

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

УДК 331.1+658.15

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CURRENT INSTABILITY

Хаустова Ксенія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-918X>

Дем'янович Едуард

магістрант,
Мукачівський державний університет

Khaustova Kseniia, Demyanovich Eduard
Mukachevo State University

Стаття присвячена проблемам управління кадровим потенціалом організації в умовах невизначеності. У статті зазначається, що найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку України є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу, що дозволить забезпечити його необхідними людськими ресурсами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях. До змін в ринкових умовах на сучасному етапі зможе адаптуватися тільки персонал, орієнтований на постійне вдосконалення. Дана обставина підвищує вимоги до всієї кадрової роботи на підприємствах. У статті досліджено теоретичні підходи до визначення сутності та складових кадрового потенціалу, систематизовано його ключові характеристики, які актуальні в сучасних умовах невизначеності. Зазначено, що війна та військовий стан здійснює суттєвий вплив на розвиток підприємництва, ринок праці та умови кадрового забезпечення підприємств. Досліджено основні проблеми формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу в умовах нестабільності та військового стану. Обґрунтовано необхідність перегляду кадрової політики підприємств із урахуванням сучасних викликів в напрямку забезпечення адаптації основних кадрових функцій до умов воєнного стану, підходів до планування роботи з кадрами, оцінки, навчання, мотивації персоналу та організації його роботи для збереження кадрового потенціалу та раціонального його використання.

Ключові слова: кадровий потенціал, зміни, нестабільність, військовий стан, управління персоналом, кадрове планування, адаптація.

The article states that the most important condition for the acceleration of the socio-economic development of Ukraine is the rational formation and effective use of personnel potential. This will make it possible to provide it with the necessary personnel potential capable of solving the set production and organizational tasks, as well as making the right decisions in a country with a complex, unstable economic situation that is rapidly changing. At the current stage, only personnel focused on continuous improvement will be able to adapt to changes in market conditions. This circumstance increases the requirements for all personnel work at enterprises. The purpose of the article is to investigate the features, problems and outline ways to improve the company's human resources management system in conditions of instability. The article examines theoretical approaches to determining the essence and components of personnel potential, systematizes its key characteristics, which are relevant in today's conditions of uncertainty. It is noted that war and martial law have a significant impact on the development of entrepreneurship, the labor market, and the conditions of staffing of enterprises. The main problems of the formation, development and implementation of personnel potential in conditions of instability and martial law were studied. The need to revise the personnel policy of enterprises, taking into account modern challenges in the direction of ensuring the adaptation of basic personnel functions to the conditions of martial law, approaches to planning work with personnel, evaluation, training, motivation of personnel and organization of their work in order to preserve personnel potential and its rational use, is substantiated. The main directions in working with personnel in conditions of instability and war are defined as: preservation and maintenance, adaptation of the workload, training and development through the use of effective training methods, such as coaching, e-learning and self-study, effective financial management and support of the psychological climate.

Key words: personnel potential, changes, instability, martial law, personnel management, personnel planning, adaptation.

Постановка проблеми. Розвиток підприємництва в Україні здійснюється у вкрай складних та нестабільних умовах. До основних чинників такої нестабільності можна віднести: політичну (постійні зміни у владі, політичні конфлікти та реформи які впливають на бізнес-середовище); геополітичну нестабільність як наслідок розташування на перехресті геополітичних інтересів великих держав, економічну (неоднакові темпи розвитку різних галузей економіки, інфляція, валютні коливання і торгівельні перешкоди, постійні зміни правил гри на ринку) та соціальну (зміни в умовах життя та праці, демографічні зрушення, а також освітні та культурні трансформації). Ці чинники утворюють складне та нестабільне середовище, вимагаючи від підприємств гнучкості, стратегічного планування та постійної адаптації до змін.

З початку 24 лютого 2022 року Україна стикається з нападом Російської Федерації, який призводить до захоплення населених пунктів разом із їхньою інфраструктурою та мешканцями. Стратегічні об'єкти потрапляють під контроль агресора, зокрема підприємства, організації та державні установи, що серйозно впливає на економічний розвиток країни. Хоча головним пріоритетом завжди є людське життя, реальність воєнного конфлікту змушує підприємства переглядати свої фінансові та стратегічні плани, шукаючи нові шляхи відповідно до ситуації. В цих умовах перед підприємствами постають нові виклики щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу, що вимагає нових підходів до його оцінки, організації праці, мотивації і розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості розвитку кадрового потенціалу персоналу на вітчизняних підприємствах знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Пучкова С. І., Гриньова В. М., Писаревська Г. І., Дашко І. М. Проблеми управління персоналом в умовах військового стану розглянуто у роботах Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М., Лісогор Л., Руденко Н., Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Водночас, в умовах нестабільності та непрогнозованих змін, суттєво підсилених війною в Україні, питання забезпечення підприємств кадровими ресурсами та організація ефективного управління для забезпечення виживання підприємств постають надзвичайно гостро і потребують додаткових досліджень.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити особливості, проблеми та окреслити шляхи удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах нестабільності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ефективне управління кадровим потенціалом організації дозволяє забезпечити досягнення значних конкурентних переваг на ринку та досягти високої продуктивності й результативності праці персоналу.

