післявоєнної економіки, враховуючи нестачу трудових ресурсів, інтенсивність міграційних процесів та динаміку цифрової трансформації.

Стратегічні орієнтири механізму передбачають забезпечення резильєнтності підприємства через розвиток і збереження трудового потенціалу; мінімізацію ризиків втрати ключових компетенцій унаслідок мобілізації, еміграції чи кризових явищ; створення умов для гнучкого використання персоналу через гібридні та дистанційні формати роботи, тимчасові контракти та внутрішню мобільність; інтеграцію трудових ресурсів у післявоєнну модель економіки, що передбачає перекваліфікацію, повернення трудових мігрантів і залучення ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також інших уразливих категорій населення.

Фундаментальні засади функціонування механізму включають адаптивність кадрової політики, багаторівневість управління (підприємство – регіон – держава), інституційну узгодженість корпоративних стратегій управління персоналом із державною політикою відновлення трудового потенціалу країни, інклюзивність на основі врахування інтересів всіх вразливих категорій населення, ресурсну збалансованість для оптимального поєднання організаційних і економічних важелів впливу.

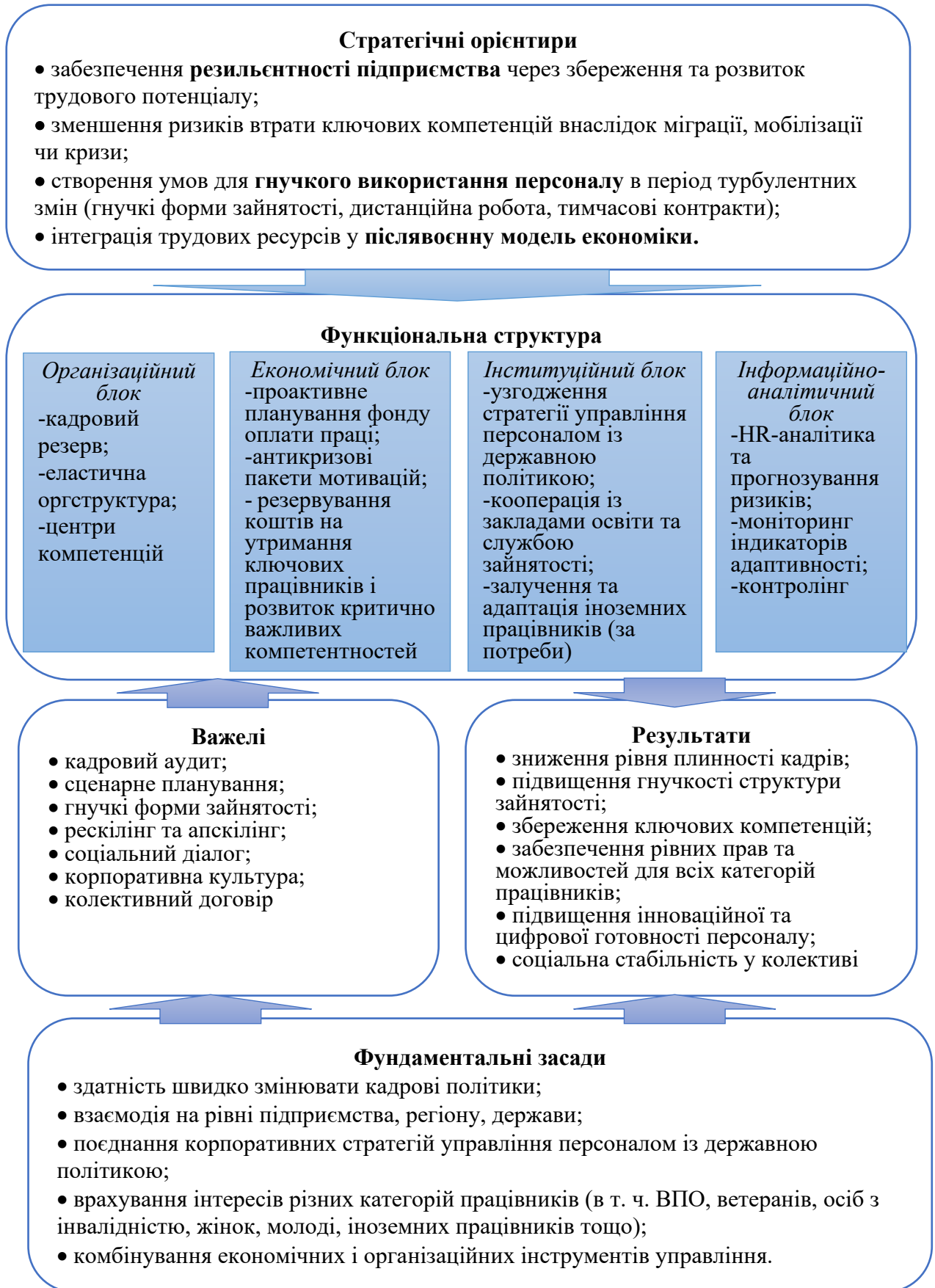


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності

Функціональна структура – це основний елемент механізму, що реалізується через чотири взаємопов'язані підсистеми: організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну.

Організаційний блок передбачає створення кадрового резерву з потенційно-уразливих категорій населення, впровадження гнучких структур (це можуть бути тимчасові команди або проєктні офіси, які створюються на час реалізації конкретних завдань), формування центрів компетенцій (для моніторингу, навчання чи перекваліфікації працівників).

Українські підприємства активно створюють кадрові резерви з числа внутрішньо переміщених осіб, жінок, студентів, ветеранів, осіб з інвалідністю. Наприклад, на підприємствах групи Fozzy набирають жінок на традиційно «чоловічі» професії (вантажники, водії тощо), пропонуючи навчання з нуля для покриття дефіциту кадрів [193].

В кризових умовах також важливим є прискорене прийняття рішень. Менеджери зазначають: «швидкість вирішує все», тобто краще швидко помилитися, ніж довго обмірковувати. Саме такий підхід в межах організаційної підсистеми запропонованого механізму дозволяє адаптуватися до швидких змін [217].

Економічна підсистема функціональної структури механізму управління трудовим потенціалом підприємства реалізується шляхом проактивного бюджетування фонду оплати праці за можливими варіантами розвитку поточної ситуації, розробки мотиваційних пакетів (системи бонусів, премії за швидкість, адаптивність) та резервування коштів на утримання ключових працівників і розвиток критично важливих компетентностей.

Сьогодні керівники вітчизняних підприємств запроваджують планування фонду оплати праці, не просто закладаючи конкретну суму на майбутні витрати, а розглядаючи варіанти від базового до песимістичного. Паралельно впроваджується гнучка система оплати праці та засоби економічного стимулювання (зокрема, підвищення зарплати за спеціально розробленими схемами), щоб залучити та матеріально заохотити працівників у складний час

[222]. Водночас війна трансформує бізнес-поведінку: компанії оптимізують витрати, диверсифікують ринки, використовують онлайн-інструменти та підтримують військове і громадське середовище [103]. Такий прояв економічної і соціальної відповідальності також позитивно відбивається на репутації підприємства як відповідального роботодавця.

Українські підприємства опановують нові шляхи пошуку трудових ресурсів. З іншого боку і держава докладає зусиль для накопичення та збереження трудового потенціалу країни. Так, Національний банк України через Академію фінансового управління організовує програми перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників банківської сфери, зокрема в умовах воєнного часу. Це не пряме співфінансування, але є важливою формою підтримки компетентнісного розвитку у сфері фінансів [92].

Інституційна підсистема функціональної структури механізму управління трудовим потенціалом підприємства представлена кооперацією підприємств із регіональними службами зайнятості та освітніми закладами, реалізується шляхом узгодження власної стратегії управління персоналом з державною політикою у сфері зайнятості, що впроваджується на національному та регіональному рівні. Інституційна складова може імплементуватись і на міжнародному рівні при залученні (за потреби) та адаптації іноземних працівників.

Український бізнес вже зараз узгоджує свої стратегії розвитку працівників з державними програмами підтримки та стратегічними ініціативами на міжнародному рівні. У останніх дослідженнях [26] підкреслюється роль інституційної синергії: міжнародного досвіду надання допомоги і державного регулювання, як форми сприяння стабілізації діяльності вітчизняних компаній в умовах невизначеності. Також, через кадровий дефіцит, підприємства впроваджують технологічні рішення і посилюють комунікаційну кооперацію з іншими суб'єктами господарювання, щоб забезпечити стійкість та накопичити зовнішній соціальний капітал для вирішення своїх поточних і стратегічних завдань розвитку [32; 58].

Інформаційно-аналітична підсистема функціональної структури механізму управління трудовим потенціалом підприємства реалізується шляхом провадження аналітики діяльності персоналу (HR-аналітики) та прогнозування ризиків (плинність кадрів, емоційне та професійне вигорання), через моніторинг індикаторів адаптивності (швидкість відновлення після шоків, цифрова готовність) та контролінг персоналу (зіставлення планових і фактичних показників, коригувальні дії).

HR-аналітика трансформується і українські підприємства на рівні із закордонними уже зараз використовують аналітичні дані у купі із цифровими HR-технологіями, щоб відслідковувати продуктивність, плинність кадрів, рівень вигорання та конфліктність у колективах під час війни. Сучасні дослідження українських науковців [72] також звертають нашу увагу на зменшення неформальної взаємодії, токсичність серед персоналу, конфлікти через різні умови праці та емоційне вигорання. Всі ці негативні явища потребують негайних організаційних рішень у менеджменті персоналу на локальному рівні.

Важелі реалізації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства – це набір методів управління, за допомогою яких підприємство може безпосередньо впливати на власний трудовий потенціал у кризових умовах:

- 1) кадровий аудит – систематична перевірка наявних компетенцій персоналу, їх відповідності стратегічним завданням; ідентифікація «критичних» позицій, від яких залежить стійкість бізнесу; виявлення дубльованих або неактуальних/неефективних функцій;

- 2) сценарне планування процесів управління персоналом передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний), оцінку потреб у персоналі залежно від різних варіантів динаміки ринку та воєнної ситуації, перспективний аналіз всіх статей витрат на персонал (на оплату праці, на навчання, тощо);

3) гнучкі форми зайнятості, серед яких зараз активно впроваджується дистанційна робота, тимчасові та сезонні контракти, часткова зайнятість або робота за окремими проектами, внутрішній аутсорсинг;

4) рескілінг і апскілінг персоналу, тобто, навчання новим професіям у межах власної компанії/ іншої організації, підвищення існуючої кваліфікації відповідно до нових затребуваних сучасних технологій;

5) соціальний діалог – це регулярні комунікації між керівництвом і персоналом (онлайн чи очні зустрічі); колективні переговори щодо нових умов праці; формування довіри і підтримки, корпоративної культури в кризових умовах;

6) корпоративна культура - систему спільних цінностей, норм, правил і моделей взаємодії; вона формує очікувані стандарти трудової поведінки працівників, сприяє підвищенню відповідальності, лояльності та залученості персоналу, що є особливо важливим за умов нестабільності та ризиків;

7) колективний договір - виконує функцію нормативно-регулятивного важеля, який конкретизує та доповнює законодавчі норми у сфері праці з урахуванням специфіки діяльності підприємства, фінансово-економічного стану та рівня розвитку трудового потенціалу; через положення колективного договору визначаються умови оплати праці, режим робочого часу і відпочинку, соціальні пільги, гарантії зайнятості, заходи з охорони праці та професійного розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність та якість трудової діяльності.

Результати впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності є інтегральним підсумком синергетичного впровадження стратегічних орієнтирів, фундаментальних засад через його функціональну структуру із залученням важелів. Вони проявляється у:

зниженні рівня плинності працівників завдяки розвитку кадрового резерву, гнучким контрактам і підтримці співробітників у кризових умовах; члени

колективу менше схильні шукати нове місце роботи, якщо бачать можливість росту та соціальну підтримку в межах підприємства;

підвищенні гнучкості структури зайнятості (можливість швидко перебудувати відділи й перерозподіляти завдання, збільшення частки дистанційної чи проектної роботи, використання тимчасових трудових ресурсів);

збереженні ключових компетенцій шляхом запобігання «витоку мізків» завдяки підвищенню зарплат, навчальним програмам і соціальним пакетам, фокусу на розвиток критично важливих навичок (особливо у сфері інженерії та IT-індустрії);

інклюзивності та рівних можливостях для всіх категорій економічно-активного населення через створення нових робочих місць (для ВПО, ветеранів, жінок, молоді, осіб з інвалідністю, іноземних працівників) і адаптаційні програми та менторинг на кожному кроці для нових працівників;

зростанні цифрової обізнаності та інноваційності персоналу, що проявляється у підвищенні частки співробітників, які володіють цифровими навичками, у впровадження HR-tech/ERP-систем (програмні продукти з управління трудовими ресурсам та всією сукупністю ресурсів підприємства), HR-аналітики для управління персоналом;

соціальній стабільності колективу, мінімізації конфліктів, випадків вигорання і «токсичності» в командах; у посиленні корпоративної культури через соціальний діалог та програми підтримки всіх працівників.

В результаті аналізу діяльності підприємств ТОВ «Миронівський продукт» [141], ТОВ «Імпекс Логістик» [140], ТОВ «ТАНА» [145] та ТОВ «ЗЕРНО» [139] ідентифіковано основні складові організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності (рис. 3.2-3.5). Стратегічні складові та фундаментальні засади залишаються незмінними.

Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «Миронівський продукт» представлено на рис 3.2.



Рис. 3.2. Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «Миронівський продукт»

Джерело: сформовано автором

Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «Миронівський продукт» сформована з урахуванням специфіки підприємства як суб'єкта торгівлі продовольчими товарами, для якого критичними є безперервність товароруку, стабільність торговельного і складського персоналу, якість обслуговування клієнтів та здатність швидко реагувати на коливання попиту й кадрової ситуації.

Організаційний блок спрямований на забезпечення належної чисельності й функціональної збалансованості персоналу відповідно до фактичних обсягів реалізації та операційного навантаження. Для ТОВ «Миронівський продукт» це означає планування кількості працівників не формально за штатним розписом, а з урахуванням інтенсивності продажів, сезонних коливань, графіка постачань і потреб складських та логістичних процесів. Формування кадрового резерву в цьому випадку стосується насамперед критичних посад – адміністраторів, керівників змін, працівників складу, операторів обліку, фахівців із закупівель і збуту. Гнучкий графік роботи та взаємозаміщення працівників потрібні для недопущення зриву продажів, затримок відвантаження і перевантаження персоналу в пікові періоди (зокрема, в святкові дні).

Економічний блок пов'язаний із фінансовим забезпеченням кадрової стійкості. Для ТОВ «Миронівський продукт» він передбачає проактивне планування фонду оплати праці з урахуванням ринкового тиску на зарплати у сфері торгівлі (за останні роки зарплата на підприємстві в середньому на 1,5 тис. нижче ніж середній показник в цій сфері діяльності), інфляційних процесів, дефіциту кадрів і ризику плинності персоналу. Система преміювання має бути безпосередньо прив'язана до результатів роботи, а саме виконання і перевиконання планів продажів, якості обслуговування клієнтів, своєчасності виконання замовлень, точності відвантажень, дотримання стандартів роботи. Саме для цього підприємства економічний блок має підтримувати не лише витрати на персонал, а й фінансові стимули для утримання ключових працівників і розвитку необхідних компетентностей.

Інституційний блок орієнтований на розширення кадрової бази підприємства та формування стабільних каналів її поповнення. Для ТОВ «Миронівський продукт» це насамперед партнерство із закладами фахової передвищої освіти, службою зайнятості, місцевими інституціями та програмами підтримки зайнятості з метою добору, підготовки й адаптації працівників для торговельних, складських і логістичних функцій. Важливою складовою є також інтеграція внутрішньо переміщених осіб, молоді, ветеранів та осіб з інвалідністю

як реального джерела кадрового забезпечення підприємства в умовах дефіциту робочої сили.

Інформаційно-аналітичний блок забезпечує основу для управлінських рішень щодо персоналу. Для ТОВ «Миронівський продукт» він має бути спрямований на HR-аналітику ризиків плинності кадрів, насамперед у торговельному, складському та логістичному сегментах, а також на оцінювання продуктивності й якості використання робочого часу за змінами, підрозділами і функціональними групами (рекомендовано використання системи «PeopleForce»). Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки – перевантаження, нестачу працівників, втрати часу, нестабільність графіків, зниження результативності – і оперативно коригувати кадрові рішення.

Важелі впливу в межах механізму для діяльності ТОВ «Миронівський продукт» передбачають кадровий аудит ключових операційних підрозділів силами сформованої робочої групи з представників відділу кадрів, адміністрації, торговельних, складських та логістичних підрозділів. Також серед важелів впливу на трудовий потенціал має бути розвиток професійних компетентностей у сфері продажів, товарознавства й клієнтського сервісу (реалізується за рахунок курсів підвищення кваліфікації), налагодження сталої внутрішньої комунікації між керівництвом і працівниками, а також трансформація корпоративної культури (на засадах безпеки, гнучкості, взаємопідтримки та відповідальності). Очікуваними результатами впровадження механізму є зниження плинності кадрів у торговельному та складському сегментах, підвищення професійної кваліфікації й цифрової спроможності персоналу, а також зміцнення внутрішньої керованості й кадрової стійкості підприємства. Отже, функціональна структура механізму побудована з урахуванням саме тих викликів, які є характерними для ТОВ «Миронівський продукт».

Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «Імпекс Логістик» представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «Імпекс Логістик»

Джерело: сформовано автором

Організаційний блок для ТОВ «Імпекс Логістик» пов'язаний із забезпеченням безперервності перевезень. Для логістичного підприємства важливо не просто мати штат, а також зовнішній пул водіїв, диспетчерів на випадок термінових рейсів, затримок, хвороби працівників або змін у маршрутах. Тут також можуть бути доцільні гнучкі графіки в періоди пікового навантаження та закріплення провідних фахівців як носіїв критичних компетенцій у сфері маршрутного планування, документообігу та координації доставки.

Економічний блок орієнтований на узгодження кадрових рішень із витратами підприємства. Для логістичної компанії це особливо важливо через

залежність від вартості палива, простоїв транспорту, змін тривалості рейсів і потреби швидко реагувати на нові замовлення. Тому управління трудовим потенціалом тут включає сценарне планування витрат, преміювання за своєчасне та якісне виконання доставки, а також такий розподіл персоналу, який дає змогу не утримувати надлишковий штат, але й не допускати кадрового дефіциту.

Інституційний блок для ТОВ «Імпекс Логістик» має більшу вагу, ніж у багатьох інших підприємств, оскільки ефективність роботи персоналу значно залежить від взаємодії із зовнішнім середовищем: клієнтами, митними органами, прикордонними службами, складськими партнерами. Для логістичної сфери важливо, щоб працівники не лише якісно виконували свої посадові обов'язки, а й були здатні діяти в умовах складного регуляторного середовища, оперативно адаптуватися до змін у правилах та ефективно взаємодіяти із зовнішніми учасниками перевізного процесу.

Інформаційно-аналітичний блок забезпечує управління на основі даних в режимі реального часу. Для логістичного підприємства це означає використання GPS-моніторингу (зокрема через платформу «Wialon»), аналіз затримок, контроль завантаження працівників, оцінювання ефективності водіїв і диспетчерів. Наприклад, якщо фіксуються регулярні простої або перевантаження окремих працівників, керівництво може змінити графіки, перерозподілити функції або залучити резервний персонал.

Отже особливість механізму саме для ТОВ «Імпекс Логістик» полягає в тому, що він орієнтований не просто на кадрове адміністрування, а на підтримання гнучкості, безперервності доставки, швидкої координації та збереження ключових логістичних компетенцій працівників (в тому числі і на міжнародному рівні). Її результатом мають стати менші затримки в поставках, нижче кадрове перевантаження, вища керованість маршрутів і стійкіша робота підприємства в умовах невизначеності.

Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «ТАНА» представлено на рис 3.4. Вона відображає потреби малого виробничого підприємства, діяльність якого

пов'язана з технологічними операціями, використанням сировини, фасуванням продукції та контролем якості партій. Її зміст зосереджений не лише на кадровому забезпеченні як такому, а на підтриманні безперервності критичних виробничих процесів, збереженні технологічних знань і мінімізації ризиків браку.



Рис. 3.4. Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «ТАНА»

Джерело: сформовано автором

Організаційний блок передбачає формування системи взаємозаміщення працівників на критично важливих технологічних ділянках, формування пулу

потенційних кандидатів на працевлаштування, забезпечення передачі технологічних знань та підвищений контроль критичних операцій. Це особливо важливо для малого підприємства, де відсутність одного компетентного працівника може вплинути на стабільність усього виробничого циклу.

Економічний блок механізму орієнтований на оптимізацію чисельності персоналу відповідно до обсягу виробництва. Для ТОВ «ТАНА» якість роботи працівників безпосередньо впливає на рівень втрат компонентів, технологічний брак і собівартість продукції. Саме тому мотивація має бути пов'язана не лише з виконанням виробничих завдань, а й із дотриманням технології виробництва хімічного складу, зниженням втрат сировини та недопущенням дефектних партій та з інноваційною діяльністю. Інституційний блок відображає необхідність зовнішньої підтримки кадрового забезпечення через співпрацю із закладами вищої освіти, службою зайнятості та участь у програмах підтримки промисловості, що є особливо важливим для підприємства, якому потрібні працівники з технологічною підготовкою.

