

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

УДК 331.101.262:355.018

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

## IMPROVING THE MANAGEMENT OF ESTABLISHMENT AND USE OF ENTERPRISE'S LABOR POTENTIAL DURING THE WAR AND POST-WAR RECOVERY

**Коваль Надія Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1244-9297>**Тарасенко Дмитро Андрійович**магістр,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8310-4612>**Koval Nadiia, Tarasenko Dmytro**  
Bila Tserkva National Agrarian University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. Доведено, що науковий підхід до управління формуванням та використанням трудового потенціалу дає можливість в складних умовах сьогодення забезпечити підприємство необхідною кількістю персоналу, що відповідає вимогам робочих місць, підвищити мотивацію та лояльність працівників, а, отже, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці, що призводить до зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. В статті проаналізовано підходи науковців до тлумачення поняття «трудовий потенціал підприємства» та «управління трудовим потенціалом підприємства», розглянуто структурні складники трудового потенціалу підприємства, підсистеми та методи управління трудовим потенціалом підприємства, а також чинники, що впливають на формування, розвиток та реалізацію трудового потенціалу підприємства. Проаналізовано особливості управління трудовим потенціалом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат». Обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** трудовий потенціал підприємства, управління, чинники формування та реалізації трудового потенціалу.

The article studies the theoretical and practical aspects of managing the labor potential of an enterprise in the conditions of war and post-war recovery. It proves that a scientific approach to managing the formation and use of labor potential makes it possible, even in today's difficult conditions, to provide the enterprise with the necessary number of personnel that meets the requirements of workplaces, to increase the motivation and loyalty of employees, and, consequently, to reduce staff turnover and increase labor productivity, which leads to an increase in the efficiency of the enterprise as a whole. The article analyzes the approaches of scientists to the interpretation of the concepts of "labor potential of the enterprise" and "management of labor potential of the enterprise", considers the structural components of the labor potential of the enterprise, subsystems and methods of managing the labor potential of the enterprise, as well as factors that influence the formation, development and implementation of the labor potential of the enterprise. The article analyzes the labor potential of Antonivskiy meat processing plant LLC and the features of its management. The article describes how the enterprise is currently forced to overcome the problem of attracting and retaining qualified personnel, associated with the increased shortage of qualified employees in the labor market as a result of war, mobilization and significant migration of employees abroad. The article provides substantiated recommendations for improving the management of the labor potential of the enterprise. In particular, it recommends to organize comprehensive psychological support for employees to preserve the labor potential of Antonivskiy Meat

Plant LLC, and suggests key directions of such support. The article recommends to improve the motivational social package by forming it on the basis of grades, increasing its "flexibility" and differentiated provision. The article also suggests to expand the list of social payments and services. Since the enterprise is interested in hiring young employees due to the peculiarities of production activities and the technological process, the article recommends the enterprise's managers to transform HR processes taking into account the theory of generations, in particular, the characteristics of generation Z.

**Keywords:** the labor potential of the enterprise, management, factors of formation and realization of the labor potential.

**Постановка проблеми.** У процесі становлення інформаційної економіки персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. Тому формування трудового потенціалу є головним завданням суб'єктів господарювання, успішне вирішення якого сприятиме досягненню їхніх довгострокових цілей. А ефективне використання трудового потенціалу є стратегічним чинником, що визначає кінцеві результати господарювання та конкурентоспроможність підприємства на ринку [1, с. 113; 2, с. 99; 3, с. 88]. Результативність вирішення вказаних завдань залежить від впровадження інноваційних методів та інструментів управління персоналом [4, с. 33].

В Україні нині розв'язання вказаних проблем ускладнюється внаслідок дефіциту робочої сили на ринку праці, передусім чоловічої, через проведення мобілізаційних заходів, та зниження якості трудового потенціалу країни загалом, що зумовлено відтоком кваліфікованих трудових ресурсів за межі країни. Тому значна частина проблем, пов'язаних з випуском високоякісної продукції, отриманням стійких фінансових результатів діючими та релокованими підприємствами опосередковується складністю формування та ефективного використання їхнього трудового потенціалу [5, с. 42].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність поняття «трудовий потенціал підприємства» досліджували Водолажська Т. О. [4], Дмитрієв І. А. та Шевченко І. Ю. [6]; структуру та зміст окремих компонентів трудового потенціалу – Райковська І. Т. [3], Бугас В. В. та Науменко О. М. [7]; ефективність формування та використання трудового потенціалу – Ткаченко А. М. та Бакута А. В. [2], Левченко А. В. та Власенко Т. А. [8], Пілявський В. І. [9], Ладунка І. С. та Буркова М. С. [10]; особливості управління розвитком трудового потенціалу – Савченко М. В. та Бальзан І. В. [11], Михайленко Н. О. [12], Марценюк Л. В. [13], Гребенюк Г. М. [14]. Питанням діагностики, формування, використання, збереження трудового потенціалу в умовах воєнного стану присвячено праці Городні Т. А., Кабаці Б. І.,