Поняття «трудова потенція» припускає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від поняття «трудова ресурси», що прирівнює кадри до інших видів ресурсів. Цим підкреслюється, що головне на підприємстві – не потенціали окремих працівників, а їх загальний потенціал [1].

Вчена С. І. Пучкова вважає, що трудова потенція – це сукупність потенціальних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності [1].

На думку науковців В. М. Гриньової і Г. І. Писаревської, кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тобто, кадровий потенціал підприємства включає тільки тих працівників, які мають високий рівень підготовки і виконують управлінські функції, та уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу [2, с. 67].

Зробивши критичний аналіз наукових підходів до терміну «розвиток кадрового потенціалу», можна зазначити, що це поняття найкраще розглядати з двох ключових перспектив. З одного боку, для працівника розвиток відображає найважливіші зміни, які відбуваються в їхній роботі, внаслідок управлінських дій або власної ініціативи, спрямовані на відповідність умовам роботи та самореалізацію. З іншого боку, з точки зору підприємства, розвиток кадрового потенціалу є важливою підсистемою управління персоналом, що включає різноманітні процеси та методи, спрямовані на підвищення якості працівників для досягнення нового, вищого рівня кадрового потенціалу. Це сприяє розвитку підприємства й досягненню його бізнес-цілей.

Компетентності (або компетенції), як складові кадрового потенціалу підприємства, пропонуємо поділяти на такі групи:

- особистісні, що пов'язані з наявністю у працівника таких якостей, як відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо;

- професійні навички визначаються здатністю успішно виконувати завдання, ґрунтовані на практичному трудовому досвіді, уміннях та знаннях у конкретній сфері для досягнення професійних цілей;

- інструментальні, що включають когнітивні здібності, лінгвістичні та технологічні уміння та навички (наприклад, уміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо);

- міжособистісні навички охоплюють індивідуальні риси, які включають здатність до вираження почуттів і розвитку взаємин, критичного мислення, самооцінки, а також соціальні навички, пов'язані зі спілкуванням та співпрацею. Це вміння працювати в команді, взяти на себе соціальні та етичні зобов'язання;

- системні навички об'єднують розуміння, знання та вміння сприймати взаємозв'язки між різними частинами цілого та оцінювати їх роль у системі, наприклад, завдань окремих відділів у складі підприємства як частини складної соціально-економічної системи. До системних навичок також відносяться лідерські якості, вміння проводити дослідження, застосовувати теоретичні знання на практиці та здатність до інноваційної діяльності.

І. М. Дашко робить висновок, що: «в сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємств необхідно розглядати в числі пріоритетних їх діяльності. Реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів відбувається хаотично. Підприємства в умовах трансформаційних змін економіки країни практично втратили здатність до активізації внутрішніх потенційних можливостей для адаптації із зовнішнім середовищем. Тому розробка та реалізація дієвого механізму антикризового управління дасть змогу підприємствам гнучко реагувати на його зміни, активно втручатися у хід виробничих процесів, сприяти зменшенню наслідків впливу фінансових ризиків [3, с. 67].

Дослідження показали, що підприємства України працюючи в умовах нестабільності, зіштовхуються з багатьма проблемами, які пов'язані з формуванням та використанням кадрового потенціалу. До найбільш поширених з них можна віднести:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили у деяких галузях;

- великий потік міграції робочої сили за кордон, що призводить до втрати талановитих працівників, особливо в технічних галузях;

- низький рівень зарплат та нестабільні умови праці змушують багатьох кваліфікованих працівників шукати роботу за кордоном або в інших галузях;

- неефективне управління талантами та розвиток кар'єри працівників може призводити до втрати цінних співробітників та зниження мотивації;

- потреба в адаптації до швидких змін в технологіях та підходах до бізнесу вимагає постійного навчання та перепідготовки персоналу;

- погіршення економічної ситуації в країні та геополітична турбулентність створюють нестабільність, яка впливає на управління кадрами та може вплинути на рівень зайнятості.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи покращення освіти, розвиток програм підвищення кваліфікації, покращення умов праці та створення стимулів для утримання та розвитку талановитого персоналу.