Інформаційно-аналітичний блок механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «ТАНА» пов'язаний із цифровим контролем виробничих операцій, використанням сировини та проходженням партій продукції на основі найпростіших інструментів цифрового обліку (зокрема, Google Sheets або Excel Online). Це передбачає орієнтацію на простежуваність виробничого циклу, своєчасне виявлення відхилень, визначення потреб у підвищенні кваліфікації працівників і контроль перевантаження на тих ділянках, де помилки можуть спричинити брак або порушення технологічного режиму. У поєднанні з важелями впливу – рескілінгом і апскілінгом інженерно-технічних кадрів, кадровим аудитом критичних компетенцій, сценарним плануванням виробничих циклів і розвитком нової корпоративної культури – це формує механізм, спрямований на збереження інженерного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності продукції та готовність підприємства до цифрової трансформації.

Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «ЗЕРНО» представлено на рис 3.5.

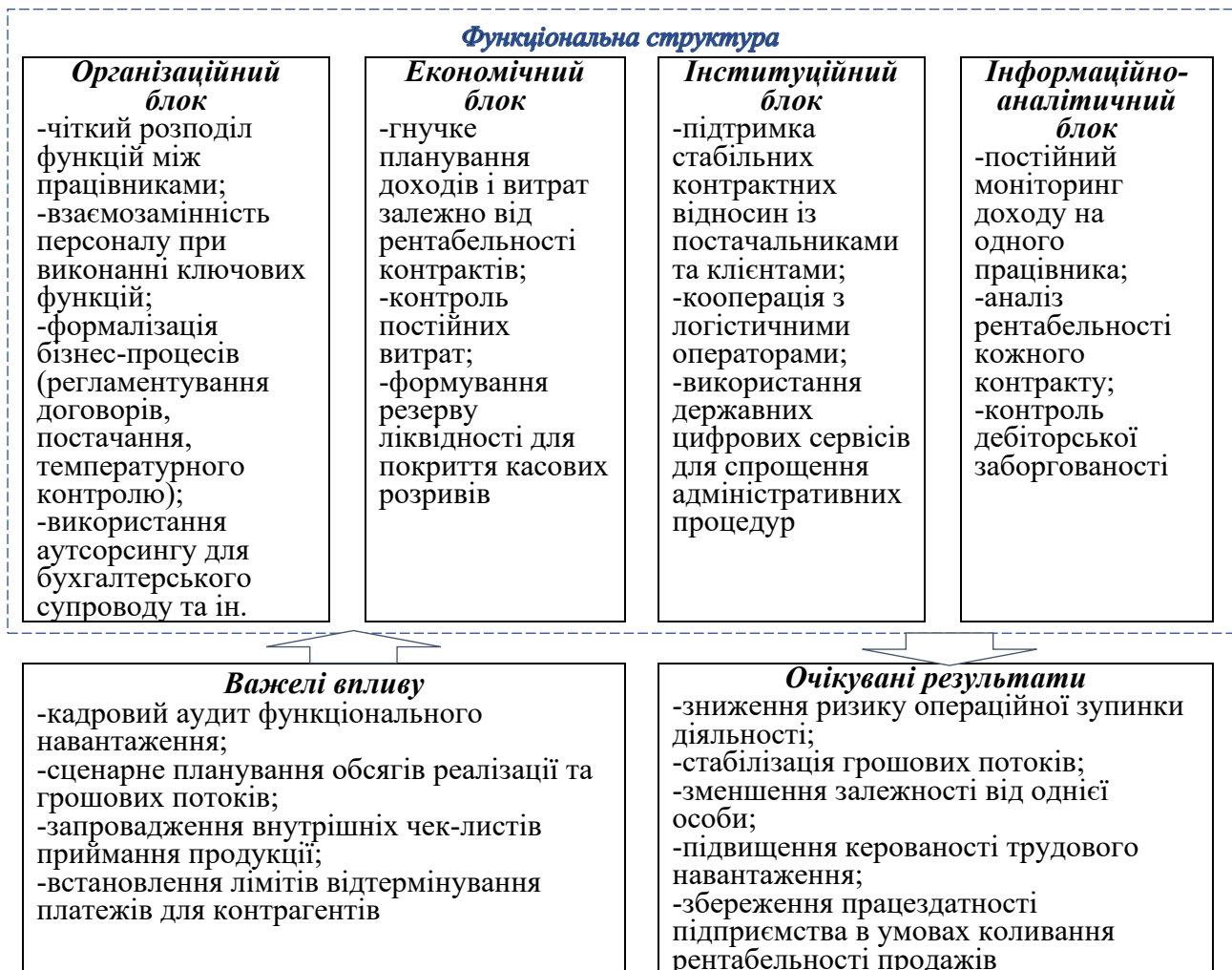


Рис. 3.5. Функціональна структура організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «ЗЕРНО».

Джерело: сформовано автором

Механізм управління трудовим потенціалом у ТОВ «ЗЕРНО» має будуватись з урахуванням його функціонування як мікропідприємства у сфері дистрибуції м'ясної продукції та мінімальної чисельності персоналу. Організаційний блок передбачає чіткий розподіл функцій між працівниками (закупівельна та контрактна діяльність – координація збуту й логістики), забезпечення взаємозамінності ключових операцій та впровадження спрощених регламентів приймання продукції, оформлення договорів і контролю виконання

поставок. З огляду на невеликий масштаб діяльності доцільним є використання аутсорсингового бухгалтерського супроводу для оптимізації адміністративного навантаження без розширення штату.

Економічний блок включає гнучке управління рентабельністю контрактів, контроль постійних витрат, формування резерву ліквідності для покриття касових розривів. Такий підхід дозволяє узгодити витрати на персонал із фактичною прибутковістю операцій та зменшити фінансові ризики в умовах волатильності цін на м'ясну продукцію.

В інституційному блоці передбачено підтримання стабільних договірних відносин із постачальниками та логістичними операторами, а також використання державних електронних сервісів для спрощення звітності та адміністративних процедур. Для підприємства з двома працівниками визначальним чинником стійкості є надійність партнерських зв'язків і передбачуваність умов співпраці. Інформаційно-аналітичний блок зосереджується на моніторингу доходу на одного працівника, продажів і дебіторської заборгованості, аналізі рентабельності окремих контрактів і прогнозуванні грошових надходжень. Це забезпечує своєчасне виявлення фінансових ризиків і можливість оперативного коригування обсягів діяльності.

Важелі механізму охоплюють кадровий аудит розподілу функцій, сценарне планування обсягів реалізації, встановлення фінансових лімітів для контрагентів, запровадження внутрішніх процедур контролю операцій та гнучку систему матеріального стимулювання. Очікуваними результатами є зниження ризику операційної зупинки діяльності, стабілізація грошових потоків, зменшення концентрації функціонального навантаження та забезпечення стійкого функціонування трудового потенціалу в умовах невизначеності.

Наповнення блоків організаційно-економічного механізму для ТОВ «Зерно» адаптовано до масштабу мікропідприємства, що не змінює його структурної логіки, проте зумовлює трансформацію інструментів реалізації відповідно до кадрово-організаційної конфігурації підприємства.

Порівняльний аналіз запропонованих організаційно-економічних механізмів управління трудовим потенціалом для ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ТАНА» та ТОВ «ЗЕРНО» свідчить про збереження єдиної структурної логіки при варіативності інструментального наповнення залежно від галузі та масштабу діяльності. Усі механізми побудовані відповідно до структурно-логічної схеми та її функціональної складової (організаційний, економічний, інституційний та інформаційно-аналітичний блоки), що підтверджує універсальність запропонованої концепції та її придатність до практичної адаптації в різних сегментах економіки. Водночас зміст кожного блоку частково трансформується відповідно до характеру бізнес-процесів, кількості працівників та стратегічних орієнтирів підприємства.

Для торговельного підприємства ТОВ «Миронівський продукт» механізм орієнтований на забезпечення стабільності кадрового складу в умовах значних обсягів товарообігу, що зумовлює акцент на формуванні резерву персоналу, гнучких графіках роботи та матеріальному стимулюванні за результатами реалізації. У логістичній компанії ТОВ «Імпекс Логістик» ключовим стає управління мобільними трудовими ресурсами та мінімізація ризиків перевезень, що зумовлює використання інструментів сценарного планування маршрутів, контролю витрат палива та цифрового моніторингу транспортних процесів. Для виробничого підприємства ТОВ «ТАНА» визначальним є збереження й розвиток інженерного потенціалу, інноваційної діяльності, визначення носія інженерно-технологічних компетенцій та впровадження простих цифрових рішень для обліку, як інструменту інтеграції кадрових і виробничих процесів. Натомість у ТОВ «ЗЕРНО», яке функціонує як мікропідприємство з мінімальною чисельністю персоналу, механізм набуває стабілізаційного характеру і спрямований на забезпечення чіткого розподілу та взаємозамінності функцій, фінансової рівноваги та запобігання операційним зупинкам, що обумовлює спрощення інституційних та організаційних інструментів без порушення загальної структурної логіки механізму.

Спільною для всіх підприємств є орієнтація на підвищення адаптивності, збереження та примноження ключових компетенцій та інтеграцію аналітичних інструментів у систему прийняття управлінських рішень. Відмінності полягають у масштабі реалізації механізму, глибині інституційної взаємодії та ступені цифровізації процесів, що прямо корелює з галузевою специфікою та ресурсними можливостями суб'єктів господарювання. Запропонований механізм доводить свою універсальність і водночас гнучкість, оскільки забезпечує можливість адаптації як для великих і малих підприємств, з розгалуженою кадровою структурою, так і для мікропідприємств, де трудовий потенціал представлений обмеженою кількістю працівників. У цьому полягає його теоретична цінність і практична придатність до використання в умовах воєнної та післявоєнної невизначеності економічного середовища України.

Обґрунтовано, що організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності є ключовим інструментом забезпечення їх резильєнтності та конкурентоспроможності.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати:

1. Трудовий потенціал у сучасних кризових умовах виступає стратегічним ресурсом підприємств, від ефективного використання якого залежить здатність до адаптації та відновлення після шоків воєнного стану.

2. Запропонований механізм має фундаментальні засади та стратегічні орієнтири, містить в рамках своєї функціональної структури чотири взаємопов'язані підсистеми – організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну, що забезпечує його системний та адаптивний характер.

3. Особливістю механізму є врахування українських реалій: воєнних та післявоєнних трансформацій, дефіциту трудових ресурсів, активних міграційних процесів, а також цифровізації управлінських практик. Це дозволить підприємствам забезпечувати збереження ключових компетенцій, створити кадрові резерви, залучати нові категорії працівників.

Отже, розроблений організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом може слугувати стратегічною основою відновлення та розвитку українських підприємств, сприяючи їх стійкості у турбулентному середовищі, інтеграції в післявоєнну економіку та підвищенню конкурентних переваг на глобальному ринку.

### **3.2. Моніторинг організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності**

Україна зараз переживає радикальні трансформації на ринку праці, спричинені війною, масовими переміщеннями, демографічними змінами та економічними колапсами. За даними OECD, мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція, а також демографічні старіння – поглиблюють дефіцит робочої сили, спонукаючи залучати ветеранів, ВПО, жінок і стимулювати повернення емігрантів для підтримки економічного відновлення [216].

Війна призвела до руйнування індустриального потенціалу, втрати мільйонів робочих місць (зокрема 4,8 млн втрат зайнятості лише у 2022 р.) та масового виходу населення за кордон чи у статус ВПО [212]. В результаті формується значний дисбаланс між попитом і пропозицією праці. До цього слід додати демографічні виклики – низьку народжуваність, міграцію молоді, низьку тривалість життя. Крім того, варто згадати про виклики у галузі освіти – руйнування шкіл, дистанційна форма навчання (яка розпочалась ще навесні 2020 та продовжується у зв'язку з війною та нестачею в освітніх закладах належним чином облаштованих укриттів), неякісне засвоєння нового матеріалу та відставання в підготовці на всіх рівнях освіти – все це формує слабкий освітньо-кваліфікаційний фундамент для формування трудового потенціалу підприємств та відновлення економіки.

За узагальненням на основі аналізу літератури [77, 84] визначенням, моніторинг організаційно-економічного механізму управління трудовим

потенціалом організації – це систематичне відстеження, аналіз і прогнозування показників, що характеризують стан трудового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Серед ключових завдань: виявлення поточних чинників невизначеності; оцінка стану трудового потенціалу (чисельність, структура, кваліфікація, мотивація, витрати на персонал, плинність кадрів); прогнозування (моделювання розвитку подій: наприклад, демобілізація, приплив ВПО, повернення емігрантів); формування та коригування кадрової політики, мотиваційних систем, навчальних програм.

Мета системи моніторингу – забезпечити оперативний збір та аналіз первинних даних щодо функціонування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом на національному, регіональному і локальному рівнях.

Загальна система моніторингу механізму управління трудовим потенціалом підприємств представлена у табл. 3.1.

Система містить три рівні реалізації: національний, регіональний, локальний.

Національний рівень моніторингу (який необхідно імплементувати через центральні органи державної влади, зокрема Мінекономіки, Міністерство соціальної політики та інші державні служби) має на меті здійснення стратегічного огляду ринку праці та створення системи раннього попередження щодо ключових загроз. Це стосується масштабної трудової міграції, дефіциту критично важливих професій, а також змін у продуктивності праці. На цьому рівні формується державна політика та визначаються напрями фінансування програм.

Основними показниками для моніторингу є: рівень зайнятості населення працездатного віку, рівень безробіття, коефіцієнт навантаження на 1 вакансію, середня заробітна плата та динаміка фонду оплати праці у ключових галузях, частка підприємств, що стикаються з кризовими кадровими дефіцитами.

Таблиця 3.1

## Трирівнева система моніторингу механізму управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності

Рівень моніторингу	Ціль	Ключові індикатори	Джерела даних	Частота звітів	Відповідальні
1	2	3	4	5	6
Національний	Стратегічний огляд і «раннє попередження» щодо системних трендів; формування державної політики та програм фінансування	- рівень зайнятості населення працездатного віку (щокварт.); - рівень безробіття за методологією МОП (щоміс.); - коефіцієнт навантаження на 1 вакансію (щоміс.); - середня зарплата та динаміка ФОП у галузях (щоміс.); - частка підприємств із кризовим дефіцитом кадрів на рівні більше 15% (щокварт.);	Державна служба статистики, державна служба зайнятості, державна податкова служба, бізнес-асоціації, HR-платформи, відкриті бази даних та реєстри підприємств	Щотижневі звіти, щомісячні дашборди; квартальний аналітичний бюлетень; оперативні повідомлення в процесі виявлення відхилень	Мінекономіки (координація), Мінсоцполітики, НБУ
Регіональний	Виявлення регіональних дисбалансів і «вузьких місць»; координація програм перепідготовки і переміщення кадрів	- вакансії за галузями та їх заповнюваність (щоміс.); - рівень плинності кадрів на ключових підприємствах (щоміс.); - доступність місць навчання/перепідготовки (кількість закладів, територіальне розташування, фінансова спроможність; щокварт.);	Регіональні центри зайнятості, ОВА, обласні управління статистики, бізнес-асоціації, локальні системи управління кадрами на підприємствах	Щотижневі зведення; щомісячні аналітичні звіти; квартальні плани дій	ОВА (департаменти економіки), обласні центри зайнятості, бізнес-кластери

1	2	3	4	5	6
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість звернень підприємств щодо потреби у кадрах (щотиж.);</li> <li>- рівень соціальної напруги (скарги, страйки, звернення, тощо; щоміс.);</li> <li>- інтеграція ВПО/ветеранів/інвалідів/молоді/осіб срібного віку/молодих мам у роботу (кількість працевлаштованих осіб; щоміс.)</li> </ul>			
Локальний (на рівні підприємства, бізнес-кластеру)	менеджмент трудового потенціалу організації: поточне та стратегічне планування, рескілінг, мобільність персоналу і т.п.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співвідношення вакансій та кандидатів на посади (щотиж.);</li> <li>- тривалість періоду закриття вакансій (щод./щотиж.);</li> <li>- плинність кадрів і причини (щоміс.);</li> <li>- заповненість кадрового резерву (щоміс.);</li> <li>- виконання плану ФОП за сценаріями (щоміс.);</li> <li>- частка працівників, що пройшли перепідготовку чи підвищення кваліфікації (за 6 міс.);</li> <li>- продуктивність і якість роботи (оперативні КРІ) (щотиж./щоміс.)</li> <li>- рівень вигорання/задоволення працівників (щоміс.).</li> </ul>	Автоматизовані системи управління ресурсами та трудовим потенціалом підприємства, таблиці, внутрішні опитування та звіти	Щотижнева звітність для керівників з питань управління кадрами; щомісячна звітність для вищого менеджменту; оперативне оновлення даних у разі зміни умов діяльності	Фахівці відділу кадрів, керівники підрозділів, локальні координатори системи підвищення кваліфікації, відділи виробництва/логістики

Джерело: сформовано автором

Джерелами інформації виступають Державна служба статистики, дані Державної служби зайнятості, податкові та інші реєстри в узагальненому вигляді опитування бізнес-об'єднань, дані великих кадрових платформ, а також аналітика відкритих державних баз даних. Звітування здійснюється у вигляді щомісячних оглядових панелей, щоквартальних аналітичних бюлетенів і спеціальних попереджень у разі досягнення порогових значень. Відповідальними є Мінекономіки (загальна координація), Мінсоцполітики, НБУ (у частині збору макроекономічних показників) та аналітичні центри (зокрема це можуть бути відповідні інституції Національної академії наук України) для обробки та інтерпретації зібраних даних.

Регіональний рівень моніторингу (що має впроваджуватись через обласні державні адміністрації та регіональні служби зайнятості) спрямований на виявлення регіональних відмінностей, локальних «вузьких місць» та узгодження програмних відповідей, що включають перепідготовку та переміщення кадрів. На цьому рівні відстежуються такі показники: кількість вакансій за галузями та рівень їх заповнюваності (щотижня та щомісяця), плинність кадрів на ключових підприємствах регіону, доступність місць для навчання та перепідготовки (кількість вакантних місць у програмах, щоквартально), кількість звернень підприємств із заявленою потребою у кадрах, рівень соціальної напруги (вимірюється на основі кількості скарг, страйків і т. п. [181]), інтеграція вразливих категорій населення (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, молоді, молодих мам, осіб срібного віку) у роботу (кількість працевлаштованих). Джерелами інформації виступають регіональні центри зайнятості, обласні військові адміністрації, місцеві служби статистики, обласні бізнес-асоціації, локальні системи обліку кадрів на ключових підприємствах. Звіти можуть формуватися у вигляді щотижневих оперативних зведень, щомісячних аналітичних матеріалів для обласних військових адміністрацій і щоквартальних планів дій. Відповідальними є обласні військові адміністрації, департаменти економіки та центри зайнятості, а також регіональні кластери й об'єднання бізнесу.

Локальний рівень моніторингу (реалізується на рівні окремого підприємства або бізнес-кластеру) має на меті оперативне управління трудовим потенціалом, що включає кадрове планування з метою сталого стратегічного розвитку, перепідготовку, застосування гнучких форм зайнятості та внутрішню мобільність працівників. Основними показниками на цьому рівні є: співвідношення вакансій та кандидатів і час закриття вакансії, плинність кадрів із визначенням причин звільнень, рівень насиченості кадрового резерву (кількість підготовлених співробітників для критично важливих ролей), виконання плану фонду оплати праці порівняно зі сценарними прогнозами, відсоток працівників, що пройшли перепідготовку чи підвищення кваліфікації за останні пів року, продуктивність у вимірі оперативних показників по змінах або бригадах разом із показниками якості, рівень професійного вигорання та задоволеності працівників на основі систематичних опитувань. Джерелами даних виступають внутрішні системи управління ресурсами і персоналом, таблиці обліку, внутрішні опитування, системи управління клієнтами та виробничі облікові системи. Звітування здійснюється у вигляді щотижневих оперативних звітів для кадрових менеджерів і керівників, щомісячних звітів для власників або правління, а також сценарних оновлень у разі змін зовнішніх умов. Відповідальними є кадровий менеджер, керівник підрозділу, локальний координатор процесу перепідготовки, а також відділи виробництва і логістики.

З метою уніфікації інформації на всіх рівнях визначається стандартизований набір ключових індикаторів, які мають єдині визначення та методи розрахунку. До такого мінімального набору можуть, зокрема, належати: рівень зайнятості населення працездатного віку, у відсотках; частка вакансій відносно кількості зайнятих; рівень плинності кадрів у відсотках за місяць; середній час закриття вакансій у днях; відхилення у використанні фонду оплати праці від прогнозних сценаріїв у відсотках; рівень професійного вигорання (від 0 до 100%). Для кожного індикатора обов'язково визначається формула, джерело даних, частота збору інформації, відповідальна особа та порогові значення для вчасного інформування про порогово-критичні значення.