Міценко Н. І. [5], Мутерко Г. М. та Ромашко І. С. [15], Калінеску Т. В. та Зеленко О. В. [16].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, науковці по-різному тлумачать поняття «трудовий потенціал підприємства» та «управління трудовим потенціалом підприємства», виділяють різну кількість структурних складників трудового потенціалу, використовують різні підходи до його оцінювання та класифікації методів управління трудовим потенціалом.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання):** узагальнення теоретико-методичних аспектів управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства; аналіз особливостей управління трудовим потенціалом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» та обґрунтування напрямів його удосконалення під час війни та в повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукових публікацій [1, с. 114; 3, с. 91; 4, с. 41; 5, с. 44; 6, с. 27; 7; 8, с. 10; 9, с. 90; 11, с. 124; 12, с. 91; 17, с. 609] переконує в існуванні різних підходів до тлумачення поняття «трудовий потенціал підприємства», найбільш поширеними серед яких є ресурсний, функціональний, структурний, соціально-біологічний та комплексний.

На основі здійсненого аналізу сформулюємо власне визначення трудового потенціалу підприємства: це наявна та майбутня спроможність робочої сили (зумовлена її кількісними та якісними характеристиками) досягати цілей підприємства в процесі виробничої діяльності під впливом об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) чинників.

Науковці виділяють різну кількість структурних складників трудового потенціалу (табл. 1), що, безумовно, створює практичні труднощі при розробці політики управління ним.

Аналіз таблиці 1 дає можливість зробити висновок, що головними структурними складниками трудового потенціалу підприємства є психофізіологічний (характеризує працездатність працівників, зумовлену станом здоров'я,

Таблиця 1

**Структурні складники трудового потенціалу підприємства**

| <b>Автор, джерело</b>                          | <b>Структурні складники трудового потенціалу підприємства</b>                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мутерко Г. М.,<br>Ромашко І. С.<br>[15, с. 23] | стан фізичного та психологічного здоров'я; спроможність до творчих розробок; ініціативність; рівень освіти, бажання освоювати нові навички; софт-скілс; організованість та дисциплінованість; профкомпетентність |
| Ажаман І. А.<br>та ін. [18, с. 53]             | інтелектуальний, освітній, економічний, культурно-історичний, соціальний, біологічний, професійно-кваліфікаційний, мотиваційний                                                                                  |
| Ткаченко А. М.,<br>Бакута А. В.<br>[2, с. 99]  | інтелектуальний, освітній, економічний, культурний, соціальний, біологічний, мотиваційний, здоров'я, демографічний, сакральний                                                                                   |
| Райковська І. Т.<br>[3, с. 92]                 | потенціал знань (рівень освіти і досвіду), здоров'я (рівень фізичного розвитку), культури (рівень культурного і духовного розвитку)                                                                              |
| Марценюк Л. В.<br>[13, с. 103]                 | психофізіологічний, ціннісно-мотиваційний, кадровий, кваліфікаційний, професійний, організаційний та соціально-демографічний                                                                                     |
| Бугас В. В.,<br>Науменко О. М.<br>[7]          | інтелектуальний, економічний, історико-культурний, соціально-біологічний, мотиваційний, демографічний, професійний, організаційний                                                                               |

*Джерело: складено автором*

стійкістю нервової системи), інтелектуальний (сукупність професійних знань, вмінь та навичок, здатність до творчості), ціннісно-мотиваційний (особисті цінності, духовно-культурні та моральні характеристики, що проявляються в поведінці працівника в колективі, ставленні його до праці), професійно-кваліфікаційний (відповідність вимогам робочих місць, здатність виконувати складні виробничі завдання), соціально-демографічний (кількість працівників, їх структура за віком, статтю тощо), економічний (здатність приносити певний прибуток).

В умовах воєнного стану суттєво зростає значення таких складників трудового потенціалу, як психологічний стан, стресостійкість, активність, вмотивованість працівників, усвідомлена потреба працювати [5, с. 44].

Слід наголосити, що трудовий потенціал підприємства значно більший від простої суми трудових потенціалів окремих працівників внаслідок виникнення синергетичного ефекту та колективних емерджентних здібностей [1, с. 114–115; 2, с. 99; 12, с. 91].