Суттєвими викликом та ключовим фактором нестабільності для підприємств на поточний період є війна та пов'язаний з нею режим воєнного стану. Воєнний стан суттєво перетворює життя держави та суспільства, не лише через зміни в інституційно-правових аспектах, але й через основну причину його введення – військову агресію зовні. Досвід інших країн під час війни на власній території вказує на ряд ключових викликів: руйнування управлінських механізмів держави, різка зміна структури економіки, значні втрати бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, поглиблення бідності, інфляція та зменшення інвестиційної активності. Загальне ослаблення економічного сектору, зростання витрат на військові дії та оборону, неочікувані фінансові втрати, постійні ризики та суттєві обмеження у міжнародній торгівлі призводять до поступової дестабілізації всієї системи.

Український бізнес у 2022–2023 рр. зазнав безпрецедентно великих прямих збитків через повномасштабне вторгнення. За даними аналітиків Дія-бізнес, «Загальна сума прямих збитків підприємств, включно з державними, та приватних осіб-підприємців оцінюється в \$13 млрд. З них \$9 млрд – частка збитків

великих та середніх підприємств. Загальні непрямі втрати сягають \$33,1 млрд. А необхідна сума для відновлення підприємств – \$24,9 млрд. Згідно з оцінкою експертів проекту 19 приватних та державних підприємств (17%) з-поміж великих та середніх зруйновано повністю, ще 90 (83%) пошкоджені частково. Останніми з-поміж зафіксованих пошкоджених великих підприємств зазнали руйнувань АТ «Мотор Січ» внаслідок ракетного удару у жовтні 2022 року, а також «Укрхімтрансміак», ПрАТ «Глини Донбасу», «Конті» та «Нібулон» [4]. Цифри свідчать про критичний стан підприємництва в Україні, адже джерела та ресурси для покриття втрат і відновлення активності дуже обмежені.

Адаптація українського бізнесу до умов воєнного стану пройшла кілька етапів, починаючи з пріоритетного завдання збереження суб'єктів господарювання, виведення їх із шокового стану та пошуку шляхів відновлення активності. Одним з варіантів, що надавала держава, був механізм релокації бізнесу, що дозволив зберегти певний відсоток господарюючих суб'єктів. Це було спрямовано на збереження та підтримку підприємств, надаючи їм можливість переїзду або зміни місця розташування для збереження їхньої діяльності під час кризових умов. За даними ООН, «станом на квітень 2022 року лише 61% підприємств не мали потреби у зміні юридичного та/або фактичного місця розташування, решта учасників ринку розуміли необхідність такого кроку, адже значна частка підприємств розташовувалась на територіях, де з початку війни велись активні наземні бойові дії» [5].

Підтримуємо думку науковців Чернодід І. С., Василюк Н. М. та Петренко В. М.: «В умовах воєнного стану національний бізнес, який лише потроху почав «відходити» від ковідного періоду опинився у критичній ситуації, спровокованій військовою агресією РФ. Внаслідок зниження обсягів виробництва, проблем логістики та збуту, обмеженістю фінансів, фізичною втратою активів, потребою евакуюватися методи управління бізнесом суттєво змінилися. У цій загальній зміні бізнес-процесів на підприємствах вагомим значення набули зміни в управлінні персоналом, які й забезпечують бізнес-процеси. На перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження / утримання професійних кадрів набуває особливого значення» [6].

Додатковими загрозами формування кадрового потенціалу в умовах війни, на

думку експертів є погіршення якості кадрового потенціалу. Як стверджують учені, Лісогор Р. та Руденко Н., «насамперед це стосується звуження демографічного базису відтворення кадрового потенціалу за рахунок відтоку значної частки населення працездатного віку (зокрема, чоловіків у період мобілізації, жінок, які перебувають за кордоном із дітьми, особами похилого віку та особами з особливими потребами). Не менш серйозним викликом є погіршення якості кадрового потенціалу внаслідок скорочення сфери прикладання праці, зниження якості трудового життя. Це проявляється передусім через обмеження можливостей систематичного підвищення кваліфікації, оновлення навичок і знань унаслідок скорочення обсягів фінансування професійної підготовки та перепідготовки з боку роботодавців» [7].