В межах системи моніторингу має функціонувати механізм раннього попередження, який передбачає поділ усіх показників на три зони: «зелену» (норма), «жовту» (необхідні заходи підвищеного моніторингу) та «червону» (потреба в негайному «аварійному» втручанні). При потраплянні індикатора у жовту зону автоматично формується завдання для регіонального рівня із набором рекомендованих кроків (перевірка кадрового резерву, прискорена перепідготовка за затребуваним напрямом професійної діяльності, тимчасове переміщення працівників). При червоній зоні запускається кризовий протокол, що може включати, зокрема, екстрене зібрання відповідальних осіб, залучення державної програми підтримки (за наявності) та тимчасове фінансування заходів. Прикладами тригерів є плинність персоналу понад 5% на місяць у критичному підрозділі, перевищення часу закриття вакансії більше ніж 60 днів для ключових посад. Деякі порогові значення зон коливання показників представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порогові значення для системи моніторингу реалізації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства\*

Індикатор	Зелена зона (норма)	Жовта зона (підвищений моніторинг)	Червона зона (кризове втручання)
1	2	3	4
Національний рівень			
Рівень зайнятості населення працездатного віку	> 60%	55-59,9 %	< 55%
Рівень безробіття (за МОП)	< 7%	7-10%	> 10%
Коефіцієнт навантаження на 1 вакансію**	4-6 кандидатів	1-3 кандидати (свідчить про дефіцит робочої сили)	> 6 (ознака структурної невідповідності попиту та пропозиції на ринку праці)
Середня зарплата та динаміка ФОП	стабільне зростання $\geq$ інфляції (рівень інфляції – 3% та більше)	стагнація / відставання від інфляції $\leq$ 5% (рівень інфляції – 3% та більше)	падіння нижче рівня інфляції > 5% (рівень інфляції – 3% та більше)

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Частка підприємств із кризовим дефіцитом кадрів >15%	< 10% підприємств	10–20%	> 20%
<b>Регіональний рівень</b>			
Вакансії за галузями та їх заповнюваність	> 80% заповнені	60–80%	< 60%
Рівень плинності кадрів на ключових підприємствах	<15 %/рік	15–20%/рік	> 20%/рік
Доступність місць навчання/перепідготовки	≥ 1 місце на 50 осіб	1 місце на 51–100 осіб	< 1 місце на 100 осіб
Кількість звернень підприємств щодо потреби у кадрах	у межах планового діапазону	+20% до плану	+50% і більше (ознака гострого дефіциту)
Рівень соціальної напруги (скарги, страйки, звернення)	низький / поодинокі випадки	зростаючий тренд	часті страйки, масові скарги
Інтеграція (працевлаштування) ВПО/ветеранів/інвалідів у роботу	≥ 70% від запланованої кількості осіб	50–70% від запланованої кількості осіб	< 50% від запланованої кількості осіб
<b>Локальний рівень</b>			
Співвідношення вакансій та кандидатів	1:3 – 1:5	1:6 – 1:10	> 1:10
Тривалість періоду закриття вакансій	< 30 днів	30–60 днів	> 60 днів
Плинність кадрів і причини	< 10% річних, переважно природні причини	10–20%, значна частка добровільних звільнень	> 20%, масові звільнення
Заповненість кадрового резерву	> 80%	50–80%	< 50%
Виконання плану ФОП	100%	90–99%	< 90%
Частка працівників, що пройшли перепідготовку/підвищення кваліфікації	≥ 10 % за 6 міс.	5–9%	< 5%
Темп росту продуктивності праці (доходу на одного працівника)	зростання	стабільність або незначне зниження	Падіння понад 10%
Рівень вигорання/задоволення	> 70% задоволених, < 15% вигорання	50–70% задоволених, 15–30% вигорання	< 50% задоволених, > 30% вигорання

\* Наведені значення є орієнтовними, їх потрібно калібрувати під: галузь (наприклад, у ІТ плинність 10%/рік – це норма, а в промисловості 5% вже критично), регіональні умови, стратегічні цілі підприємства чи держави.

\*\* Показник неможливо розподілити за трьома зонами (є норма та відхилення), але він потребує постійного моніторингу з метою вчасного реагування на виявлену проблему.

Джерело: сформовано автором з використанням [21; 186, 200, 225]

Для реалізації системи моніторингу мають використовуватися технічні рішення та інструменти. Це має бути єдина центральна база даних з програмними інтерфейсами для обміну інформацією, що агрегує анонімізовані дані від регіонів і підприємств; аналітичні панелі (національні – у вигляді інтерактивних веб-панелей з узагальненими даними, регіональні – у вигляді локальних аналітичних систем зі зведенням у національний центр, локальні – у вигляді внутрішніх систем управління підприємствами та персоналом, зокрема). Сумісність забезпечується завдяки використанню стандартних форматів даних і єдиної моделі для індикаторів. Має бути передбачено застосування алгоритмів сценарного моделювання (оптимістичного, базового, песимістичного), прогнозних моделей втрати компетенцій і ризикової оцінки підприємств. Водночас має гарантуватися захист та конфіденційність персональних даних через їх знеособлення та обмежений доступ відповідно до ролей, у повній відповідності до національного законодавства.

В Україні вже сформовано низку подібних інструментів, що забезпечують збір та поширення даних про стан ринку праці, однак вони функціонують у фрагментарному вигляді та не утворюють єдиної інтегрованої системи. Важливим елементом у цій сфері є діяльність Державної служби зайнятості, яка підтримує Єдиний портал вакансій та базу даних [39], де оприлюднюється інформація про робочі місця як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Додатково забезпечується доступ до відкритих наборів даних, що публікуються через державний портал відкритих даних у форматі, придатному для автоматизованого завантаження та подальшого використання в інформаційних системах.

Окремої уваги заслуговує ініціатива Національного агентства України з питань державної служби, яке впровадило автоматичне оновлення відомостей про державні вакансії за допомогою інтерфейсу прикладного програмування [90]. Це забезпечує програмний доступ до частини інформаційних ресурсів та є

кроком у напрямі створення уніфікованого інформаційного середовища для ринку праці.

Значну роль у розвитку інформаційної інфраструктури відіграють портали відкритих даних. Так, на платформі «Дія. Відкриті дані» [18] та на порталі data.gov.ua [107] оприлюднено статистику, що стосується працевлаштування, зокрема дані щодо діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, у тому числі у розрізі професій.

Додатковим сервісом для користувачів є мобільний додаток служби зайнятості [125], який надає можливість доступу до бази вакансій, здійснення реєстрації, подання заяв та долучення до програм професійного навчання. Хоча цей інструмент не виконує функцій системи централізованого збору великих даних та аналітики, він сприяє підвищенню доступності державних послуг для громадян.

Крім того, в Мінекономіки заплановане впровадження цифрової платформи «Обрій» – єдиного цифрового інструменту на ринку праці, що дає змогу бізнесу знаходити працівників, а громадянам України – отримувати гранти на навчання і підвищення кваліфікації та будувати персональний план розвитку [111].

Разом із тим в Україні наразі відсутня цілісна модель єдиної централізованої бази даних ринку праці. Не створено інтегрованої системи, здатної акумулювати інформацію з різних джерел – органів державної влади, податкових органів, корпоративних систем керування кадрами та загальних управлінських систем – і забезпечувати стандартизований доступ до неї через уніфікований інтерфейс. Наявні інформаційні ресурси залишаються розрізненими, характеризуються нерівномірною регулярністю оновлень, обмеженою деталізацією за регіонами, галузями та професіями. Крім того, вони зосереджені переважно на вакансіях та фактах працевлаштування, тоді як низка стратегічно важливих показників – таких як рівень цифрової готовності працівників, масштаби втрати ключових компетенцій чи рівень продуктивності – поки що не охоплюється єдиною аналітичною системою.

Організаційна складова управління системою моніторингу механізму управління трудовим потенціалом передбачає існування координаційного центру на національному рівні (логічно, аби функції такого центру взяла на себе Державна служба зайнятості), який відповідає за методологію, аналітику та публічні звіти, регіональних аналітичних вузлів, що збирають регіональну інформацію, здійснюють локальну аналітику та взаємодіють із громадами й підприємствами; підприємницьких підрозділів, у яких кадрові та лінійні менеджери подають дані та реалізують рекомендації. Важливим є узгодження з освітніми установами та службами зайнятості для синхронізації програм перепідготовки.

Процедура звітності й комунікацій в межах системи моніторингу має включати щотижневі оперативні індикатори з переліком відкритих критичних вакансій на локальному та регіональному рівнях, щомісячні зведені панелі для регіонального та національного рівня, щоквартальні аналітичні звіти з рекомендаціями політик, а також екстрені повідомлення з коротким планом дій найближчих днів у разі виникнення кризових ситуацій.

Запровадження трирівневої системи моніторингу механізму управління трудовим потенціалом доцільно реалізовувати поетапно, із поєднанням пілотних проєктів, поступового масштабування та забезпечення кадрових, організаційних і правових умов. На першому етапі доцільно передбачити проведення пілоту тривалістю 3–4 місяці, у межах якого пропонується відібрати два-три регіони та шість-дев'ять підприємств із різних секторів економіки, критично важливих для відповідного регіону та країни в цілому (зокрема аграрного, логістичного, промислового). Завданням цього етапу є налаштування збору даних, тестування базового набору ключових індикаторів і перевірка роботи системи раннього оповіщення («зелена», «жовта» та «червона» зона). Далі, протягом трьох місяців здійснюється оцінка результатів пілоту, коригування порогових значень показників та уточнення шаблонів управлінських дій для кожного рівня ризику.

Після цього система поступово може розгортатися на рівні всіх областей (3–6 місяців), шляхом підключення обласних військових адміністрацій,

регіональних центрів зайнятості та аналітичних підрозділів. Це забезпечує узгодженість даних між підприємствами та місцевою владою, формує можливість оперативного реагування на «жовті» сигнали через регіональні заходи (резерв кадрів, перепідготовка, тимчасове переміщення працівників). Наступний крок – інтеграція на національному рівні (6–12 місяців), яка передбачає централізацію даних, автоматизацію звітності та підготовку державних аналітиків для роботи з системою. Саме цей етап дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у межах якого трирівнева модель функціонує у повному обсязі.

Масштабування системи вимагає закріплення регламентів, бюджетного фінансування на 2–3 роки та створення механізмів технічної підтримки. Для стійкості функціонування має передбачатися постійне вдосконалення системи: щорічна ревізія індикаторів, актуалізація порогових значень, впровадження нових моделей прогнозування та реагування. Важливою умовою є кадрове забезпечення: навчання фахівців з управління персоналом роботі з аналітичними інструментами та прогнозними моделями, пошук (підготовка) регіональних аналітиків (у сфері актуальної інформації щодо стану ринку праці, статистики, політики праці), підвищення цифрової грамотності менеджерів середньої ланки.

Окремий блок моніторингу трудового потенціалу становлять юридичні та етичні аспекти. Система має базуватись на захисті персональних даних через їх анонімізацію при передачі на вищі рівні, стандартизованих згодах підприємств та працівників на обмін агрегованими даними, а також прозорих правилах доступу – хто і які дані може бачити.

Для швидкого старту пропонуються: щотижневий локальний звіт з базових показників (вакансії, плинність, кадровий резерв, тренінги), регламент реагування на «червоні» індикатори (зв'язок з регіоном, мобілізація резерву працівників, запуск прискорених навчальних програм), а також сценарний план управління фондом оплати праці з чітким прописанням оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв.

Таким чином, трирівнева система моніторингу стає єдиною «мовою» індикаторів на всіх рівнях управління, дозволяє забезпечити раннє попередження та стандартизовану реакцію, а також створює умови для стратегічного розвитку трудового потенціалу через цілеспрямовану аналітику, цифровізацію та підтримку процесів перекваліфікації.

На основі представленої трирівневої системи моніторингу механізму управління трудовим потенціалом пропонується визначити ключові показники для аналізованих підприємств ТОВ «Миронівський продукт» [141], ТОВ «Імпекс Логістик» [140], ТОВ «ТАНА» [145] та ТОВ «ЗЕРНО» [139] (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зведені ключові показники системи моніторингу механізму управління  
трудоим потенціалом підприємств

Індикатор	ТОВ «Миронівський продукт»	ТОВ «Імпекс Логістик»	ТОВ «ТАНА»	ТОВ «ЗЕРНО»
1	2	3	4	5
Плинність кадрів	<10% – зелена; 10–20% – жовта; >20% – червона	0% – зелена; <10% – жовта; >10% – червона	0% – зелена; <10% – жовта; >10% – червона	0 звільнених/рік – зелена; 1 звільнений/рік – жовта 2 звільнених/рік – червона
Заповненість кадрового резерву	≥90% – зелена; 70–89% – жовта; <70% – червона	Резерв логістів і водіїв: ≥90% – зелена; 70–90% – жовта; <70% – червона	≥90% – зелена; 70–89% – жовта; <70% – червона	наявність функціональної взаємозамінності – зелена; часткова взаємозамінність – жовта; повна концентрація функцій на 1 особі – червона
Темп росту продуктивності праці (доходу на одного працівника)	зростання – зелена; стабільність або незначне зниження – жовта; падіння понад 10% – червона	зростання – зелена; стабільність або незначне зниження – жовта; падіння понад 10% – червона	зростання – зелена; стабільність або незначне зниження – жовта; падіння понад 10% – червона	зростання – зелена; стабільність або незначне зниження – жовта; падіння понад 10% – червона

1	2	3	4	5
Якість / інновації	Якість обслуговування: ≥95% – зелена; 85–94% – жовта; <85% – червона	Затримки у поставках: <5% – зелена; 5–10% – жовта; >10% – червона	Інноваційна активність: наявність модернізацій/ оновлень виробництва 1 раз/рік – зелена; разові зміни протягом 2 років – жовта; відсутність інновацій >2 років – червона	Частка поставок без порушення строків та умов (%) ≥ 97% поставок виконано вчасно та без штрафів – зелена; 90–96% – жовта; < 90% або наявність системних штрафних санкцій – червона
Виконання плану ФОП	100% – зелена; 90-99% – жовта; < 90% – червона	95-100% – зелена; 90-99% – жовта; < 90% – червона	100% – зелена; 90-99% – жовта; < 90% – червона	100% – зелена; 90-95% – жовта; < 90% – червона
Соціальна напруга / вигорання	≥ 75% задоволених працівників, < 20% із ознаками вигорання – зелена; 60–75% задоволених або 20–30% вигорання – жовта; < 60% задоволених або > 30% вигорання – червона.	≥ 70% задоволених, < 20% вигорання, ≤ 2 службових скарги на місяць – зелена; 50–70% задоволених або 20–30% вигорання – жовта; < 50% задоволених або > 30% вигорання чи системні конфлікти – червона.	≥ 80% задоволених, < 15% вигорання – зелена; 65–80% задоволених або 15–25% вигорання – жовта; < 65% задоволених або > 25% вигорання	відсутність конфліктів, відсутність ознак вигорання, стабільна співпраця – зелена; ознаки професійного виснаження в 1 працівника або внутрішній конфлікт, виникнення конфліктних ситуацій – жовта; тривалий конфлікт або ризик звільнення ключового працівника – червона

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3 демонструє не просто перелік індикаторів, а спробу адаптувати єдину методичну рамку моніторингу до підприємств різного масштабу та галузевої приналежності. Її цінність полягає саме у поєднанні уніфікованої структури та диференційованих критеріїв оцінювання.

Передусім простежується відмінність у підході до плинності кадрів. Для ТОВ «Миронівський продукт» як підприємства з більшим масштабом діяльності застосовано класичну відсоткову модель. Натомість для ТОВ «Імпекс Логістик» і ТОВ «ТАНА» нижні пороги жорсткіші, що відображає більшу чутливість до втрати персоналу в умовах обмеженого кадрового ресурсу. Найбільш показовим

є підхід до ТОВ «ЗЕРНО»: через мікромасштаб підприємства (за кількістю працівників) відсоткові показники замінено на подієву модель (кількість звільнень на рік), що методично коректніше та запобігає статистичним спотворенням.

Аналогічна логіка простежується щодо кадрового резерву. Для трьох більших підприємств оцінювання здійснюється через відсоток заповнення резерву, що передбачає наявність формалізованої кадрової структури. Для ТОВ «ЗЕРНО» резерв інтерпретується як функціональна взаємозамінність, тобто система адаптована до реальної організаційної конфігурації.

У блоці «продуктивності / ефективності діяльності» видно галузеву конкретизацію: зокрема, у торгівлі – виконання плану, у логістиці – ефективність рейсів, у виробництві – обсяг та результативність виробничих процесів, у дистрибуції м'ясних виробів – дохід на одного працівника. Таким чином, універсальна категорія «ефективність» набуває змістовного наповнення відповідно до бізнес-моделі кожного підприємства.

Найбільш диференційованим є показник «якість/інновації». У ТОВ «Миронівський продукт» акцент зроблено на сервісній якості, у логістичному підприємстві – на затримках поставок, у виробничому – на системності модернізації, тоді як у ТОВ «ЗЕРНО» – на контрактній дисципліні та відсутності штрафів.

Водночас показник виконання фонду оплати праці залишено майже уніфікованим для всіх підприємств, що є виправданим, оскільки фінансова дисципліна має універсальний характер незалежно від галузі. Це забезпечує порівнянність управлінської ефективності.

Особливу увагу привертає блок «соціальної напруги/вигорання», де збережено єдину концепцію (задоволеність + вигорання), але змінено порогові значення. У виробництві критерії суворіші через високу вартість втрати інженерних кадрів; у логістиці допустимі межі ширші через специфіку умов праці; у мікропідприємстві соціальна напруга оцінюється подієво. Це демонструє врахування не лише економічних, а й поведінкових ризиків.

Загалом таблиця відображає три ключові акценти: уніфікована структура дозволяє формувати інтегральні звіти та порівнювати підприємства; галузева адаптація забезпечує реалістичність порогів і запобігає методичним помилкам; підхід «світлофора» трансформує показники з аналітичних у управлінські, оскільки кожна зона передбачає конкретну реакцію.

Таким чином, представлена система моніторингу не є механічним набором індикаторів, а виступає інструментом операціоналізації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом. Її сильна сторона – баланс між стандартизацією та галузевою специфікою; потенційний ризик – необхідність регулярного калібрування порогів залежно від макроекономічних змін.

### **3.3. Ефект адаптації та резильєнтність організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності**

Ефект адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом відображає ступінь результативності, стійкості й узгодженості усіх підсистем механізму (організаційної, економічної, інституційної, інформаційно-аналітичної) у процесі реагування на зовнішні зміни та ризики. У теоретичному сенсі під даним ефектом розуміється інтегральний результат функціонування системи управління, що виявляється у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу, зниженні кадрових втрат, забезпеченні гнучкості та підвищенні резильєнтності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища [31; 164]. Резильєнтність розглядається як здатність системи управління трудовим потенціалом не лише реагувати на кризові впливи, а й зберігати цілісність, відновлювати функціональність і забезпечувати розвиток підприємства після дії дестабілізуючих факторів.

Ефект адаптації має багатовимірний характер і проявляється через три взаємопов'язані площини: економічну, соціальну, організаційну [106].

Економічний ефект адаптації – це сукупний результат змін у фінансових показниках підприємства та витратах, безпосередньо пов'язаних з ефективністю управління трудовим потенціалом. Його доцільно оцінювати за допомогою таких показників, як рентабельність, продуктивність праці, частка витрат на персонал у собівартості, витрати на рекрутинг і адаптацію нових працівників, а також економія від зниження плинності кадрів. Усі перелічені показники слід вимірювати регулярно та аналізувати у зіставленні зі сценарними прогнозами (базовим, оптимістичним і песимістичним):

валовий і чистий прибуток у розрахунку на одного працівника характеризують фінансову результативність використання персоналу; показники визначаються як співвідношення відповідно валового або чистого прибутку до середньооблікової чисельності працівників; зміна цього показника у відсотках дає змогу оцінити динаміку ефективності використання трудового потенціалу підприємства;

продуктивність праці, визначається як обсяг виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на 1 працівника за відповідний період часу;

частка витрат на персонал у собівартості / у структурі витрат – дозволяє зрозуміти, чи росте собівартість через витрати на персонал або чи ці витрати використовуються ефективно;

витрати, пов'язані із плинністю кадрів в грошовому еквіваленті: прямі витрати (рекрутинг, навчання) плюс опосередковані (втрата продуктивності) – їх зниження демонструє економічний вигаш від впровадження організаційно-економічного механізму;

показники віддачі на інвестиції в навчання, розраховуються співвідношенням чистого економічного ефекту (в грошових одиницях), отриманого внаслідок навчання, до витрати на навчання [164].

Методика оцінювання економічного ефекту комбінує прямі фінансові метрики з моделлю сценарного аналізу [106]. Підприємство порівнює фактичні

значення з прогнозними значеннями. Важливим є нормування показників на одного працівника або на відпрацьовану людино-добу, щоб відокремити ефект від масштабування бізнесу. Джерелами даних для економічного ефекту є фінансова звітність, облік фонду оплати праці, таблиці обліку, інтегровані системи управління ресурсами підприємства (включно із системою бухгалтерського обліку), системи управління персоналом. Частота моніторингу – щомісячно для фонду оплати праці та продуктивності, квартално для рентабельності; порогові значення для тригерів встановлюються в залежності від галузевих стандартів (наприклад, зростання частки витрат на персонал >5% без зростання продуктивності – жовтий або червоний сигнал, залежно від сфери діяльності). При виявленні відхилення від запланованих показників менеджмент має коригувати моделі до формування фонду оплати праці, фокусуватися на рескілінгу там, де рентабельність інвестицій є найвищою, і активізувати внутрішні резерви замість дорогого найму.