Початковим етапом управління трудовим потенціалом підприємства є його оцінювання, основними функціями якого є інформаційна та мотиваційна. Головними принципами оцінювання трудового потенціалу підприємства є принципи: обов'язковості; систематичності; загального охоплення; всебічності; об'єктивності; гласності; демократизму; результативності. Найпоширенішими методичними підходами до оцінювання трудового потенціалу підприємства є витратний,

порівняльний, результативний, ресурсний, факторний, інтегральний, коефіцієнтна методика тощо. Жоден із зазначених підходів не є універсальним. Найбільш узагальненим показником, який відображає ефективність використання трудового потенціалу підприємства є продуктивність праці [19, с. 354–357]. За результатами оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства розробляються заходи щодо підвищення ефективності управління ним.

Під управлінням трудовим потенціалом підприємства науковці розуміють і систему кадрової стратегії та політики, і процес, і вид управління, і цілеспрямований вплив (табл. 2). Вважаємо, що управлінням трудовим потенціалом підприємства – це процес, спрямований на оцінювання трудового потенціалу, його оптимізацію, розвиток та використання з метою досягнення цілей підприємства.

Система управління трудовим потенціалом підприємства має охоплювати управління його формуванням (добір, відбір, розстановка кадрів); функціонуванням (стимулювання, управління ефективністю); розвитком (навчання, підвищення кваліфікації, просування персоналу); управлінням соціально-трудовими відносинами (дотримання трудового законодавства, розвиток соціальної активності колективу) та результатами праці (оцінювання її результатів та винагородження працівників) [22].

Фактори, що впливають на формування, розвиток та реалізацію трудового потенціалу підприємства, відображено в таблиці 3.

Таблиця 2

**Підходи науковців до тлумачення поняття  
«управління трудовим потенціалом підприємства»**

| <b>Автор, джерело</b>                | <b>Тлумачення поняття «управління трудовим потенціалом підприємства»</b>                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зубрицька Я. О. [20, с. 231]         | система кадрової стратегії та політики, які мають за мету ефективний відбір, розстановку, використання та постійний розвиток персоналу                                                                                   |
| Харун О. А. [21, с. 103]             | процес, спрямований на вимірювання трудового потенціалу підприємства, його розвиток, оптимізацію і реалізацію на підприємстві                                                                                            |
| Васильчак С., Штерма Т. [17, с. 609] | особливий вид управління, націлений на формування нових якостей, властивостей і компетентностей працівників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей господарюючих суб'єктів                                     |
| Корбут К. Є. [22]                    | цілеспрямований комплексний вплив у площині забезпечення оптимальних умов для творчої ініціативи та ефективної праці персоналу з метою досягнення цілей підприємства, шляхом використання певних методів та інструментів |

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3

**Фактори, що впливають на формування,  
розвиток та реалізацію трудового потенціалу підприємства**

| <b>Сфери суспільства</b> | <b>Фактори</b>              | <b>Приклади основних видів факторів</b>                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна               | Фінансові                   | Рівень заробітної плати                                                                                                     |
|                          | Виробничі                   | НТП, рівень механізації та автоматизації вир-ва                                                                             |
|                          | Ринкові                     | Кон'юнктура товарного ринку та ринку праці                                                                                  |
| Політична                | Внутрішньодержавні          | Ситуація в країні, соціальна політика зайнятості, промислова політика                                                       |
|                          | Міжнародні                  | Політика інших країн, спрямована на зміну трудового потенціалу                                                              |
| Соціальна                | Демографічні                | Чисельність працездатного населення, його економічна активність, статеві-вікова структура, міграція працездатного населення |
|                          | Інституціонально-нормативні | Інститути, трудове законодавство                                                                                            |
|                          | Соціально-структурні        | Стратифікація суспільства                                                                                                   |
| Духовна                  | Культурні                   | Цінності, традиції, звичаї                                                                                                  |
|                          | Освітні                     | Якість та доступність освіти, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень населення                               |
|                          | Релігійні                   | Релігійні постулати, заборони                                                                                               |
| Біологічна               | Екологічні                  | Стан навколишнього середовища                                                                                               |
|                          | Медичні                     | Здоров'я населення (фізичне, психологічне), якість та доступність медичного обслуговування                                  |
|                          | Географічні                 | Природні ресурси, клімат, географічне розташування                                                                          |
|                          | Особистісні якості          | Темперамент, лідерство, прагнення кар'єрного зростання                                                                      |

*Джерело: доповнено [23, с. 428]*

Класифікацію методів управління трудовим потенціалом підприємства відображено на рис. 1.

Проаналізуємо особливості управління трудовим потенціалом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», яке спеціалізується на виробництві свинини.