Отже, в умовах воєнного стану українські підприємства змушені адаптуватися до надзвичайних обставин. Організації вносять значні зміни у свій стиль управління, рухаючись від традиційного до більш гнучкого підходу, що сприяє кращому протистоянню викликам сучасності, прийняттю важливих управлінських рішень та оперативній реакції на змінну обстановку. Зараз особливо важливими для підприємств стають проблеми швидкого впровадження змін, переосмислення традиційних систем управління персоналом та запровадження сучасних моделей управління, стратегій та цілей. Ці нові підходи спрямовані на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств, допомагають підтримувати продуктивність та адаптуватися до нових умов, що є надзвичайно важливим в таких складних обставинах.

Важливим чинником збереження і розвитку кадрового потенціалу є мотивація. В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо [8, с. 89].

Умови воєнного стану вимагають стратегічного та обережного планування управління персоналом. Перегляд кадрової полі-

тики є важливим кроком у забезпеченні стабільності та безпеки персоналу за такими напрямками:

- збереження та підтримання персоналу (розгляд можливостей збереження працівників шляхом розподілу робочих обов'язків, ротації або перекваліфікації);
- адаптація навантаження на основі перегляду робочого навантаження, урахування обставини воєнного стану, для збереження продуктивності та психологічного комфорту працівників;
- навчання та розвиток через застосування ефективних методів навчання, таких як коучинг, e-learning та самонавчання, що можуть бути менш витратними, але ефективними для покращення навичок персоналу;
- ефективне фінансове управління, а саме пошук можливостей для збереження навчальних програм за рахунок оптимізації бюджету, можливість внутрішнього навчання та обміну знаннями серед працівників;
- підтримка психологічного клімату, тобто створення сприятливого середовища та підтримка ментального здоров'я працівників, включаючи програми психологічної підтримки.

Важливо також збалансувати ефективність та витрати, знаходячи найоптимальніші методи управління персоналом для підтримки підприємства в умовах нестабільності.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах воєнного стану в Україні розвиток підприємств потребує суттєво нових підходів до управління людськими ресурсами. Управління кадровим потенціалом охоплює багато аспектів, включаючи підбір та підготовку кваліфікованих кадрів, розподіл обов'язків, мотивацію та розвиток персоналу, оцінку роботи, а також заходи для зниження плинності кадрів.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу у нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, беручи до уваги множину факторів і ризиків, пов'язаних із змінюваною обстановкою та новими умовами праці. Ефективне управління розвитком персоналу та стратегія забезпечення кадрового потенціалу є ключовими для успіху будь-якого підприємства у майбутньому. Після перемоги Україну очікують нові умови на ринку праці, нові потреби у кваліфікованих кадрах та нові виклики щодо формування і розвитку кадрового потенціалу, що актуалізує подальші дослідження у цьому напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. Одеса : ОДЕУ, 2002. 21 с.
2. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с
3. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
4. Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на \$13 млрд. Дослідження аналітичного центру при Київській школі економіки. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki>
5. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.
6. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
7. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4(221). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
8. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник*. 2022. Випуск 4. С. 88–93.

REFERENCES:

1. Puchkova S. I.(2002) Rozrobka kompleksnoyi systemy rozvytku trudovoho potentsialu [Development of a complex system of labor potential development]. avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.06.01 ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryemstvamy. Odesa : ODEU, 2002. 21 p.

2. Hryn'ova V. M., Pysarevs'ka H. I. (2012) Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva [Personnel potential: essence and factors of its development]. monohrafiya. Kharkiv: Vyd. KHNEU, 228 p.
3. Dashko I. M. (2017) Kadrovyy potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*. № 1. P. 65–68.
4. Ukrayins'kyy biznes vnaslidok rosiys'koyi ahresiyi zaznav zbytkiv na \$13 mlrd. Doslidzhennya analitychnoho tsentru pry Kyyivs'kiy shkoli ekonomiky [Ukrainian business suffered \$13 billion in losses as a result of Russian aggression]. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki>
5. Ekspres-otsinka vplyvu viyny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukraini Analitychnyi zvit. Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini, 2022. 77 p.
6. Chornodid, I. S., Vasylets', N. M., Petrenko, V. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
7. Lisohor L., Rudenko N.(2022) Kadrovyy potentsial zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny v suchasnykh umovakh [Personnel potential of ensuring social and economic development of Ukraine in modern conditions]. *Visnyk Kyyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. № 4(221). P. 19–26.
8. Pshyk-Koval's'ka O. O., Koval's'kyy O. I. (2022) Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Naukovyy visnyk*. Vypusk 4. P. 88–93.