Організаційний ефект – це ті зміни у внутрішніх процесах і структурі, які забезпечують швидке й ефективне управління кадрами в умовах турбулентності. Він вимірюється через операційні показники, що прямо впливають на гнучкість та швидкість реакції організації. Ключові індикатори організаційного ефекту:

час закриття вакансії – вимірюється в днях; скорочення цього показника свідчить про кращу підготовку кадрового резерву або ефективніший рекрутинг;

тривалість набуття бажаної продуктивності нового працівника – кількість днів/тижнів до досягнення запланованих показника; зниження цього часу означає кращу адаптацію та ефективність навчальних програм;

рівень заповненості кадрового резерву – відношення кількості готових до призначення резервістів до критичних посад; високий відсоток забезпечує необхідну стійкість;

гнучкість організаційної структури – якісний параметр, який можна кількісно представити через частку проєктних/тимчасових посад, швидкість переукомплектації команд (кількість реорганізацій на рік, час на їх реалізацію);

швидкість ухвалення рішень – вимірюється часом від ініціативи до реалізації кадрового рішення (наприклад, погодження тимчасового переведення співробітника);

відсоток внутрішніх ротацій і просувань – показник розвитку та мобільності талантів [3].

Для кожного індикатора визначаються цільові значення у сценаріях; вимірювання здійснюється щотижнево/щомісячно на локальному рівні, щоквартально – для структурних метрик. Для більшої точності застосовується сегментація: критичні ролі (ядро процесу) і некритичні; для критичних ролей цілі повинні бути жорсткішими. Джерелами даних є системи управління підбором персоналу, інтегровані бази даних працівників, внутрішні бази кадрового резерву, система управління проєктами. Якщо час закриття вакансії зростає одночасно зі зниженням кадрового резерву – це сигнал недостатнього інвестування у розвиток талантів і потреби в масштабному рескілінгу. У такому випадку є сенс запускати навчальні програми – «талант-акселератори», розбудовувати внутрішні навчальні траєкторії, формувати пули фрілансерів та аутсорс-партнерів для покриття піків кадрового дефіциту, впроваджувати ротаційну політику. Також важливо оцінювати якість заповнення вакансії через оцінку тривалості досягнення бажаної продуктивності – дешева, але низькоякісна заміна створює більші витрати в довгостроковій перспективі.

Соціальний ефект відображає вплив механізму на внутрішнє становище працівника та культуру організації – це перш за все «м'які» результати, які мають довгострокову економічну проєкцію. Важливі індикатори для соціального ефекту:

рівень задоволеності працівників – визначається через регулярні опитування (1 раз на півріччя) з використанням стандартизованих шкал (наприклад, шкала від 0 до 100);

рівень залученості – показник, який прогнозує готовність співробітника вкладатися в роботу понад формальні обов'язки; зростання цього індикатора корелює зі зниженням плинності;

рівень вигорання – вираховується на основі опитувань і даних обліку персоналу (прогули, лікарняні, зниження продуктивності);

плинність кадрів – кількість звільнень (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, через невідповідність посаді) у співвідношенні до середньооблікової чисельності персоналу; її зниження є прямим маркером соціального ефекту;

індикатори інклюзії та доступності – частка працевлаштованих ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, молоді без досвіду роботи, молодих мам тощо; наявність адаптаційних програм; це показники рівності у просуванні у професійному середовищі для всіх без виключення;

соціальна стабільність у колективі – вимірюється числом трудових спорів, скарг, страйків, звернень до профспілок [80].

Соціальні показники важко кількісно зіставляти з фінансовими, тому застосовується підхід «кількісно-якісного» вимірювання: регулярні опитування з однаковими питаннями дають часові ряди для аналізу трендів; ці дані зв'язуються з операційними метриками (наприклад, чи зниження задоволеності передувало підвищенню плинності). Також практикується кореляційний аналіз: наскільки зміни в індексі залученості впливають на продуктивність і плинність. Джерелами інформації для оцінювання соціального ефекту є внутрішні опитування, інтерв'ю з лінійними менеджерами, інтерв'ю перед звільненням, система взаємодії з персоналом. Частота збору інформації передбачає поверхневі опитування щомісяця або щокварталу, глибші дослідження – раз на півріччя.

Високий рівень вигорання поряд із низькою залученістю – це червоний маркер. Реакція керівництва повинна бути швидкою: робочі перерви, програми психологічної підтримки, перерозподіл навантажень, підвищення автономії працівників, культурні ініціативи. Якщо індикатори інклюзії покращуються (зростає частка працевлаштованих ВПО/ветеранів, молоді і т.п.), але не покращується продуктивність – потрібні програми менторингу і цільового рескілінгу. Соціальні заходи зазвичай мають часовий лаг свого прояву – їх ефект може проявлятися через кілька місяців, тож потрібно поєднувати швидкі

тактичні рішення із довгостроковими програмами розвитку корпоративної культури.

В умовах війни корпоративна культура українських підприємств зазнає зміщення від «культури ефективності» до культури стійкості та безперервності діяльності: у центрі опиняються безпека працівників (протоколи дій під час повітряних тривог, укриття, плани евакуації), підсилення внутрішньої згуртованості й солідарності, а також зростання соціальної відповідальності (волонтерські ініціативи, підтримка оборонних і гуманітарних проєктів). Паралельно трансформуються комунікації та управлінські процеси: поширюються дистанційні й гібридні формати роботи, посилюється цифровізація взаємодії, зростає роль швидких управлінських рішень і прозорих комунікацій. Важливою складовою стає психологічна підтримка персоналу та профілактика вигорання, оскільки високий рівень стресу і невизначеності безпосередньо впливають на збереження трудового потенціалу. У підсумку корпоративна культура в воєнний період виконує функцію адаптаційного механізму, який підтримує довіру, дисципліну, взаємодопомогу та гнучкість організації, забезпечуючи її резильєнтність і здатність утримувати ключові компетенції.

Для цілісної оцінки ефекту адаптації рекомендується будувати інтегральний індекс адаптивності (резильєнтності), що поєднує економічну, організаційну та соціальну площини [46]. Класична схема – нормування кожного індикатора в інтервалі 0–1 (чи 0–100), присвоєння ваг (наприклад: економічна 40%, організаційна 35%, соціальна 25% – ваги можуть коригуватися під галузь/стратегію) і розрахунок зваженого середнього. Кожний підіндекс будується як агрегація нормованих суб-показників.

Значення індексу  $> 75\%$  – висока адаптивність;  $50\text{--}75\%$  – середній рівень (потрібні точкові інтервенції);  $< 50\%$  – низька адаптивність (потрібен антикризовий план). Крім абсолютного значення індексу, слід аналізувати його динаміку – швидке падіння індексу свідчить про виникнення кризових явищ, навіть якщо абсолютне значення ще виглядає прийнятним.

Економічна, організаційна та соціальна площини взаємозалежні: наприклад, інвестиції в навчання (економічний аспект) підвищують продуктивність і скорочують час до досягнення бажаної продуктивності (організаційний), одночасно поліпшуючи мотивацію і знижуючи плинність кадрів (соціальний). Тому при розробці коригувальних заходів слід застосовувати системний підхід: першочергово – заходи, які дали б синергічний ефект у двох чи всіх трьох площинах. Практичне правило пріоритетності передбачає забезпечення критичних процесів людським ресурсом (через кадрові резерви, партнерства, аутсорсинг), мінімізацію фінансових втрат (оптимізація фонду оплати праці за сценаріями), роботу над довгостроковою залученістю та культурою.

Для кожної площини визначаються порогові значення, при перевищенні яких запускаються певні протоколи: економічна площина – значне зростання питомої ваги витрат на персонал у загальних витратах підприємства без збільшення продуктивності (>5–7% у квартал) передбачає перегляд фонду оплати праці, оптимізацію посад, аналіз рентабельності інвестицій у навчання; організаційна площина – заміщення вакансій для ключових посад >60 днів або кадровий резерв <50% від цільового передбачає активізацію рекрутингу, тимчасові контракти; соціальна площина – зниження залученості на 10 пунктів за квартал або показника звільнення за власним бажанням >5% за місяць у критичних підрозділах передбачає впровадження програм підтримки, опитування в процесі роботи та при звільненнях, аудит менеджменту.

Практична реалізація процесу оцінювання ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності передбачає необхідним:

погодити набори індикаторів для кожної площини, визначити формули розрахунку та джерела даних, а також частоту їх збору;

нормувати та присвоїти ваги для кожного показника, встановити порогові значення «зелена/жовта/червона»;

налаштувати щотижневі або щомісячні інформаційні панелі репрезентативної аналітики персоналу, інтегровані з системами обліку та управління ресурсами підприємства;

розробити прогностні сценарії та включити їх у планування фонду оплати праці й бюджету на навчання та розвиток персоналу;

регулярно (щоквартально) переглядати інтегральні індекси, уточнювати їхні вагові коефіцієнти й цільові орієнтири відповідно до змін зовнішнього середовища;

запровадити протоколи реагування на критичні відхилення показників і створити команду оперативного (антикризового) реагування, до складу якої входять представники кадрової служби, виробничих підрозділів та фінансового відділу.

Оцінювання ефекту адаптації повинно ставати входом у стратегічний цикл. Тобто, результати індексації та сценарні відхилення перекладаються на рішення щодо інвестицій у автоматизацію, навчальні програми, зміну кадрової структури, тарифної політики і партнерства із закладами освіти та державними структурами. Наприклад, якщо економічний індекс падає через дефіцит навичок у ключових сферах, стратегічне рішення – інвестувати у співфінансування програм перепідготовки або партнерство з ЗВО (інституційний канал), що одночасно підвищить організаційну гнучкість і соціальну інклюзію.

Отже, ефект адаптації – багатовимірний, його потрібно вимірювати через економічні, організаційні та соціальні індикатори, агрегація яких у зважений індекс дає цілісну картину адаптивності підприємства. Комбінація індикативно-сценарного підходу дозволяє не лише діагностувати стан, а й формувати оперативні та стратегічні відповіді, пріоритетизувати ресурси та оцінювати прибутковість інвестицій у кадрові ініціативи. Для практичної імплементації важливі стандартизовані формули, достовірні джерела даних і чіткі порогові значення тригерів, а також інтеграція цих показників у регулярну систему моніторингу, описану в п. 3.2.

Визначення ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом є кількісною реалізацією ідей і структурних рішень, викладених у п. 3.1 і 3.2. У п. 3.1 запропоновано багатокомпонентну структуру організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства (організаційний, економічний, інституційний та інформаційно-аналітичний блоки), описано базові важелі впливу (кадровий резерв, сценарне планування, рескілінг тощо) та очікувані результати (зниження плинності, збереження компетенцій, зростання цифрової готовності). У п. 3.2 подано трирівневу систему моніторингу з чітко визначеним набором індикаторів, методиками збору даних і пороговими зонами «зелена/жовта/червона», які дають оперативне раннє попередження при відхиленнях. Саме цей аналітично-інформаційний каркас (індикатори, частота збору, пороги реакції) становить основу для побудови формули для розрахунку ефекту, який транслює індикатори моніторингу у зрозумілий, управлінський кількісний показник, що відображає позитивний (чи негативний) результат від адаптаційних заходів запровадженого механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

Методологічна логіка розрахунку ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства проста й репрезентативна. Відбір індикаторів (плинність кадрів, рівень професійного вигорання, результативність діяльності) обрано безпосередньо з переліку ключових показників трирівневої системи моніторингу (табл. 3.1–3.3) і відповідає практичним важелям організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства: кадрові резерви знижують плинність; мотиваційні заходи і антикризове планування зменшують соціальну напругу; системи мотивації та програми рескілінгу впливають на вигорання і продуктивність.

Для приведення трьох ключових показників до єдиної аналітичної шкали використано їх трансформацію до діапазону 0–100 із подальшим зваженим агрегуванням. Інтегральний індекс ефекту адаптації організаційно-економічного

механізму управління трудовим потенціалом підприємства визначається за формулою:

$$E = W_1 * (100 - T) + W_2 * P + W_3 * (100 - V), \quad (3.1)$$

де  $E$  – інтегральний індекс ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства, %;

$T$  – плинність кадрів, %;

$P$  – рівень виконання запланованого приросту продуктивності праці, %;

$V$  – частка працівників з ознаками вигоряння, %;

$W_1, W_2, W_3$  – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість відповідних індикаторів для конкретного підприємства, причому:

$$W_1 + W_2 + W_3 = 1 \quad (3.2)$$

Показники  $T$  та  $V$  інвертуються (100–показник), оскільки їх зниження позитивно впливає на стан трудового потенціалу підприємства. Показник  $P$  використовується без інвертування, оскільки його зростання свідчить про підвищення результативності використання трудового потенціалу. Чим вищим є значення інтегрального індексу  $E$ , тим вищим є рівень адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом до умов невизначеності.

Конкретний зміст показника  $P$  визначається з урахуванням галузевої специфіки підприємства, однак в усіх випадках він подається у нормованому відсотковому вигляді, що забезпечує можливість його порівняння у межах інтегральної моделі.

Інтегральний індекс ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства відображає узагальнений рівень результативності адаптаційних змін у системі управління трудовим потенціалом. Він характеризує ступінь організаційної стійкості, кадрової збалансованості та операційної результативності підприємства після впровадження відповідних адаптаційних заходів.

Значення індексу, виражене у відсотках, дозволяє комплексно оцінити стан трудового потенціалу через поєднання ключових соціально-трудова

індикаторів і відображає рівень наближення підприємства до бажаного адаптивного стану.

Показники, наведені в таблиці 3.4, мають аналітико-оціночний характер і сформовані на основі експертної оцінки керівництва з урахуванням галузевої специфіки підприємств, допустимого рівня плинності кадрів, результативності праці та рівня вигорання персоналу, а також умов функціонування підприємств у період воєнного стану.

Розрахунок інтегрального індексу ефекту адаптації організаційно-економічного механізму здійснено із застосуванням зваженої суми приведених до єдиної шкали соціально-трудоових індикаторів за формулою (3.1).

Дані табл. 3.4 свідчать, що для всіх досліджуваних підприємств інтегральний індекс ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом перевищує 85 %, тобто відповідає високому рівню адаптивності. Це означає, що запроваджені організаційні, економічні та соціально-трудоові заходи в цілому забезпечують належний рівень кадрової стійкості та підтримують результативність діяльності в умовах невизначеності.

Найвище значення інтегрального індексу ефекту адаптації зафіксовано для ТОВ «ЗЕРНО» – 94,0 %. Такий результат пояснюється відсутністю плинності кадрів і ознак вигорання в межах запропонованої моделі.

Для ТОВ «ТАНА» інтегральний індекс ефекту адаптації становить 88,0 %, що також свідчить про високий рівень адаптації. Це обумовлено виробничо-технологічною специфікою підприємства, де пріоритетне значення мають продуктивність праці, дотримання технологічної дисципліни та збереження кваліфікованих працівників, а отже, більшої ваги набувають продуктивність і вигорання персоналу.

Для ТОВ «Імпекс Логістик» значення інтегрального індексу ефекту адаптації становить 86,8 %. Для логістичної сфери характерна висока чутливість до темпу, точності та безперервності процесів, тому в структурі ваг переважає продуктивність, а також суттєвою залишається роль вигорання персоналу, яке прямо впливає на узгодженість операцій, затримки й простой.

Таблиця 3.4

Розрахунок інтегрального індексу ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом на підприємствах

Підприємство	Плинність кадрів (%), Т	Рівень виконання запланованого приросту продуктивності праці (%), Р	Вигорання (%), V	Ваги $W_1, W_2, W_3^*$	Значення інтегрального індексу ефекту адаптації (%)**	Пояснення
ТОВ «Миронівський продукт»	12	85%	15	$W_1 = 0,40;$ $W_2 = 0,25;$ $W_3 = 0,35$	86,2	Високе значення ефекту пояснюється тим, що для підприємства ключовим є утримання лінійного персоналу; найбільша вага надана плинності кадрів, а контроль вигорання підтримує стабільність торговельно-складських процесів.
ТОВ «Імпекс Логістик»	8	85%	15	$W_1 = 0,25;$ $W_2 = 0,40;$ $W_3 = 0,35$	86,8	Позитивний ефект зумовлений пріоритетом продуктивності та профілактики вигорання, оскільки для логістики критичними є темп, точність і безперервність операційних процесів.
ТОВ «ТАНА»	10	85%	10	$W_1 = 0,20;$ $W_2 = 0,45;$ $W_3 = 0,35$	88,0	Найбільша вага продуктивності відображає технологічний характер діяльності підприємства; додаткова увага до вигорання обґрунтована потребою збереження кваліфікованих кадрів і безперервності виробничого процесу.
ТОВ «ЗЕРНО»	0	85%	0	$W_1 = 0,35;$ $W_2 = 0,35;$ $W_3 = 0,30$	94,0	Найвищий прогнозний ефект пов'язаний із нульовою плинністю та відсутністю ознак вигорання; за таких умов навіть нормований рівень продуктивності 85 % забезпечує дуже високий інтегральний результат для підприємства дистрибуції.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок керівників та даних національного ринку праці [30, 70, 114]

\* $W_1, W_2, W_3$  – ваги, які визначають значимість кожного показника для підприємства.

\*\*Чим більше значення інтегрального індексу, тим сильніший позитивний вплив адаптації організаційно-економічного механізму.

Для ТОВ «Миронівський продукт» розрахований інтегральний індекс становить 86,2 %. Для підприємства, що працює у сфері продовольчої торгівлі, найбільш чутливим індикатором є плинність кадрів, оскільки саме стабільність лінійного персоналу визначає безперервність обслуговування, ритмічність складських операцій та здатність утримувати заданий рівень продуктивності.

Отже, відмінності між підприємствами зумовлені не лише вихідними значеннями показників, а й галузевою логікою розподілу вагових коефіцієнтів. Це дозволяє використовувати єдину розрахункову модель для різних видів економічної діяльності, адаптуючи її до практичних особливостей торгівлі, логістики, виробництва та дистрибуції харчової продукції.

Разом з тим результати таблиці мають прогнозно-аналітичний характер і повинні надалі звірятися з фактичними даними підприємств. Тому інтегральний ефект адаптації доцільно використовувати як інструмент порівняння, раннього попередження та обґрунтування управлінських рішень, а не як ізольований самодостатній показник без подальшої перевірки на практиці.

Таким чином обґрунтовано, що ефект адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності має багатовимірний характер і повинен оцінюватися в єдності економічної, організаційної та соціальної складових. Доведено, що найбільш доцільним підходом до такої оцінки є використання інтегрального показника, побудованого на основі нормалізованих індикаторів плинності кадрів, продуктивності праці та вигорання персоналу з урахуванням вагових коефіцієнтів, диференційованих відповідно до експертної оцінки фахівців в контексті сфери діяльності підприємства. Проведені прогнозні розрахунки засвідчили, що для всіх досліджуваних підприємств очікуваний позитивний ефект адаптації перевищує 85 %, що дає підстави прогнозувати високий рівень адаптивності механізму управління трудовим потенціалом. Водночас встановлено, що величина інтегрального ефекту залежить не лише від вихідних значень окремих показників, а й від галузевої специфіки діяльності, структури персоналу, характеру операційних процесів та пріоритетів управлінського

впливу. Це підтверджує доцільність застосування єдиної розрахункової моделі з можливістю її адаптації до практичних умов торгівлі, логістики, виробництва та дистрибуції харчової продукції. Узагальнено, що запропонований підхід має прогнозно-аналітичне значення і може бути використаний як інструмент порівняння, раннього виявлення кадрових ризиків та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення резильєнтності підприємства, однак потребує подальшої верифікації на основі фактичних даних у процесі практичної реалізації механізму.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами дослідження, проведеного у третьому розділі, можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що в умовах невизначеності управління трудовим потенціалом підприємства не може зводитися лише до виконання окремих кадрових процедур, а має здійснюватися через цілісний організаційно-економічний механізм, який поєднує стратегічні орієнтири, принципи функціонування, управлінські інструменти, аналітичний супровід і прогнозовані результати. Встановлено, що саме такий підхід найбільшою мірою відповідає сучасним умовам господарювання українських підприємств, коли на трудовий потенціал одночасно впливають воєнні ризики, нестача персоналу, міграційні втрати, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, зростання вимог до цифрової готовності та необхідність збереження безперервності основних бізнес-процесів. Доведено, що ефективність управління в таких умовах залежить не стільки від кількості кадрових рішень, скільки від їхньої узгодженості із загальною логікою функціонування підприємства та здатності забезпечувати адаптивність, кадрову стійкість і відновлюваність системи праці.

2. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, який

представлено у вигляді структурно-логічної моделі що поєднує стратегічні орієнтири, фундаментальні засади, функціональну структуру, важелі впливу та очікувані результати. Визначено, що стратегічна спрямованість механізму полягає у забезпеченні кадрової стійкості підприємства, збереженні критично важливих компетентностей, підвищенні гнучкості використання персоналу, зниженні вразливості до зовнішніх шоків і формуванні передумов для довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що механізм має базуватися на адаптивності кадрової політики, поєднанні стратегічного і тактичного рівнів управління, інтеграції антикризових рішень у повсякденну практику роботи з персоналом, а також на врахуванні особливостей воєнної та післявоєнної економіки України. Це дозволило перейти від абстрактного опису ролі трудового потенціалу до побудови прикладної моделі управлінського впливу, придатної для використання на підприємствах різних сфер діяльності.

3. Визначено, що функціональна структура запропонованого механізму має охоплювати чотири взаємопов'язані блоки – організаційний, економічний, інституційний та інформаційно-аналітичний, кожен із яких виконує окрему, але взаємодоповнювальну роль у процесі управління трудовим потенціалом. Організаційний блок спрямований на формування кадрового резерву, розвиток внутрішньої взаємозамінності, гнучкість розподілу функцій і збереження керованості трудових процесів. Економічний блок забезпечує узгодження кадрових рішень із фінансовими можливостями підприємства, охоплює планування фонду оплати праці, антикризові мотиваційні заходи та підтримку критичних компетентностей. Інституційний блок передбачає використання зовнішніх можливостей розвитку трудового потенціалу, зокрема взаємодію із закладами освіти, службами зайнятості, партнерами та іншими інституціями, здатними розширити кадрову базу підприємства. Інформаційно-аналітичний блок формує основу для прийняття рішень через моніторинг показників, HR-аналітику, кадровий контролінг і виявлення ранніх сигналів ризику. У сукупності це дає підстави стверджувати, що механізм є не набором ізольованих

заходів, а цілісною системою, в якій стійкість трудового потенціалу забезпечується саме через узгоджену роботу всіх його складових.

4. Обґрунтовано, що практична дієвість механізму визначається не лише його структурою, а й наявністю конкретних важелів реалізації, які дозволяють трансформувати загальні принципи управління в прикладні управлінські рішення. До таких важелів доцільно віднести кадровий аудит, сценарне планування, гнучкі форми зайнятості, рескілінг і апскілінг, розвиток корпоративної культури, соціальний діалог, використання цифрових інструментів обліку та аналітики, а також системне узгодження кадрової політики з виробничими й економічними цілями підприємства. Саме завдяки цьому механізм набуває адаптивного характеру, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на дефіцит кадрів, зміну попиту, ризики вигорання, нестабільність завантаження, порушення логістики або ускладнення технологічних процесів. У результаті доведено, що адаптація трудового потенціалу в умовах невизначеності має спиратися не на одноразові антикризові кроки, а на системне поєднання організаційних, економічних, соціально-психологічних та інформативно-аналітичних інструментів, які забезпечують здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й попереджати їхні негативні наслідки.

5. Установлено, що запропонований механізм має зберігати єдину логіку побудови, але при цьому адаптуватися до масштабу, профілю діяльності та структури кадрових ризиків конкретного підприємства. Саме тому в рамках дослідження механізм конкретизовано для підприємств різних типів, що дозволило показати його прикладну гнучкість. Для підприємства торговельного профілю акцент зміщується на стабільність торговельного і складського персоналу, безперервність товароруху, прогнозування плинності кадрів і контроль продуктивності за змінами та функціональними групами. Для логістичного підприємства ключового значення набувають внутрішня взаємозамінність працівників, безперервність перевезень, координація маршрутів, контроль затримок і збереження критичних логістичних

компетентностей. Для малого виробничого підприємства пріоритетними стають утримання технологічних знань, мінімізація ризиків браку, поєднання кадрових рішень із контролем витрат на сировину та забезпечення безперервності виробничого циклу. Для мікропідприємства механізм набуває переважно стабілізаційного змісту, оскільки основне завдання полягає у взаємозамінності функцій, запобіганні операційній зупинці, контролі рентабельності та зниженні залежності від однієї особи. Таким чином доведено, що універсальність механізму проявляється на рівні його структури, тоді як ефективність впровадження забезпечується через галузеву й організаційну адаптацію змісту кожного блоку.

6. У дослідженні обґрунтування необхідності системного моніторингу трудового потенціалу як обов'язкової умови результативного функціонування організаційно-економічного механізму. Доведено, що в умовах невизначеності управління не може спиратися лише на ситуативну реакцію керівництва, а повинно базуватися на постійному відстеженні індикаторів, здатних відображати як поточний стан кадрової системи, так і ризики її погіршення. У цьому контексті моніторинг виконує не допоміжну, а системоутворювальну функцію, оскільки дає можливість своєчасно виявляти зростання плинності кадрів, падіння продуктивності, посилення ознак вигорання, дефіцит критичних навичок або втрату керованості трудовими процесами. Підкреслено, що поєднання індикативного та сценарного підходів дозволяє не лише констатувати проблеми, а й формувати оперативні та стратегічні відповіді, пріоритезувати кадрові й фінансові ресурси, визначати необхідність перенавчання, кадрового резервування чи зміни організації праці. Саме тому система моніторингу в межах запропонованого механізму розглядається як інструмент раннього попередження і водночас як база для оцінки результативності управлінських рішень.

7. Ефект адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом має багатовимірний характер і повинен оцінюватися в єдності економічної, організаційної та соціальної складових. У розділі доведено

доцільність використання інтегрального підходу до такої оцінки, побудованого на показниках плинності кадрів, продуктивності праці та вигорання персоналу з урахуванням вагових коефіцієнтів, диференційованих відповідно до сфери діяльності підприємства. Встановлено, що величина ефекту адаптації організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства визначається не тільки значеннями окремих індикаторів, а й галузевою специфікою, структурою персоналу, характером операційних процесів та пріоритетами управлінського впливу. Це підтверджує правильність побудови єдиної розрахункової моделі з можливістю її змістового налаштування під практичні умови торгівлі, логістики, виробництва та дистрибуції. Отже, розроблений у розділі 3 механізм є методично обґрунтованим, функціонально цілісним і придатним до практичного використання як інструмент підвищення адаптивності, кадрової стійкості та резильєнтності діяльності підприємств в умовах невизначеності.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення важливого наукового завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Отримані результати дали змогу обґрунтувати концептуальні, аналітичні та прикладні засади формування системи управління трудовим потенціалом, адаптованої до сучасних українських реалій воєнного та післявоєнного періоду, а також сформулювати такі загальні висновки.

1. У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах невизначеності трудовий потенціал підприємства слід розглядати не як статичну сукупність трудових ресурсів, а як динамічну систему кількісних і якісних характеристик працівників, їх професійних здібностей, особистісних якостей, мотивації, компетентностей, організаційної взаємодії та здатності до адаптації. Такий підхід дозволив уточнити трактування поняття «трудовий потенціал підприємства» та показати, що його роль виходить далеко за межі кадрового забезпечення, оскільки саме він формує спроможність підприємства до досягнення стратегічних і операційних цілей, підтримання стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Управління трудовим потенціалом має розглядатися як цілісний, безперервний і цілеспрямований процес формування, розвитку, використання, оцінювання та оновлення кадрових можливостей підприємства.

2. Доведено, що сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується багаторівневою невизначеністю, яка одночасно впливає на чисельність персоналу, його якісні характеристики, рівень зайнятості, мотивацію, продуктивність праці, кадрову безпеку та стабільність внутрішніх організаційних процесів. У межах дослідження показано, що управління трудовим потенціалом сьогодні ускладнюється впливом воєнних дій, демографічних втрат, масштабної зовнішньої і внутрішньої міграції,

структурних змін на ринку праці, дефіциту кваліфікованої робочої сили, енергетичних ризиків, цифровізації бізнес-процесів, зростання соціально-психологічного навантаження на працівників та зміни мотиваційних пріоритетів. Це дало підстави стверджувати, що традиційні інструменти кадрового менеджменту вже не є достатніми і потребують трансформації у більш гнучку, аналітично обґрунтовану та адаптивну систему управління.

3. На основі узагальнення теоретичних підходів до змісту трудового потенціалу удосконалено його ієрархічно-компонентну структуру, яка включає історико-культурну, соціально-біологічну, демографічну, інтелектуальну, мотиваційну, професійну, організаційну та економічну складові. На відміну від спрощених трактувань, така структура дає можливість розглядати трудовий потенціал як багаторівневу систему, в якій окремі компоненти не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, формуючи різну якість кадрової стійкості та різний рівень здатності підприємства до розвитку. Саме це дозволило перейти від загального опису трудового потенціалу до його цілеспрямованої управлінської інтерпретації, у межах якої можливо визначати сильні й слабкі сторони персоналу, зони вразливості та резерви організаційного зростання.

4. Обґрунтовано теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, які покладено в основу гібридно-адаптивної концепції. Її зміст полягає у поєднанні ресурсного, компетентнісного, людиноцентричного, інституційного, цифрового та інноваційно-адаптивний підходів управління працівниками. Запропонована концепція формує цілісне бачення трудового потенціалу як стратегічного і динамічного ресурсу підприємства, розвиток якого є не лише умовою поточного функціонування, а й визначальним чинником відновлення та подальшого зростання українських підприємств у кризових і посткризових умовах. Це дозволило змістити акцент із суто облікового або функціонального бачення персоналу на розуміння його як центрального елемента організаційної стійкості, інноваційного розвитку та управлінської резильєнтності.

5. У дисертації розвинуто аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємств шляхом формування комплексного інструментарію оцінювання його стану та динаміки. Доведено, що результативне управління трудовим потенціалом неможливе без використання системи релевантних показників, які відображають не лише чисельність персоналу, а й ефективність його використання, інтенсивність праці, якість кадрової політики, продуктивність, рівень витрат на персонал, ознаки соціальної напруги, кадрову стійкість та здатність підприємства до адаптації. Особливе значення має поєднання економічних показників із кадровими та поведінковими характеристиками, що дає змогу розглядати трудовий потенціал не лише як ресурс, а як результат управлінської взаємодії між людьми, процесами та цілями підприємства.

6. Важливим результатом дослідження стало удосконалення методичного підходу до ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємства. На відміну від фрагментарного врахування окремих ризиків, у роботі запропоновано підхід, який охоплює етапи виявлення, класифікації, оцінювання та узагальнення факторів невизначеності, а також передбачає розрахунок інтегрального індексу їх впливу на рівень чутливості трудового потенціалу. Це дало змогу показати, що вплив невизначеності має не лише зовнішній характер, а формується у взаємодії із параметрами внутрішнього середовища підприємства. Отже, чутливість трудового потенціалу до невизначеності є не фіксованою величиною, а результатом поєднання зовнішніх загроз і внутрішньої управлінської спроможності підприємства.

7. У роботі удосконалено аналітичний інструментарій комплексної системи діагностики управління трудовим потенціалом підприємства. Його відмінною рисою є застосування у поєднанні показників рентабельності продажу, доходу на одного працівника, чисельності персоналу та матриці результатів діагностики, що дозволяє формувати об'єктивне уявлення про економічні результати використання трудового потенціалу. Доведено, що така система діагностики забезпечує не лише фіксацію поточного стану

підприємства, а й визначення траєкторії його кадрового розвитку, визначення зон ризику, прихованих резервів, а також обґрунтування стратегічних і тактичних управлінських рішень. Практична цінність цього підходу полягає в тому, що він створює основу для переходу від інтуїтивного управління персоналом до доказового управлінського вибору на підставі структурованої інформації.

8. На підставі результатів діагностики встановлено, що розвиток трудового потенціалу підприємств має фазовий характер. Підприємства в умовах невизначеності можуть перебувати на різних стадіях: кризи, стагнації, накопичення внутрішніх резервів або збалансованого функціонування. Перехід між цими станами відбувається під впливом зовнішніх викликів і внутрішніх управлінських рішень щодо зайнятості, легалізації персоналу, оптимізації витрат, продуктивності праці та кадрової політики. Це дало змогу довести, що стратегічна стійкість підприємства визначається не лише фінансовими результатами, а передусім якістю інтеграції трудового потенціалу в систему управління. Саме тому управління трудовим потенціалом має будуватися на випереджувальній логіці, коли діагностика використовується не лише для контролю, а й для прогнозування розвитку кадрової ситуації.

9. У дисертації розроблено організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Його зміст полягає у поєднанні фундаментальних концептуальних засад, чітко визначених стратегічних орієнтирів, важелів впливу та очікуваних результатів, а також чотирьох взаємопов'язаних підсистем: організаційної, економічної, інституційної та інформаційно-аналітичної. Показано, що саме така побудова забезпечує системний, комплексний, адаптивний та прикладний характер механізму. Його призначення полягає не тільки в координації дій щодо формування й використання трудового потенціалу, а й у забезпеченні гнучкості, підтриманні мотивації, розвитку компетенцій, збереженні ключових працівників, створенні кадрових резервів та посиленні конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного середовища.

10. Особливістю запропонованого організаційно-економічного механізму є його адаптація до українських реалій, насамперед до воєнних і післявоєнних трансформацій, дефіциту трудових ресурсів, активних міграційних процесів, цифровізації управлінських практик та необхідності оновлення кадрових стратегій. На відміну від універсальних схем управління персоналом, запропонований механізм орієнтовано на умови підвищеної турбулентності, у яких підприємству необхідно одночасно вирішувати завдання збереження кадрового ядра, відновлення продуктивності, розвитку нових компетенцій, трансформації внутрішніх процесів і забезпечення стійкості до зовнішніх шоків. Завдяки цьому механізм може слугувати стратегічною основою відновлення і розвитку українських підприємств, їхньої інтеграції в післявоєнну економіку та зміцнення позицій на національному і глобальному ринках.

11. Набула подальшого розвитку система моніторингу організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства. У роботі обґрунтовано, що моніторинг має будуватися як трирівнева система з визначенням порогових показників для ключових індикаторів із застосуванням зонального підходу до інтерпретації відхилень. Така модель дає змогу своєчасно виявляти критичні зміни, оцінювати рівень загроз для трудового потенціалу та формувати коригувальні управлінські дії залежно від переходу показників із «зеленої» до «жовтої» або «червоної» зони. У практичному вимірі це створює підстави для оперативного управлінського реагування, підвищення керованості кадрових процесів і посилення здатності підприємства підтримувати стабільність в умовах невизначеності.

12. Прикладним результатом дослідження є обґрунтування ефекту адаптації та резильєнтності організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом. Адаптаційний ефект проявляється у здатності підприємства зберігати функціональність, коригувати кадрову політику, змінювати внутрішні процеси, підтримувати продуктивність і утримувати критично важливі компетенції в умовах нестабільності. Резильєнтність же розглядається як глибша характеристика системи управління, яка відображає її

здатність не лише реагувати на кризи, а й відновлюватися після них, переходити до нового стану організаційної рівноваги та використовувати кризові явища як імпульс для розвитку. Це дозволяє розглядати запропонований механізм не просто як інструмент стабілізації, а як інструмент довгострокового підвищення життєздатності підприємства.

13. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені положення, аналітичні підходи та прикладні рекомендації можуть бути використані підприємствами різних видів економічної діяльності. Найбільшу практичну цінність мають аналітичний інструментарій комплексної системи діагностики управління трудовим потенціалом, методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності та організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, які вже впроваджено в діяльність аналізованих підприємств. Окремі результати інтегровано у навчальний процес Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, що підтверджує їх прикладний характер.

14. Узагальнення результатів дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності має розглядатися як один із ключових напрямів сучасного менеджменту, тісно пов'язаний із забезпеченням економічної безпеки, організаційної гнучкості, кадрової стійкості та стратегічної результативності. В умовах воєнної та післявоєнної трансформації української економіки саме людиноцентричне, аналітично забезпечене, адаптивне управління трудовим потенціалом створює передумови для збереження функціональності підприємств, їх відновлення та довгострокового розвитку. Отже, поставлену в дисертації мету досягнуто, а визначені завдання вирішено в повному обсязі, що підтверджує наукову і практичну цінність виконаного дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова М. Виклики для української економіки. Finance.ua. 31.03.2025. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/bezrobittia-ta-infliatsiia-yaki-ye-vyklyky-dlia-ukrainskoi-ekonomiky>
2. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально-трудова відносина : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
3. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємства в умовах цифровізації та військових викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87>
4. Антоненко В. О., Антоненко С. В. Управління персоналом: теорія і практика. Київ : Наукова думка, 2019. 432 с.
5. Баконіна О. Підвищення податків та військового збору: в Кабміні відповіли на основні питання. ЮрЛіга. 02.12.2024. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/232318\\_pdvishchennya-podatkv-ta-vyskovogo-zboru-v-kabmn-vdpovli-na-osnovn-pitannya](https://jurliga.ligazakon.net/news/232318_pdvishchennya-podatkv-ta-vyskovogo-zboru-v-kabmn-vdpovli-na-osnovn-pitannya)
6. Бегма П. О. Логістичне управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2019. 278 с.
7. Бегма П. О. Сучасні підходи до управління трудовим потенціалом металургійних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 1(20). С. 6–13.
8. Бичай Р. «Російський слід» у комітеті ВРУ з нацбезпеки: які ризики витоку інформації? Радіо Свобода. 16.08.2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ryzyky-vytoku-informatsiyi-z-vru/33075531.html>
9. Бичко І. Абсурд. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В. І. Шинкарука. Київ: Абрис, 2002. С. 5. URL: [https://archive.org/details/filosofskyi\\_entsyklop/page/8/mode/2up](https://archive.org/details/filosofskyi_entsyklop/page/8/mode/2up)

10. Бізнес другий місяць поспіль позитивно оцінив результати своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у квітні. Національний банк України. 01.05.2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-drugiy-misyats-pospil-pozitivno-otsiniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-kvitni>
11. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <https://surl.li/hcfazy>
12. Більше лояльності до роботодавця, але задоволеність роботою знизилась – як війна вплинула на топ-менеджмент і власників компаній в Україні? – дослідження Gradus Research. ЕВА. 08.11.2023. URL: <https://eba.com.ua/bilshe-loyalnosti-do-robotodavtsya-ale-zadovolenist-robotoyu-znyzylas-yak-vijna-vplynula-na-top-menedzhement-i-vlasnykiv-kompanij-v-ukrayini-doslidzhennya-gradus-research>
13. Богацька Н. М., Гендега А. А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. ЛОГОС. Online. 09.12.2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>
14. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf)
15. Валінкевич Н.В., Корбут К.Є. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу в Житомирській області. *European Journal of Management Issues*. 2018. Vol. 26 (1–2). С. 55–63.
16. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об’єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612>
17. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
18. Відкриті дані. Дія. URL: <https://diia.data.gov.ua/>

19. Воронкова Т. Є., Вовкодав А. Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 51–54. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-9>
20. Вплив Директиви NIS2 на підприємства критичної інфраструктури України в межах інтеграції до ЄС. Deloitte. 14 травня 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/perspectives/impact-of-nis2-directive-on-ukraine-critical-infrastructure-enterprises-eu-integration.html>
21. Герасименко С. С., Герасименко В. В. Безробіття в Україні: стан та перспективи. *Соціальна статистика*. 2023. № 1. С. 77–85. [https://doi.org/10.31767/su.1\(100\)2023.01.07](https://doi.org/10.31767/su.1(100)2023.01.07)
22. Голобородько А. Ю., Андрєєва О. С. Діагностика трудового потенціалу в ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 60–70. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.036071>
23. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.
24. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 41–48. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05>
25. Грінчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 304 с.
26. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
27. Грішнова О. А., Копилов Д. В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Вип. 2(47). С. 35–48. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2023.47.4>

28. Грішнова О., Дерепв'янку С. Ефективні способи утримання працівників і збереження людського капіталу на підприємствах в умовах війни в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. Вип. 4(49). С. 47–65. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.5>
29. Гуренко Т. О. Обліково-аналітичний інструментарій в управлінні стратегією підприємств агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-34>
30. Дефіцит кадрів і зростання зарплат: яким буде ринок праці у 2026 році. Delo.ua. 23.11.2025. URL: <https://delo.ua/news/deficit-kadriv-i-zrostannya-zarplat-yakim-bude-rinok-praci-u-2026-roci-455772/>
31. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_5)
32. Допомога на енергостійкість у Дії: три програми для бізнесу та людей. 7eminar. 03.02.2026. URL: <https://7eminar.ua/news/16909-derzava-zaprovadila-finansovu-pidtrimku-fop-dlya-zabezpecennya-energostiikosti-biznesu>
33. Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025. 7eminar. 22.11.2024. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na?page=8>
34. Дуднєва Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організації. *Економіка та суспільство*. 2017. С. 245–249. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf)
35. Дяченко Н.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Київ: Либідь, 2017. 280 с.
36. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
37. Економічна статистика. Державна служба статистики України. 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)

38. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. Delloitte. 17.03.2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-event.html>
39. Єдиний портал вакансій. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/job>
40. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Висоцький А. Л. Діагностика ресурсного забезпечення як чинника формування виробничо-збутового потенціалу підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 128–135.
41. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 432 с.
42. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
43. Залознова Ю. С., Новікова О. Ф., Антонюк В. П. та ін. Проблеми формування трудового законодавства України: експертна оцінка проекту Закону України «Про працю» та пропозиції з його удосконалення. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 153–163. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).153-163](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).153-163)
44. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури» № 4336-IX від 27.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-20#Text>
45. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
46. Закон України «Про затвердження Указу Президента України “Про продовження строку дії воєнного стану в Україні»» № 4524-IX від 15.07.2024. URL: <https://www.golos.com.ua/documents/z-4524-ix.pdf>
47. Закон України № 4015: новації для платників податку на прибуток підприємств. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. 25 грудня 2024. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/854024.html>
48. Збитки докільню України за 1000 днів війни становлять близько \$71 мільярда. Укрінформ. 19.11.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

[society/3928986-zbitki-dovkillu-ukraini-za-1000-dniv-vijni-stanovlat-blizko-71-milarda.html](https://www.kse.ua/society/3928986-zbitki-dovkillu-ukraini-za-1000-dniv-vijni-stanovlat-blizko-71-milarda.html)

49. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. КШЄ та ін. 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/NRC\\_CLEAN\\_Final\\_Jul1\\_Losses-and-Needs-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/NRC_CLEAN_Final_Jul1_Losses-and-Needs-Report.pdf)
50. Зеленко О. В. Аналітичні засади управління трудовим потенціалом підприємств. *Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Організаційний та обліково-фінансовий механізми управління економічною безпекою підприємництва»* 12–13 груд. 2024 р. Харків, 2025. С. 14–16.
51. Зеленко О. В. Ключові аспекти управління трудовим потенціалом українських підприємств в Умовах воєнного стану. *матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»*. Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р. С. 174-175.
52. Зеленко О. В. Ризики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Матеріали XII міжнародної заочної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»* 30 грудня 2024 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Мащенко та ін. Запоріжжя : КПУ, 2024. С. 273-275.
53. Зеленко О. В., Смаглій А. О. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>
54. Зеленко О. В. Сучасні інструменти управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи»* 27 травня 2025 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 140-141.

55. Зеленко О. В. Фактори управління трудовим потенціалом підприємства. *Матеріали XV всеукраїнської науково-практичної конференції «Майбутній науковець – 2024»*, 6 груд. 2024 р. Київ, 2024. С. 71–73.
56. Зеленко О. В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Тези доповідей XI міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи»*, 28 трав. 2024 р. Київ, 2024. С. 318–320.
57. Зеленко О. В. Невизначеність як головна проблема сталого розвитку трудового потенціалу промислових підприємств. *Матеріали VIII всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі»* 14 жовт. 2024 р. Київ, 2024. С. 158–160.
58. Зміцнення єдності – запорука стійкості бізнесу та держави. *ЕВА*. 2024. URL: <https://surl.li/paqqmj>
59. Івченко О. Трансфертне ціноутворення в Україні: останні зміни та актуальні вимоги 2025 року. *Liga Zakon*. 28.02.2025. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/234433\\_transfertne-tsnoutvorennya-v-ukran-ostann-zmni-ta-aktualn-vimogi-2025-roku](https://biz.ligazakon.net/analytics/234433_transfertne-tsnoutvorennya-v-ukran-ostann-zmni-ta-aktualn-vimogi-2025-roku)
60. Індекс лояльності працівників (eNPS). *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>
61. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року. Цифрова громада. URL: <https://surl.li/twlhjs>
62. Кабан К. Ідентифікація факторів кадрової безпеки на підприємстві. *Менеджмент: імперативи та виклики. Соціальні аспекти менеджменту: Збірник наукових статей студентів*. 2023. С. 223–228. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/81746602-3e4b-4bdc-9e26-cb201e58f498/content>
63. Калінеску Т. В., Височина В. В. Діагностика ймовірності банкрутства підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1(53). С. 50–57. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.1.06>

64. Калінеску Т. В. Діагностика здатності виробничого персоналу щодо інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2(4), ч. 1. С. 107–112.
65. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 81. С. 155-159. <https://doi.org/10.32782/infrastruct81-26>
66. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3(55). С. 60–66. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.07>
67. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Діагностика управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 5(82). С. 3–10. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-1>
68. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств. *Наукові вісті Далівського університету*. 2025. № 28. <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-28-18>
69. Калінеску Т. В., Кирилов О. Д., Фоменко А. О. Оцінювання гнучкості інноваційного розвитку підприємств та виробничого персоналу. *Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля*, 2016. 316 с.
70. Карпенко Д. Типові проблеми управління персоналом для логістичних компаній та шляхи їх вирішення. *Fillin*. 01.10.2025. URL: <https://fillin.ua/stati/vikliki-v-upravlinni-personalom-dlya-logistichnikh-kompaniy>
71. Кіберзагрози у 2025 році: як бізнесу захиститися від атак. Школа бізнесу: Нова пошта. 20.05.2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/kiberzagrozi-u-2025-roci-yak-biznesu-zahistititsya-vid-atak>
72. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>
73. Корбут К. Є. Управління трудовим потенціалом підприємства: мета, функції та методи. *Тези V міжнародної науково-практичної конференції «Формування*

*ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» 2–3 листоп. 2017 р. Житомир. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/121.pdf>*

74. Костенко О. М. Аналітичний інструментарій підвищення релевантності інформації. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 24–27.
75. Кушнір Л. Л. Гносеологія ресурсів в економіці, її еволюція і сучасний концепт. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3(57). С. 308–313.
76. Левченко А. В., Власенко Т. А., Степаненко С. В. Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 280–285. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-35>
77. Левченко Л. В. Інтегральна оцінка трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 33–37. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-6>
78. Лизанець А. Г., Чекач К. В. Структурування факторів формування та управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 440–447. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/61.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/61.pdf)
79. Лисак В. Ю., Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 150–156.
80. Литвиненко Є. І., Карпенко Ю. В. Управління професійним вигоранням та емоційним навантаженням HR-фахівців. *Матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 6 листоп. 2025 р. Полтава, 2025. С. 77–78.
81. Ліхоновоса Г. С., Смаглій А. О. Фінансове забезпечення цифровізації системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). С. 671–681. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-671-681](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-671-681)

82. Ліхоносова Г. С. Регулювання трудового потенціалу підприємства: екосистеми цифрової зайнятості. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18356403>
83. Ліхоносова Г. С. Система управління трудовим потенціалом підприємства: моделювання соціально-економічних ризиків цифровізації. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.7>
84. Мальчик М., Попко О., Оплачко І. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-172>
85. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення: затв. наказом Держкомстату України № 12 від 19.01.2011. URL: <https://surl.lu/yepyoa>
86. Мінфін. 76 % бізнесів підвищують рівень заробітної плати – дослідження ринку праці України. 147. 18.10.2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/10/18/114500947/>
87. Мороз В. М. Трудовий потенціал бізнес-лідера : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети»», 2016. 40 с.
88. Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. Управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730883>. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221/194>
89. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>
90. НАДС налагодив автоматичне оновлення державних вакансій на вебсайті з пошуку роботи. НАДС. 13.02.2020. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-nalagodiv-avtomatichne-onovlennya-derzhavnih-vakansij-na-vebsajti-z-poshuku-roboti>

91. Надтока С. ЄС виділяє 17,4 млн євро на цифровізацію в Україні. Кореспондент.net. 20.02.2023. URL: <https://surl.li/hpltmz>
92. Навчання з питань фінансового моніторингу. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring/training>
93. Невизначеність як середовище для створення смислів і цінностей. Міжнародний інститут бізнесу. 12.12.2022. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5886-nevznachenist-yak-seredovishe-dlya-stvorenniya-smisliv-i-tsinnostey.html>
94. Новак І., Жук І. Глобальні соціальні ризики у сфері праці: брак гідної зайнятості в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2(52). Р. 110–130. <https://doi.org/10.15407/dse2023.02.110>
95. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Зеленко О. О. Формування нової якості трудового життя на засадах стійкості : наук.-аналіт. доповідь. Київ : ІЕП, 2024. 44 с.
96. Овечкіна О. А. Інтелектуалізація трудового потенціалу: стратегічний імператив кадрової політики сучасного підприємства. *Наукові вісті Давіського університету*. 2025. № 29. <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-29-22>
97. Овечкіна О. А., Конобас М. П. Еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємства в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5(287). С. 456–467. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-456-467>
98. Овечкіна О. А., Кучин С. П., Штулер Ю. Ю. Людський капітал та трудовий потенціал як об'єкти управління на підприємстві: діалектика теоретичного і практичного аспектів дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 254–265. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-254-264>
99. Пасічник С. В. Організація і управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 352 с.
100. Пасічник С. В. Управління трудовим потенціалом підприємства. Харків : ХНУ, 2017. 224 с.

101. Пенсійна реформа-2025 від Уряду: що очікувати працівникам та роботодавцям. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/events/4325/9897>
102. Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 197–203.
103. Петренко В. П. Адаптація до труднощів: як війна Росії проти України впливає на економічну поведінку українських підприємств. *Стратегічна панорама*. 2024. № 1. С. 64–70. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2024.06>
104. Пікало О. Світова торгівля зросла до рекордних \$33 трлн у 2024 році – ООН. *Forbes Україна*. 14.03.2025. URL: <https://forbes.ua/news/svitova-torgivlya-zrosla-do-rekordnikh-33-trln-u-2024-rotsi-oon-14032025-28038>
105. План для Ukraine Facility: задачі та зміст. Торгово-промислова палата України. Березень 2024. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/660538ef4bad0109308362.pdf>
106. Полозова Т., Митцева О., Іванов І. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 55–59. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>
107. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>
108. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціал підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35>
109. Правдюк Н. Л., Покиньючерда В. В. Трудові ресурси підприємств: обліково-аналітичне забезпечення управління : монографія. Вінниця : ПП «ТД “Едельвейс і К”», 2016. 246 с.
110. Програма діяльності Кабінету Міністрів України. КМУ. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/programa-diialnosti-kabinetu-ministriv-ukrayini.pdf>
111. Постанова КМУ «Про схвалення основних прогностичних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки» від

- 15.12.2023 № 1315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-2023-%D0%BF#Text>
112. Рашкован В. Десять правил успішних націй: з яких країн виростають економічні «зірки». *Економічна правда*. 14.01.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/01/14/669958/>
113. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 13–16. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/3.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/3.pdf)
114. Рибенко А. Шукати працівників в Україні стало довше та дорожче: результати дослідження. *Happy Monday*. 05.12.2024. URL: <https://happymonday.ua/shukaty-pratsivnykiv-stalo-dovshe-ta-dorozhche>
115. Ринок праці під час війни: 13 % айтівців без роботи, ще половина боїться її втратити. *DOU*. 20.03.2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/>
116. Річний звіт Національного банку за 2023 рік: від стратегії виживання до стратегії відновлення. Національний банк України. 29.05.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya>
117. Розбудова кібербезпеки завдяки співпраці топменеджменту. Результати «Міжнародного аналітичного дослідження довіри до цифрових технологій, 2025» для регіону ЦСЄ. *Deloitte*. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insights-survey.html>
118. Русак О. П. Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 103–106.
119. Серікова О. М. Виклики в управлінні трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності в Україні. *Вісник СХУ ім. В. Даля*. 2025, № 11 (297). <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-159-167>

120. Серікова О. Соціальний капітал як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-49>
121. Серікова О. Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах воєнної невизначеності: людиноцентричний підхід. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 1(84). С. 381–385. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-59>
122. Сисак І. Верховна Рада ухвалила закон, який обмежує незалежність НАБУ і САП. Це вивело на вулиці тисячі людей. Радіо Свобода. 22.07.2025. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/parlament-ukhvalyv-zakon-obmezhuje-nezalezhnist-nabu-i-sap/33480793.html>
123. Скриньковський Р., Павловські Г., Ситар Л. Розробка інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств. *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. С. 3009–3018. DOI: 10.22178/pos.26-8. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/393/429>
124. Слава С. С., Горбоконь В., Слава С. О. Управління трудовим потенціалом підприємства. Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 26 – 28 травня 2015 р. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015, URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40316/1/193-194.pdf>
125. Служба зайнятості тепер в смартфоні: запустили мобільний застосунок. Державна служба зайнятості України. 18.11.2024. URL: <https://dcz.gov.ua/news/singlenews/578>
126. Соловйов І. О., Брайловський І. А., Рябенко Г. М. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-136>
127. Сотник А. А. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4(102). С. 77–83. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-77-83](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-77-83)

128. Спеціальне дослідження до 18-го Українського маркетинг-форуму. Gradus. Квітень 2025. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war/>
129. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. Дія Бізнес. 05.09.2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>
130. Студенкова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. VoxUkraine. 12.09.2024. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>
131. Суданок М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Київ, 2023. 170 с. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf)
132. Темпи цифровізації в Україні пришвидшуються. Кабмін схвалив відповідну постанову. ПромПолітформ. 20.04.2023. URL: <https://prompolit.info/2023/04/20/tempi-tsifrovizatsiyi-v-ukrayini-prishvidshutsya-kabmin-shvaliv-vidpovidnu-postanovu/>
133. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 99–102.
134. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(11). С. 53–59.
135. ТОВ «ДСВ Логістика». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/38857571>
136. ТОВ «Егерзунд Сіфуд». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/38906953>
137. ТОВ «Еластомер». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/31787346>

138. ТОВ «Євро Форвардінг». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/41130012>
139. ТОВ «Зерно». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/41425783>
140. ТОВ «Імпекс Логістик». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/37882298>
141. ТОВ «Миронівський продукт». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/38820069>
142. ТОВ «ОПОС-ТОРГ». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/31011337>
143. ТОВ «ПОЛІКЕМ». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/33578214>
144. ТОВ «Прем'єр Фуд». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/35439133>
145. ТОВ «ТАНА». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/14338636>
146. ТОВ «Фудком». Опендатабот: витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/40982829>
147. Тренди ділової активності. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/tendentsiyi-dilovoyi-aktyvnosti?page=14>
148. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці: теорія і практика / за ред. М. І. Долішного. Львів : Інститут регіональних досліджень, 1997. 342 с.
149. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Лютий 2022 – лютий 2023. The World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>
150. Українська економічна стабільність і глобальна нестабільність: KSE Institute оцінив ризики. Комерсант український. 2 травня 2025. URL: <https://www.komersant.info/ukrainska-ekonomichna-stabilnist-i-hlobalna-nestabilnist-kse-institute-otsinyv-ryzyky>

151. У 2024 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 130 тис публічних службовців. Портал управління знаннями. 30 квітня 2025. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/u-2024-rotsi-v-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-130-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv>
152. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 4. С. 89-103.
153. Хандій О. О., Зеленко О. В. Виклики на шляху забезпечення та формування якості трудового життя в умовах воєнного стану. *International scientific conference «World economy and civilizational progress amidst polystructural changes: economic-technological, resource, political-legal, security-social factors» : conference proceedings* (April 16–17, 2024. Uzhhorod, Ukraine). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2024. 284 pages. С. 166-169. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-412-2-41>
154. Хандій О. О., Зеленко О. В. Організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економічний простір*, 2025. № 204. С. 328-333. <https://doi.org/10.30838/EP.204.328-333>
155. Харабуга С. В. Концепція управління трудовим потенціалом соціально-економічної системи. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 81–89.
156. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 354–358. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/75.pdf>
157. Харун О. А. Принципи управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4, т. 2. С. 15–20. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N4-Volume2\\_226.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N4-Volume2_226.pdf)

158. Хитра О. В., Улицька І. Є. Формування системи менеджменту умов праці на підприємствах України в контексті дотримання трудових стандартів МОП. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 404–413.
159. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86–92.  
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
160. Цимбал О., Остафійчук Я., Пилипів В. Інституційний простір сфери оплати праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 2(56). С. 98–117.  
<https://doi.org/10.15407/dse2024.02.098>
161. Циганова О. С., Мурашко І. С. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2(11). С. 228–231. URL:  
<http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/365/352>
162. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. НІСД. 05.02.2024. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/5190>
163. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. Qualityexpert. 30.11.2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>
164. Цюпак А. А. Управління трудовим потенціалом. Хмельницький : ФОН Цюпак, 2015. 424 с.
165. Черемісіна С. Г. та ін. Вартість формування та проблеми ефективної реалізації трудового потенціалу в Україні. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2022. № 2. С. 159–165.
166. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Дослідження сутності економічної категорії «трудова потенціал» у менеджменті різних рівнів. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 4(8). С. 90–95.
167. Шевченко І. Ю., Петрик А. В. Інтегральна-матрична діагностика розвитку трудового потенціалу України. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 28. С. 37–50.

168. Шиш А. М. Аналіз трудового потенціалу підприємства. URL: [https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/719532/mod\\_resource/content/3/Тема%209.%20Аналіз%20трудового%20потенціалу.pdf](https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/719532/mod_resource/content/3/Тема%209.%20Аналіз%20трудового%20потенціалу.pdf)
169. Шостак Л. В., Медведчук О. В. Оцінка трудового потенціалу вітчизняних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 2(02). С. 56–60.
170. Яценко Л. Дефіцит робочої сили та внутрішні резерви його скорочення. НІСД. 07.05.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>
171. Яценко Л. Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії. НІСД. 18.07.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoyu-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni>
172. Abnett K. War ignited record-breaking wildfires in Ukraine last year, scientists say. Reuters. 26.03.2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-ignited-record-breaking-wildfires-ukraine-last-year-scientists-say-2025-03-26/>
173. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall, 1999. 468 p.
174. *Anticipating and managing the impact of change: The digital age: Implications of automation, digitisation and platforms for work and employment*. Eurofound. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/digital-age-implications-automation-digitisation-and-platforms-work-and>
175. Argyris C., Schön D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978. 300 p.
176. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 752 p.
177. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London ; New York ; New Delhi : CPI Group (UK) Ltd, 2020. 801 p. URL: <https://ebook.app.hcu.edu.gh/wp-content/uploads/2023/08/Michael-Armstrong-Stephen-Taylor-Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-Kogan-Page-2020.pdf>
178. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.

179. Barrett R. The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit. Routledge, 2010. 96 p.
180. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : John Wiley & Sons, 1982. 300 p.
181. Chen G., Wang J., Huang Q. et al. Social support, psychological capital, multidimensional job burnout, and turnover intention of primary medical staff: a path analysis drawing on conservation of resources theory. Human Resources for Health. 2024. Vol. 22, Article 42. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00915-y>
182. Consumer Confidence Index in January 2025 equals 75,6 p. INFOSapiens. 10.02.2025. URL: <https://www.sapiens.com.ua/en/publication-single-page?id=334>
183. Creating People Advantage: How People Can Drive Transformation. Boston Consulting Group (BCG), World Federation of People Management Associations (WFPMA), 2021. 100 p. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/creating-people-advantage-report>
184. Economic Resilience Building Plan. Kharkiv, Ukraine. UNECE. 2023. URL: [https://unece.org/sites/default/files/2023-01/ERBP\\_Kharkiv%20ENG.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2023-01/ERBP_Kharkiv%20ENG.pdf)
185. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. 2024.. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)
186. Davis J. 10 HR metrics every employer should track for business success. OnPay. 05.04.2025. URL: <https://onpay.com/insights/hr-metrics-employers-track/>
187. Decent Work Indicators: Guidelines for Producers and Users of Statistical and Legal Framework Indicators. Geneva : ILO, 2013. 257 p.
188. Dudin V. New code is a threat to Ukrainian workers rights. 05.07.2022. URL: <https://ukrainesolidaritycampaign.org/2022/07/05/new-labour-code-is-a-threat-to-ukrainian-workers-rights/>
189. Dzwigol H., Trushkina N., Kwilinski A. The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics. Virtual Economics. 2021. Vol. 4, No. 2. P. 41–75. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(3))

190. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf)
191. Future of Jobs Report. 2023. World Economic Forum. May 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)
192. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. Winter Special Issue. P. 109–122.
193. Harmash O. Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. Reuters. 2024. URL: <https://surl.li/glkgch>
194. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland, OH : World Pub. Co., 1966. 203 p.
195. Human Capital Trends 2024. Deloitte. .2024. URL: <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html>
196. Hurst D. K. Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. Harvard Business School Press, 1995. 229 p.
197. ILO`s response to crisis in Ukraine. United Nations Ukraine. 20.07.2022. URL: <https://surl.li/wwqqae>
198. ILO support to Ukraine recovery. 2024. International Labour Organization. URL: <https://surl.li/exqbjq>
199. Jozwiak R. Why EU-Ukraine Trade Is About To Get Less Free. Radio Free Europe/Radio Liberty. 01.05.2025. URL: <https://www.rferl.org/a/eu-ukraine-trade-autonomous-measures-end/33401243.html>
200. Kaaria A. G. Essential Human Resource Metrics and Analytics for Sustainable Work Environments: Literature Mapping and Conceptual Synthesis. East African Journal of Business and Economics. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 241–262. <https://doi.org/10.37284/eajbe.7.1.1976>

201. Kharkovyna O., Rudych M., Klius Y. Risks of Human Resource Management in Modern Industrial Enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 50. С. 177–182. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-29>
202. Kirichuk S., Simchenko N., Burkaltseva D., Nalivaychenko E. Structural organizational and economic mechanism for managing the labor potential of the enterprise. *E3S Web of Conferences*. 2023. No. 431. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343107022>
203. Klius Y., Ryduch M. The labour potential of an enterprise as a tool for ensuring resilience to business risks. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3(08). Р. 95–99. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-14>
204. Klius Y., Kharkovyna O. Mechanisms for Realising Intellectual Capital in the Innovative Development of Enterprises. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. № 64. С. 83–89. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-11>
205. Kostrytsia V., Burlay T. The deformation of the institutions of social dialogue in Ukraine as a factor of social desolidarization. *Економічна теорія*. 2024. № 3. Р. 45–80. <https://doi.org/10.15407/etet2024.03.024>
206. Labour Market Profile. Ukraine 2025/2026. The Danish Trade Union Development Agency. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf>
207. Library: McKinsey – The state of AI in 2023: Generative AI’s breakout year. August 2023 featured report. The Digital Insurer. 2023. URL: <https://www.the-digital-insurer.com/library/library-mckinsey-the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year/>
208. Macroeconomic Digest of Ukraine. February 2025. Ukrainian Institute of the Future. 17.02.2025. URL: <https://uifuture.org/en/news-en/macroeconomic-digest-of-ukrainefebbruary-2025/>

209. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396.
210. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. Bombay ; New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1960. 240 p.
211. Miles R. E., Snow C. C. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*. 1986. Vol. 28, Issue 3. P. 62–73. <https://doi.org/10.2307/41165>
212. Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO. ILO. 11.05.2022. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/nearly-5-million-jobs-have-been-lost-ukraine-start-russian-aggression-says>
213. New fundamentals for a boundaryless world. 2023 Global Human capital trends report. Deloitte. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html>
214. Newman A., Ferrer J., Andresen M., Zhang Y. Human Resource Management in Times of Crisis: What Have We Learnt from the Recent Pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34, No. 15. P. 2857–2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>
215. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
216. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 06.05.2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_0bb82ef9/full-report/executive-summary\\_cfb402d.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/full-report/executive-summary_cfb402d.html)
217. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 32, Iss. 1. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

218. People Management Guidebook. OECD Human Resources Management. 2022. 72 p. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/OECD-People-Management-Guidebook.pdf>
219. Report of the Director-General: Decent Work. International Labour Conference, 87th Session. Geneva, ILO. 1–17 June 1999. 88 p. URL: <https://webapps.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
220. PwC's Voice of the Consumer Survey Ukraine 2024. Consumer Preferences Analysis. PwC. 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/voice-of-the-consumer-survey-ukraine.html>
221. Rogers C. On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961. 420 p.
222. Rojers J. Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. MarketWatch. 2024. URL: <https://surl.li/tcmsxu>
223. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
224. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. 467 p.
225. Schwarz L. 12 Employee Turnover and Retention KPIs to Measure in 2025. NetSuite. 20.05.2025. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-turnover-kpis-metrics.shtml>
226. Soskice D., Hall P. A. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 28, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040740>
227. Spencer L., Spencer S. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, 1993. 384 p.
228. *State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders*. Washington, Gallup. 2023. 98 p.

<https://ru.scribd.com/document/654992676/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-2023-Report>

229. Still economizing, spending carefully, and supporting socially responsible. Deloitte. 12.03.2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior.html>
230. Supporting Ukraine's Vision: Transparent, Inclusive, and Sustainable Development. UNDP. 17.07.2025 URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-supporting-ukraines-vision-transparent-inclusive-and-sustainable-development>
231. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
232. Tonova E., Grishnova O., Karyuk V., Djakons D., Niemi O., Celika M. HR innovations, human capital and financial stability: interrelationships and interaction on the example of international companies. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Том. 5(64). С. 585–599. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4859>
233. Ukraine farm sector indirect losses may reach \$83 bln due to Russian invasion, analysts say. Reuters. 03.10.2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-farm-sector-indirect-losses-may-reach-83-bln-due-russian-invasion-2024-10-03/>
234. Ukraine Has Lost 40 % of Working Population: How the Labor Market and Salaries are Changing. Agroreview. URL: <https://agroreview.com/en/newsen/ukraine-has-lost-its-working/>
235. Ukraine Human Capital Chartbook. KSE. May 2025. URL:
236. Ukraine's IT Powerhouse: Innovation Without Limits. Digital State. 28.03.2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits>
237. Ukraine's Winter Energy Crisis: Facing the Threat of Missiles and Default. The Wilson Center. 18.09.2024. URL: <https://www.wilsoncenter.org/article/ukraines-winter-energy-crisis-facing-threat-missiles-and-default>

238. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, No. 2. P. 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
239. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York : McGraw-Hill Education, 2012. 288 p.
240. War-related damage to Ukraine's environment exceeds EUR 65B. *Ukrinform*. 18.11.2024. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-ato/3928555-warrelated-damage-to-ukraines-environment-exceeds-eur-65b.html>
241. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.
242. What environmental consequences has Ukraine suffered during the war, apart from the damage caused by the explosion of the Kakhovka hydroelectric power station? *KSE*. 20 June 2023. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/what-environmental-consequences-has-ukraine-suffered-during-the-war-apart-from-the-damage-caused-by-the-explosion-of-the-kakhovka-hydroelectric-power-station>
243. *Work for a Brighter Future – Global Commission on the Future of Work*. Geneva: ILO, 2019. URL: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=135117&token=775ce5c1b6c0f880bee999d32b07312264a46ab7>
244. *Working Conditions and Sustainable Work: An Analysis Using the Job Quality Framework*. Eurofound. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. <https://doi.org/10.2806/938302>
245. *World Economic Outlook*. October 2024. IMF. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2024/October/English/text.ashx>
246. Wright P., Dunford B., Snell S. Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, No. 6. P. 701–721.

## ДОДАТКИ

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МИРОНІВСЬКИЙ ПРОДУКТ»

84301, Донецька обл., Краматорський р-н, м. Краматорськ, вул. Ювілейна, буд. 50А  
п/р UA363545070000026004300940845 в АТ «Ощадбанк»  
код в ЄДРПОУ 38820069

№ 44/1 від «17» лютого 2026р.

### ДОВІДКА

*щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Зеленко О. В., представленого на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Сформульовані у межах дисертаційного дослідження наукові положення, практичні рекомендації та авторські пропозиції є актуальними, мають ознаки наукової новизни та практичної цінності, а також характеризуються високим потенціалом для впровадження з метою забезпечення поточної та стратегічної стійкості діяльності українських підприємств в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та трансформації ринку праці.

Актуальними для діяльності ТОВ «Миронівський продукт» є розроблений здобувачем організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, який може стати ключовим інструментом підвищення рівня резиліентності, конкурентоспроможності, адаптивності структур управління персоналом та здатності підприємства ефективно реагувати на виклики, зумовлені змінами у виробничо-економічних, нормативних та соціально-трудових умовах.

Запропонований механізм має фундаментальні концептуальні засади та чітко визначені стратегічні орієнтири розвитку системи управління трудовим потенціалом. У межах своїх функціональних можливостей механізм містить чотири взаємопов'язані підсистеми — організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну, що забезпечує його системний, комплексний, адаптивний та інструментально-прикладний характер.

Застосування механізму передбачає можливість: удосконалення кадрової політики підприємства; підвищення ефективності розподілу та використання трудового потенціалу; адаптації персоналу до змін зовнішнього середовища та технологічних процесів; формування інституційних та організаційних умов для підтримки безперервного розвитку персоналу; забезпечення аналітичного моніторингу стану трудового потенціалу та виявлення факторів ризику; підвищення рівня економічної безпеки та зниження втрат від невизначеності ринкових та регуляторних умов.

Зважаючи на зазначене вище, представлений організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства використано в діяльності ТОВ «Миронівський продукт», зокрема для вдосконалення процесів стратегічного планування, управління персоналом, підвищення адаптивності організаційної структури та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах

Директор



Е.І. Пасечна

ТОВ «ІМПЕКС ЛОГІСТИК.»  
04073, Україна, м. Київ  
пр. С. Бандери 28-А (літера Г)  
ЄДРПОУ 37882298  
р/р 26008352687600  
ПАТ «УкрСиббанк, м. Київ  
МФО 351005

**IMPEX**  
LOGISTIC

"IMPEX LOGISTIC." LLC  
04073 Ukraine, Kyiv  
28-A (letter G) S. Bandery ave.  
Code 37882298  
Acc. 26008352687600  
PJSC "UkrSibbank", Kyiv  
MFO 351 005

№ 1 від 16.02.2026.

## ДОВІДКА

### що засвідчує впровадження результатів дисертаційної роботи Зеленко О.В., представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Представлений дисертантом комплекс рекомендацій становить значну практичну цінність для удосконалення процесу управління трудовим потенціалом організації в сучасних складних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням конкуренції та посиленням вимог до продуктивності праці.

На особливу увагу заслуговує запропонований здобувачем аналітичний інструментарій комплексної системи діагностики управління трудовим потенціалом, який дозволяє здійснювати регулярний контроль стану трудового потенціалу підприємства та своєчасно виявляти дисбаланси, структурні проблеми й ризикові зони у кадровій системі.

Представлена пропозиція містить систему діагностичних показників, що забезпечують оцінювання динаміки трудового потенціалу на основі фінансових коефіцієнтів ефективності, показників продуктивності праці та ключових кадрових параметрів. Зокрема, використання таких індикаторів, як рентабельність продажів, дохід на одного працівника, динаміка чисельності персоналу, дозволяє формувати об'єктивне уявлення про економічні результати використання трудового потенціалу. Крім того, запропоновано застосування матриці результатів діагностики трудового потенціалу підприємства, що забезпечує інтеграцію отриманих оцінок та формулювання узагальнених висновків відповідно до потреб персоналу та довгострокових цілей підприємства. Дана пропозиція сприяє підвищенню якості управлінських рішень у сфері кадрової політики, а також встановленню балансу між економічними інтересами підприємства та потребами працівників.

Запропонована система діагностики впроваджена у діяльність ТОВ «Імпекс Логістик» з метою удосконалення кадрової політики, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків, оптимізації використання трудового потенціалу та формування управлінських рішень щодо розвитку персоналу в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Директор ТОВ «Імпекс Логістик.»



Олександр ХІЛЬ

# ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗЕРНО»

03039, м.Київ, пр.Голосіївський, буд. 60, квартира 489  
Ідентифікаційний код юридичної особи 41425783

№ 1/02 від «16» лютого 2026р.

## ДОВІДКА

*щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Зеленко О. В., представленого на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Одержані результати та практичні рекомендації, представлені автором дисертаційного дослідження, формують ґрунтовну науково-методичну основу для підвищення ефективності процесу управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах динамічних змін та невизначеності зовнішнього середовища. Зокрема, до результатів, які є найбільш актуальними з точки зору прикладного застосування, варто віднести розроблений методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємства.

Представлений методичний підхід включає елементи ідентифікації, класифікації та оцінки факторів невизначеності, а також методику розрахунку інтегрального індексу впливу факторів на рівень чутливості трудового потенціалу підприємства. Застосування даного інструментарію дозволяє оцінити ступінь впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на трудовий потенціал, виявити «критичні» фактори, визначити вразливі точки у системі управління персоналом та спрогнозувати ймовірні наслідки їх прояву.

Важливим результатом, що має практичну цінність, є можливість використання запропонованого методичного підходу при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з оптимізацією кадрових процесів, удосконаленням системи мотивації, прогнозуванням потреб у персоналі, а також розробленням заходів щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку праці, рівнем конкурентного тиску.

Запропонований методичний підхід імплементовано у діяльність ТОВ «ЗЕРНО» для визначення факторів, які здійснюють найбільший вплив на поточний стан та перспективи розвитку трудового потенціалу підприємства, а також для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері кадрової політики та стратегічного планування розвитку персоналу.

Директор

О.В.Держановська





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042; e-mail: uni@snu.edu.ua,  
код ЄДРПОУ 02070714

№ \_\_\_\_\_

**АКТ**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Зеленко Олександра Віталійовича**  
у навчальний процес Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

м. Київ

«2» лютого 2026 р.

На підставі опрацювання матеріалів дисертаційного дослідження Зеленко Олени Віталіївни, представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», комісією кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля встановлено наявність наукової, методичної та практичної цінності результатів дослідження для використання у навчальному процесі.

Дисертаційні положення, методичні рекомендації та наукові результати впроваджено у викладання дисциплін «Менеджмент персоналу», «Основи корпоративної культури», «Управління персоналом», «Лідерство та організаційний розвиток», що забезпечило розширення змістовного наповнення навчальних курсів сучасними теоретичними положеннями, інструментальними методиками та практичними моделями, розробленими у межах дисертаційної роботи.

У процес навчання здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент» впроваджено: концептуальні положення щодо організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства; методичні підходи до оцінювання впливу факторів невизначеності на трудовий потенціал; аналітичний інструментарій комплексної діагностики системи управління трудовим потенціалом підприємства; практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики та стратегічного управління персоналом. Зазначені розробки використано при підготовці лекційних матеріалів, проведенні практичних та семінарських занять, формуванні завдань для самостійної роботи студентів.

**Висновок:** підтверджуємо факт впровадження результатів дисертаційного дослідження Зеленко О. В. у навчальний процес СНУ ім. В. Даля. Результатом впровадження є підвищення актуальності змісту освітніх матеріалів, посилення практичної спрямованості навчання та розширення можливостей студентів щодо набуття компетентностей у сфері стратегічного кадрового менеджменту в умовах невизначеності.

**Комісія у складі:**

**Голова комісії,**

декан факультету економіки та управління:

Євген ІВЧЕНКО

**Члени комісії:**

професор кафедри ПУММ

Євген ОВЧАРЕНКО

доцент кафедри ПУММ

Максим БУЧНЄВ

**Проректор з науково-педагогічної роботи,  
економіки та розвитку**

Руслан ГАЛГАШ



## Додаток Б

**Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю найманих працівників за 2020-2023 роки**

Код за КВЕД-2010/	Роки	Підприємства з кількістю найманих працівників до 9 осіб				Підприємства з кількістю найманих працівників від 10 до 49 осіб				Підприємства з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб				Підприємства з кількістю найманих працівників від 250 осіб і більше				
		прибуток до оподаткування		збиток до оподаткування		прибуток до оподаткування		збиток до оподаткування/loss before tax		прибуток до оподаткування/ profit before tax		збиток до оподаткування/loss before tax		прибуток до оподаткування/ profit before tax		збиток до оподаткування		
		тис.грн	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника	тис.грн/thsd. UAH	у % до загального показника	тис.грн.	у % до загального показника	тис.грн/thsd. UAH	у % до загального показника	тис.грн	у % до загального показника	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Усього	2020	117763634	17,5	146363086	27,2	119601465,5	17,7	71383888,2	13,2	123284469,8	18,3	80249976,7	14,9	313329239,6	46,5	241247544,7	44,7	
	2021	187433942,6	14,8	63159499,0	27,2	196706635,9	15,5	32851103,1	14,1	214438108,1	16,9	37895107,6	16,3	667877631,2	52,8	98537844,9	42,4	
	2022	126712667,7	17,5	182528569,9	19,4	141597288,3	19,5	137170071,4	14,6	169832488,9	23,4	181271218,7	19,2	286545123,3	39,6	440312531,7	46,8	
	2023	189395583,3	18,0	133229789,2	27,2	185811647,9	17,6	106279872,2	21,7	240421401,6	22,8	73044433,6	14,9	438014881,0	41,6	177974734,0	36,3	
сільське, лісове та рибне господарство	2020	19243409,4	17,7	6918821,3	26,3	29512995,8	27,2	6444247,5	24,5	35036818,4	32,3	7178533,8	27,2	24788225,5	22,8	5809234,9	22,0	
	2021	35593456,6	14,3	3084151,7	37,0	65318800,7	26,3	1841432,9	22,1	78177800,7	31,5	1889519,5	22,7	69225122,2	27,9	1517545,4	18,2	
	2022	18835594,4	14,9	9134893,7	23,4	31602799,1	25,0	9262272,9	23,7	40862515,6	32,3	14533358,5	37,2	35051020,6	27,8	6162981,0	15,7	
	2023	16955007,1	17,1	6849800,0	20,1	24782217,5	24,9	8421175,2	24,7	27519257,4	27,7	9913344,9	29,1	30135077,7	30,3	8854196,1	26,0	
промисловість	2020	6344131,5	3,0	28697564,6	12,3	15281899,3	7,3	14000837,4	6,0	33134341,5	15,7	32085506,2	13,8	155916381,0	74,0	158182442,4	67,9	
	2021	21799634,8	4,0	5766285,0	6,3	32365788,8	6,0	7598180,2	8,2	58234987,9	10,7	20172049,4	21,9	429346954,4	79,3	58695607,2	63,6	
	2022	9656932,4	4,1	36408175,7	7,9	28986785,4	12,4	44469850,9	9,6	59702705,7	25,5	96853879,1	20,9	135962947,6	58,0	285421759,6	61,6	
	2023	17706994,1	4,9	48905798,7	19,0	37374417,3	10,3	54506826,5	21,1	87108321,8	24,0	29636595,1	11,5	221112076,9	60,9	124908840,4	48,4	
будівництво	2020	3989016,3	24,3	12634169,3	68,4	4779372,7	29,1	4771605,7	25,8	4562120,3	27,8	589489,3	3,2	3088346,3	18,8	471402,9	2,6	
	2021	5698925,4	32,2	5230666,3	56,1	6093617,6	34,4	2715434,5	29,1	3373926,3	19,1	758131,5	8,2	2525010,7	14,3	616645,1	6,6	
	2022	4628918,3	40,5	19272253,3	66,4	3571718,6	31,2	6384924,4	22,0	2058161,5	18,0	1694197,2	5,8	1184313,3	10,3	1676192,9	5,8	
	2023	7633715,5	38,3	8617647,4	54,1	6143804,8	30,9	2761961,6	17,3	3789729,6	19,0	4001963,0	25,1	2340912,5	11,8	543442,0	3,4	

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	2020	22443008,4	19,0	28729878,4	39,4	27674960,3	23,4	12876527,6	17,7	27203759,9	23,0	11046394,0	15,1	40877256,8	34,6	20274183,5	27,8
		2021	32192874,7	17,4	22371634,4	57,3	52348006,5	28,3	5245904,7	13,5	41524387,3	22,5	3468980,6	8,9	58818612,3	31,8	7935476,8	20,3
		2022	31880676,3	19,3	31351003,5	27,2	44520338,4	26,9	20721215,1	18,0	42294815,1	25,5	21737840,1	18,9	46893955,1	28,3	41430352,3	35,9
		2023	216981,8	37,5	81238,7	32,6	213805,3	37,0	57627,1	23,1	52273,1	9,0	52084,3	20,9	95377,0	16,5	58281,0	23,4
транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	H	2020	2423412,2	3,6	4397016,3	8,7	19897417,5	29,6	4195645,0	8,4	4933999,8	7,3	7735051,3	15,4	39968701,2	59,5	33882484,3	67,5
		2021	3386304,9	5,6	1656282,5	5,7	8828729,5	14,7	2133536,1	7,4	5337589,9	8,9	2624437,6	9,1	42559891,3	70,8	22451418,8	77,8
		2022	4692419,8	11,0	7971101,6	12,2	8356430,6	19,6	4715913,5	7,2	6509031,5	15,3	8593558,2	13,1	22996331,8	54,1	44309178,3	67,5
		2023	45391067,6	19,0	18514597,2	30,5	64055730,1	26,9	18786957,5	31,0	60148406,9	25,2	7991957,6	13,2	68849663,9	28,9	15312267,8	25,3
тимчасове розміщення й організація харчування	I	2020	865597	42,0	1517082,8	23,3	162277,3	7,9	829106,1	12,8	123957,6	6,0	3471077,5	53,4	907338,0	44,1	682829,4	10,5
		2021	1950571,2	27,8	536498,3	32,4	381985,4	5,5	362997,0	21,9	3093085,1	44,2	364890,7	22,1	1577077,0	22,5	391138,8	23,6
		2022	270755,2	18,5	3680671,5	36,6	260709,6	17,8	980905,3	9,8	422728,7	28,9	2858273,4	28,4	510014,5	34,8	2539056,0	25,2
		2023	4148573,1	5,5	3159759,4	11,0	7376826,8	9,7	2554299,2	8,9	10149717,5	13,4	7186299,6	25,1	54093407,9	71,4	15759497,9	55,0
інформація та телекомунікації	J	2020	3772076,3	12,7	2682550,5	21,1	4185218,7	14,1	1556074,4	12,3	2594084,4	8,8	4217881,6	33,2	19101432,7	64,4	4235182,5	33,4
		2021	5045604,2	12,5	2155087,3	34,0	5011033,4	12,4	1025030,5	16,2	4135877,8	10,3	1994576,4	31,5	26140319,1	64,8	1155651,0	18,3
		2022	6893949,2	17,8	3580019,9	16,9	5855371,9	15,2	2603049,2	12,3	4847541,7	12,6	6978980,7	32,9	21009811,8	54,4	8047928,9	37,9
		2023	381119,2	6,0	1068164,3	40,1	478385,1	7,5	376722,3	14,1	1306539,6	20,6	880526,6	33,0	4183286,8	65,9	341371,5	12,8
фінансова та страхова діяльність	K	2020	29555184,9	74,9	9464750,9	85,7	1429571,3	3,6	1399564,5	12,6	3055835,4	7,7	131087,0	1,2	5435324,9	13,8	52466,0	0,5
		2021	41066864,7	80,2	7708124,6	91,8	1785926,7	3,5	358302,1	4,2	3021929,5	5,9	282847,6	3,4	5345101,2	10,4	48940,0	0,6
		2022	26040830,8	68,2	19608470,4	81,0	3709643,1	9,7	958638,3	3,9	1856021,8	4,9	3334513,9	13,8	6577925,7	17,2	307328,9	1,3
		2023	8669558,1	15,0	2703132,0	51,5	12031415,0	20,8	1040062,8	19,8	9063741,9	15,7	914302,3	17,4	28109623,5	48,6	591268,4	11,3
операції з нерухомим майном	L	2020	15406568,9	63,4	31189467,4	51,7	5897904,7	24,3	19281998,6	32,0	1349002,6	5,6	9000589,0	14,9	1626796,3	6,7	835348,0	1,4
		2021	20497047,9	57,5	8149696,2	43,1	10534214,5	29,6	8496015,4	45,0	3028366,8	8,5	1948901,4	10,3	1572655,3	4,4	308334,0	1,6
		2022	12353910,0	58,7	30525061,5	37,6	6494472,6	30,8	38085281,6	46,9	991411,8	4,7	11766395,8	14,5	1211050,3	5,8	865813,0	1,0
		2023	47926714,5	68,5	12426334,7	92,1	2846925,8	4,1	807614,8	6,0	10474608,3	15,0	258403,2	1,9	8702018,5	12,4	4925,0	0,0
професійна, наукова та технічна діяльність	M	2020	9532453,8	44,3	12909752,9	41,5	3848028,8	17,9	2392132,0	7,7	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
		2021	14897982,1	29,4	3317901,5	52,4	7221372,5	14,2	1102966,1	17,4	7455578,2	14,7	1479500,3	23,4	21125275,0	41,7	429748,0	6,8
		2022	6257103,5	38,3	9883633,8	15,1	3108888,5	19,1	3093786,4	4,7	3753297,1	23,0	6767485,6	10,4	3194396,3	19,6	45528510,0	69,8
		2023	20074818,2	54,1	18067576,2	53,3	8504002,3	22,9	9910050,8	29,2	3206252,0	8,6	5716298,5	16,9	5329221,0	14,4	208700,0	0,6
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2020	3388345,4	27,4	5996804,7	52,1	5714600,8	46,1	2886724,5	25,1	2003022,2	16,2	2065432,1	18,0	1274337,6	10,3	556029,2	4,8
		2021	4518172,3	31,9	2279516,0	48,7	4939621,8	34,9	1068464,6	22,8	3197618,5	22,6	921490,6	19,7	1504437,0	10,6	413272,7	8,8
		2022	3774507,1	36,9	9413001,0	60,0	3871359,7	37,8	4171727,8	26,6	1423784,6	13,9	1490893,3	9,5	1166690,9	11,4	619810,7	3,9
		2023	13984904,7	32,8	5593958,3	32,4	10023903,3	23,5	2364615,5	13,7	14795958,9	34,7	1875493,9	10,9	3817339,7	9,0	7433481,7	43,0

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
освіта	P	2020	278884,8	50,6	218405,5	53,6	128463,4	23,3	80250,6	19,7	139551,2	25,3	29399,2	7,2	4604,0	0,8	79662,7	19,5
		2021	268182,6	49,6	247583,1	59,7	108812,2	20,1	62251,3	15,0	157811,5	29,1	60045,3	14,5	6601,0	1,2	44842,9	10,8
		2022	293269,4	45,6	472709,1	55,4	107202,7	16,7	233340,4	27,4	208800,8	32,4	141091,1	16,6	34381,0	5,3	5365,0	0,6
		2023	5230864,3	33,8	5962716,8	63,5	7156355,2	46,3	1693976,3	18,0	2271300,3	14,7	1263635,3	13,5	804762,2	5,2	470121,6	5,0
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	2020	240660	1,1	412273,6	20,1	831489,1	3,8	255254,1	12,4	3433544,6	15,9	652272,4	31,7	17166532,2	79,2	736417,6	35,8
		2021	193981,0	1,6	210091,2	5,4	800718,4	6,5	365569,4	9,5	3274421,7	26,6	773666,3	20,1	8050846,7	65,3	2503914,2	65,0
		2022	244648,8	1,6	446631,8	9,2	780203,3	4,9	447123,6	9,3	4083832,1	25,9	1484189,2	30,8	10680912,4	67,6	2446894,7	50,7
		2023	338788,3	40,5	417265,6	45,8	190208,5	22,7	228697,7	25,1	229452,4	27,4	265423,4	29,1	78911,0	9,4	-	-
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	2020	111084,4	12,2	475818,8	19,5	154791,4	17,1	277581,1	11,3	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
		2021	144128,8	10,7	392434,8	9,9	849893,8	63,2	432818,6	11,0	297824,7	22,1	1102893,5	27,9	53246,0	4,0	2025310,0	51,2
		2022	735506,8	43,5	707470,7	12,9	214255,8	12,7	825719,6	15,0	738006,2	43,6	3018730,2	54,9	3295,0	0,2	946846,4	17,2
		2023	334421,7	2,8	341051,4	4,3	1277749,6	10,8	2425086,7	30,3	3292428,5	27,8	1760300,0	22,0	6934239,4	58,6	3488340,6	43,5
надання інших видів послуг	S	2020	169800,4	41,4	118728,9	41,4	102474,4	25,0	136339,1	47,5	115630,3	28,2	31861,2	11,1	22273,0	5,4	-	-
		2021	180211,4	39,9	53546,1	36,0	118114,1	26,1	42199,7	28,3	126902,2	28,1	53176,9	35,7	26482,0	5,9	-	-
		2022	153645,7	33,5	73472,4	23,5	157109	34,3	216322,4	69,3	79834,7	17,4	17832,4	5,7	68077,0	14,8	4514,0	1,5
		2023	402055,1	2,8	520748,5	23,7	3355901,3	23,6	344198,2	15,7	7013413,4	49,4	1327805,9	60,6	3428963,0	24,1	-	-

Джерело: [37]

## Примітки.

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, за 2020-2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022-2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Інформація за 2021-2023 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

3. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

4. Тире (–) – явищ не було.

## Додаток В

Декомпозиція факторів невизначеності управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах  
невизначеності

Група параметрів невизначеності	Фактори	Ризики для трудового потенціалу	Прояв ризику на рівні підприємства
1	2	3	4
Економічні	Зростання інфляції	Зниження реальної заробітної плати, втрата купівельної спроможності населення, зростання соціальної напруги, відтік кваліфікованої робочої сили.	Підвищення вимог працівників щодо заробітної плати, зниження мотивації, зростання плінності кадрів, зниження лояльності, складнощі з наймом нових фахівців.
	Валютні коливання	Збільшення витрат на імпорتنі матеріали та обладнання, нестабільність заробітної плати, ризики для підприємств що працюють з експортними операціями.	Зростання собівартості продукції, зниження прибутковості, складнощі з плануванням бюджету, необхідність хеджування валютних ризиків, ризики зниження соціальної відповідальності для працівників та подальшого банкрутства.
	Зміни у ВВП	Зниження попиту на продукцію/послуги, скорочення виробництва, звільнення працівників, зниження реальної заробітної плати.	Зменшення обсягів продажів, зниження прибутковості, скорочення робочих місць, зниження мотивації працівників, зростання соціальної напруги серед працівників, погіршення іміджу роботодавця.
	Податкова політика	Збільшення податкового навантаження на заробітну плату, зменшення пільг для підприємств, зміни в правилах оподаткування.	Зростання витрат на оплату праці, зниження прибутковості, ускладнення ведення обліку, ризики перевірок з боку податкових органів, посилення тіньової зайнятості.
Політичні	Політична нестабільність	Невизначеність для бізнесу, активізація, тиск з боку державних органів, зміна «правил гри».	Заморожування інвестицій, відтік капіталу, скорочення робочих місць, погіршення умов ведення бізнесу, ризики рейдерських атак, труднощі з отриманням дозволів та ліцензій.
	Зміни в трудовому законодавстві	Збільшення витрат на персонал, ускладнення кадрового обліку, ризики судових позовів з боку працівників.	Підвищення мінімальної заробітної плати, збільшення відпусток, посилення вимог до охорони праці, ускладнення процедури звільнення, необхідність перегляду трудових договорів, ризики штрафів за порушення трудового законодавства.

1	2	3	4
	Регуляторні ризики	Збільшення вимог до кваліфікації персоналу, необхідність отримання додаткових дозволів та сертифікатів, ризики втрати ліцензій.	Зростання витрат на навчання та сертифікацію персоналу, необхідність отримання додаткових дозволів та ліцензій, ризики зупинення діяльності, зниження конкурентоспроможності, збільшення адміністративних витрат.
Соціальні	Демографічні зміни	Зменшення кількості працездатного населення, зростання структурного дефіциту кадрів, збільшення навантаження на соціальну систему, старіння робочої сили.	Труднощі з пошуком та залученням кваліфікованих працівників, збільшення витрат на оплату праці, зниження продуктивності праці, посилення конкуренції за таланти, необхідність залучення працівників старшого віку.
	Рівень освіти	Недостатня кваліфікація працівників, низька продуктивність праці, обмежені можливості для інновацій та розвитку у сфері освіти.	Складнощі з впровадженням нових технологій, необхідність додаткового навчання та перепідготовки персоналу, низька якість продукції/послуг, зниження конкурентоспроможності підприємства, обмежені можливості для експорту.
	Настрої споживачів	Зміна попиту на продукцію/послуги, зниження лояльності до брендів, негативні відгуки про провайдерів продукції/послуг, ризики зниження попиту.	Зменшення обсягів продажів, зниження прибутковості, втрата клієнтів, погіршення іміджу підприємства, збільшення витрат на рекламу та маркетинг, необхідність адаптації продуктів та послуг до потреб споживачів.
Технологічні	Інновації	Необхідність перекваліфікації персоналу, ризик втрати конкурентоспроможності, збільшення витрат на дослідження та розробки, ризик неможливості впровадження нових технологій.	Збільшення витрат на навчання та перепідготовку персоналу, зниження продуктивності праці на початковому етапі впровадження нових технологій, ризик відставання від конкурентів, необхідність постійного моніторингу нових технологій.
	Автоматизація та роботизація	Скорочення робочих місць, необхідність перекваліфікації персоналу, збільшення витрат на впровадження нових технологій, ризик соціальної напруги, необхідність управління змінами.	Звільнення низькокваліфікованих працівників, збільшення попиту на кваліфікованих спеціалістів, необхідність навчання персоналу, ризик опору змінам з боку працівників, необхідність розробки стратегії управління змінами.

1	2	3	4
	Розвиток технологічної інфраструктури	Обмежений доступ до сучасних технологій, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на логістику та комунікації, обмежені можливості для розвитку бізнесу, відтік кадрів.	Складнощі з впровадженням нових технологій, збільшення транспортних витрат, перебої в постачанні електроенергії та інтернету, обмежені можливості для залучення інвесторів, зниження конкурентоспроможності підприємства, відтік кваліфікованих кадрів в інші регіони.
Екологічні	Зміни клімату	Погіршення умов праці, збільшення ризиків для здоров'я працівників, перебої в постачанні сировини, зміна структури ринку праці.	Збільшення витрат на охорону праці та медичне страхування, зниження продуктивності праці через екстремальні погодні умови, перебої у виробництві через нестачу сировини, необхідність перекваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями.
	Екологічні стандарти	Збільшення витрат на впровадження нових технологій, необхідність перекваліфікації персоналу, ризики штрафів за порушення екологічних норм.	Збільшення витрат на екологічний менеджмент, необхідність отримання екологічних дозволів, ризики перевірок з боку контролюючих органів, зниження конкурентоспроможності підприємства, ризики погіршення відносин з місцевою громадою.
	Доступність природних ресурсів	Збільшення витрат на виробництво, ризики перебоїв у постачанні сировини, необхідність пошуку альтернативних джерел ресурсів.	Збільшення собівартості продукції, ризики зупинення виробництва, необхідність використання більш дорогих або менш якісних матеріалів, залежність від зовнішніх постачальників, зниження конкурентоспроможності підприємства.
Регіональні	Нерівномірний розвиток	Відтік кадрів з депресивних регіонів, брак робочої сили в регіонах з високим рівнем економічного розвитку.	Складнощі з залученням кваліфікованих працівників у певних регіонах, збільшення витрат на перевезення працівників, зниження продуктивності праці через віддаленість виробничих потужностей від місць проживання працівників.
	Інфраструктура регіону	Обмежений доступ до транспортної, енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, високі транспортні витрати.	Збільшення транспортних витрат, перебої з постачанням електроенергії та інтернету, обмежені можливості для залучення інвесторів, зниження конкурентоспроможності підприємства, обмежені можливості для розвитку бізнесу.

1	2	3	4
	Стан регіонального ринку праці	Соціальна напруга, зниження мотивації до праці, збільшення злочинності, зниження купівельної спроможності населення.	Зростання соціальної напруги, зниження продуктивності праці, збільшення ризиків для бізнесу, відтік кваліфікованих кадрів в інші регіони.
Інституційні	Якість державного управління	Зловживання владою, непрозорість прийняття рішень, відсутність верховенства права.	Труднощі з отриманням дозволів та ліцензій, відсутність захисту прав власності, погіршення бізнес-клімату, зниження довіри з боку інвесторів та партнерів.
	Корупція	Збільшення витрат на ведення бізнесу, зниження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, відтік капіталу, гальмування економічного розвитку.	Ризики залучення до недоброчесних схем співпраці та шахрайства, труднощі з отриманням державних замовлень, відсутність рівних умов конкуренції, погіршення іміджу підприємства, відтік кваліфікованих кадрів.
	Захист прав власності	Невизначеність щодо майнових прав, ризики рейдерських атак, труднощі з захистом інтелектуальної власності.	Втрата майна, збільшення витрат на юридичний захист, обмежені можливості для залучення інвестицій, ризики крадіжки інтелектуальної власності, зниження інноваційної активності працівників, відтік кваліфікованих кадрів
Глобальні	Глобальні економічні кризи	Зниження попиту та скорочення виробництва, звільнення працівників, зниження заробітної плати в конкретних макрорегіонах світу	Зменшення обсягів продажів, зниження прибутковості, скорочення робочих місць, зниження мотивації працівників, зростання соціальної напруги, погіршення іміджу роботодавця, ризики банкрутства.
	Міжнародні політичні конфлікти	Перебої в постачанні сировини та обладнання, обмеження експорту та імпорту, збільшення ризиків для бізнесу, відтік інвестицій.	Збільшення витрат на логістику, перебої у виробництві, втрата ринків збуту, ризики арешту майна, обмежені можливості для залучення іноземних інвестицій, погіршення відносин з іноземними партнерами.

1	2	3	4
	Пандемії	Зменшення кількості працівників через хвороби, обмеження на пересування, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на охорону здоров'я.	Збільшення кількості лікарняних, перебої у виробництві, необхідність переходу на дистанційну роботу, збільшення витрат на дезінфекцію та засоби індивідуального захисту, зниження рівня задоволеності працівників.
	Міграційні процеси	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, брак робочої сили, збільшення витрат на залучення та утримання персоналу.	Зменшення кількості кваліфікованих працівників, збільшення витрат на рекрутинг, підвищення заробітної плати, зниження продуктивності праці через нестачу досвідчених працівників, посилення конкуренції за таланти.

Джерело: сформовано автором

## Анкета

опитування щодо впливу факторів невизначеності на процес управління трудовим потенціалом підприємства

### Шановний респонденте!

Звертаємось із проханням взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінювання впливу факторів невизначеності на процес управління трудовим потенціалом підприємства. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

#### I. Загальна інформація про респондента

##### 1. Посада:

- керівник підприємства
- керівник структурного підрозділу
- фахівець з управління персоналом
- економіст / аналітик
- інший працівник

##### 2. Стаж роботи на підприємстві:

- до 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- 5–10 років
- понад 10 років

##### 3. Сфера діяльності підприємства:

- торгівля
- харчова промисловість / дистрибуція продуктів
- логістика / транспорт
- хімічна / промислова переробка
- інше

##### 4. Чисельність персоналу підприємства:

- до 50 осіб
- 51–250 осіб
- 251–500 осіб
- понад 500 осіб

#### II. Оцінка впливу факторів невизначеності.

Поставте, будь ласка, позначку «+» за запропонованою шкалою ступеня впливу кожної групи факторів в запропонованій таблиці. За потреби, у дужках поясніть особливості прояву впливу фактору на діяльність Вашого підприємства

Фактори	Ступінь впливу		
	високий	середній	низький
Економічні фактори			
Зростання інфляції			
Валютні коливання (а саме _____)			
Зміни у ВВП (а саме _____)			

## Продовження додатку Г

Фактори	Ступінь впливу		
	високий	середній	низький
Податкова політика (а саме _____)			
Інше _____			
<b>Політичні фактори</b>			
Політична нестабільність на національному рівні (а саме _____)			
Зміни в трудовому законодавстві (а саме _____)			
Регуляторні ризики (а саме _____)			
Інше _____			
<b>Соціальні фактори</b>			
Демографічні зміни (а саме _____)			
Рівень освіти працездатного населення (а саме _____)			
Настрої/потреби споживачів (а саме _____)			
Плинність кадрів (а саме _____)			
Інше _____			
<b>Технологічні фактори</b>			
Інновації, в т.ч. автоматизація та роботизація процесів, цифровізація поточних процесів адміністрування та обліку (а саме _____)			
Наявність у персоналу відповідної кваліфікації (а саме _____)			
Розвиток технологічної інфраструктури на підприємстві та поза його межами (а саме _____)			
Інше _____			
<b>Екологічні фактори</b>			
Зміни клімату			
Екологічні стандарти			
«Зелені» технології			
Доступність природних ресурсів			
Інше _____			
<b>Фактори регіонального розвитку</b>			
Диспропорції у регіональному розвитку (а саме _____)			
Якість регіональної інфраструктури (а саме _____)			
Стан регіонального ринку праці (а саме _____)			
Інше _____			

## Продовження додатку Г

Фактори	Ступінь впливу		
	високий	середній	низький
Інституційні фактори			
Якість роботи державних регуляторних та галузевих інституцій (а саме _____)			
Корупція (а саме _____)			
Захист прав власності (а саме _____)			
Інше _____			
Глобальні фактори			
Світові економічні кризи (а саме _____)			
Міжнародні політичні конфлікти (а саме _____)			
Пандемія та її наслідки (а саме _____)			
Міграційні процеси, зміни на міжнародних ринках праці (а саме _____)			
Інше _____			

**Дякуємо за участь в даному опитуванні!**

## Додаток Д

## Розрахунок інтегрального індексу впливу факторів невизначеності на управління трудовим потенціалом підприємства

Підприємство	Групи факторів								Інтегральний індекс (у долях)	Рівень впливу факторів невизначеності у %
	Економічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Екологічні	Регіональні	Інституційні	Глобальні		
ТОВ «Миронівський продукт»; ТОВ «Фудком»; ТОВ «ОПОС-ТОРГ»	3	2	2	2	1	2	2	3	2,3	76
ТОВ «Зерно», ТОВ «ЕГЕРЗУНД СІФУД», ТОВ «ПРЕМ'ЄР ФУД»	3	3	2	2	2	2	3	2	2,35	78
ТОВ «Імплекс Логістик», ТОВ «ДСВ Логістика», ТОВ «ЄВРО ФОРВАРДІНГ»	2	3	3	3	2	3	3	3	2,7	90
ТОВ «ТАНА», ТОВ «ПОЛІКЕМ», ТОВ «Еластомер»	3	3	3	3	3	2	3	2	2,75	92
Вагомість групи факторів (в долях), визначено за експертною оцінкою	0,20	0,10	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	0,20		

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях*

1. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3(55). С. 60–66. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.07>

*Особистий внесок:* окреслено параметри поняття «невизначеності»; ідентифіковано рівні, специфічні характеристики та філософію управління трудовим потенціалом підприємства

2. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 81. С. 155-159. <https://doi.org/10.32782/infrastructure81-26>

*Особистий внесок:* запропоновано орієнтовний набір показників оцінювання та логіку застосування аналітичного інструментарію щодо управління трудовим потенціалом підприємства.

3. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств. *Наукові вісті Давіського університету*. 2025. № 28. <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-28-18>

*Особистий внесок:* представлено методичний підхід до класифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємств.

4. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Діагностика управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 5(82). С. 3–10. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-1>

*Особистий внесок:* визначено етапи та запропоновано матрицю результатів діагностики трудового потенціалу підприємства.

5. Хандій О. О., Зеленко О. В. Організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економічний простір*, 2025. № 204. С. 328-333. <https://doi.org/10.30838/EP.204.328-333>

*Особистий внесок:* побудовано структурно-логічну схему організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності.

6. Зеленко О. В., Смаглій А. О. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>

*Особистий внесок:* сформовано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності.

### *Участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях*

7. Зеленко О. В. Аналітичні засади управління трудовим потенціалом підприємств. *Організаційний та обліково-фінансовий механізми управління економічною безпекою підприємництва*: тези доповідей міжнародної науково-

практичної конференції, 12–13 груд. 2024 р., Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2025. С. 14–16.

8. Зеленко О. В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи*: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції, 28 трав. 2024 р., Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 318–320.

9. Зеленко О. В. Ключові аспекти управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня, 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 174-175.

10. Зеленко О. В. Невизначеність як головна проблема сталого розвитку трудового потенціалу промислових підприємств. *ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 14 жовт. 2024 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 158-160.

11. Зеленко О. В. Ризики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки*: теорія і практик: матеріали XII Міжнародної заочної науково-практичної конференції, 30 грудня 2024 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Мащенко та ін. Запоріжжя: КПУ, 2024. С. 273-275.

12. Зеленко О. В. Сучасні інструменти управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу*: традиції, моделі, перспективи: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції, 27 травня 2025 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 140-141.

13. Зеленко О. В. Фактори управління трудовим потенціалом підприємства. *Майбутній науковець – 2024*: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 6 груд. 2024 р. Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 71–73.

14. Хандій О. О., Зеленко О. В. Виклики на шляху забезпечення та формування якості трудового життя в умовах воєнного стану. International scientific conference «*World economy and civilizational progress amidst polystructural changes: economic-technological, resource, political-legal, security-social factors*» : conference proceedings (April 16–17, 2024. Uzhhorod, Ukraine). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2024. С. 166-169. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-412-2-41>