Процес добору та відбору працівників в компанії здійснюється управителем з персоналу спільно з лінійними керівниками, так як саме вони контролюють рух персоналу у підрозділі та можуть чітко визначити вимоги до кандидата на робоче місце. Процедура добору персоналу доволі традиційна: формується профіль посади; визначаються джерела найму; оголошення про вакансії розміщують на сайті компанії, у мережі Facebook, порталі з працевлаштування Work.ua. Претенденти на робочі місця проходять такі етапи відбору: розгляд резюме (для керівників та спеціалістів), співбесіда, перевірка наданої документації, за необхідності – робочий кейс, випробувальний термін. Підприємство використовує таку сучасну технологію добору персоналу як прелімінарінг.

Кількість штатних працівників ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» на кінець 2023 р. порівняно з початком 2021 р. зменшилась на 9,8 % з 389 до 351 особи, кількість жінок – на 27,1 %. Частка жінок в загальній кількості штатних працівників на кінець 2023 р. становила 22,2 %; керівників – 2,9 %; спеціалістів – 8,3 %, робітників – 88,4 %.

Як бачимо з таблиці 4, найвищою плинністю кадрів (employee turnover) була в 3-му кварталі 2023 р. (23 %), що, вірогідно, пов'язано з мобілізаційними процесами. Плинність кадрів виснажує компанію внаслідок необхідності перманентного рекрутингу, адаптації та навчання нових співробітників, продуктивність яких на початковому етапі низька, а витрати на найм зростають.

Показник плинності менше 5 % зазвичай свідчить про природний хід подій. Проте існують і узагальнені норми показників плинності: 30-50 % для некваліфікованого персоналу, 20–30 % для персоналу низької кваліфікації, 5-20 % для рядових співробітників, 8-10 % для менеджерів середньої ланки, не більше 2 % для керівників [24]. Таким чином, можемо зробити висновок, що загалом показник плинності кадрів ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» коливається в межах нормативного значення.

В процесі дослідження було розраховано Індекс лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score – eNPS). За результатами анкетування eNPS = 6, що означає, що підприємство має більше «прихильників», ніж «критиків». Оцінка рівня eNPS допомагає виявити причини незадоволеності та підвищити лояльність персоналу, внаслідок чого підвищується ефективність бізнесу, адже лояльні співробітники рідше звільняються та працюють із більшою віддачею [24]. Рівень eNPS залежить від мотивації працівників.

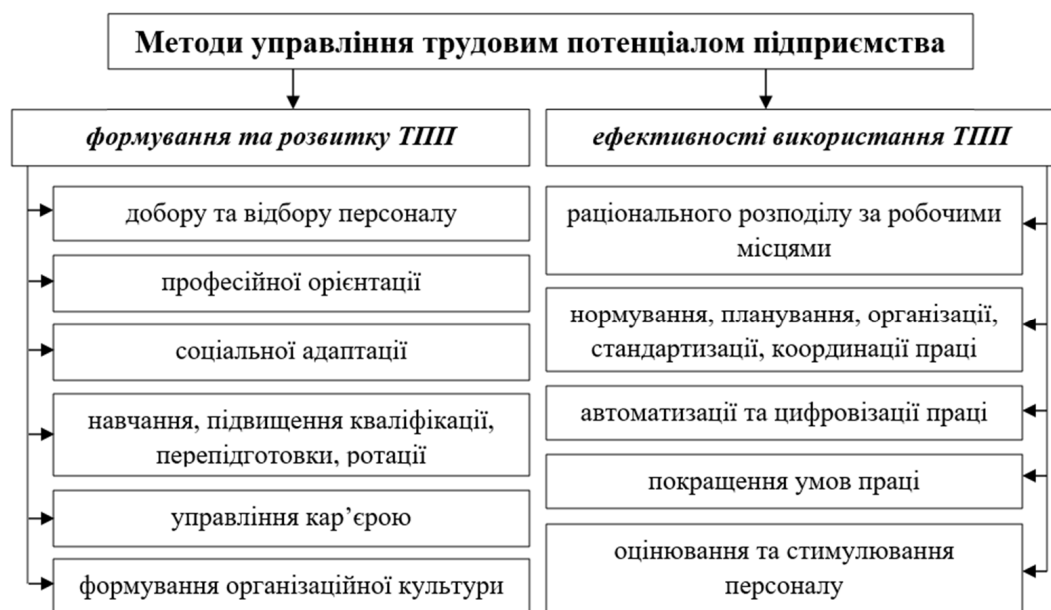


Рис. 1. Методи управління трудовим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено авторами



Таблиця 4

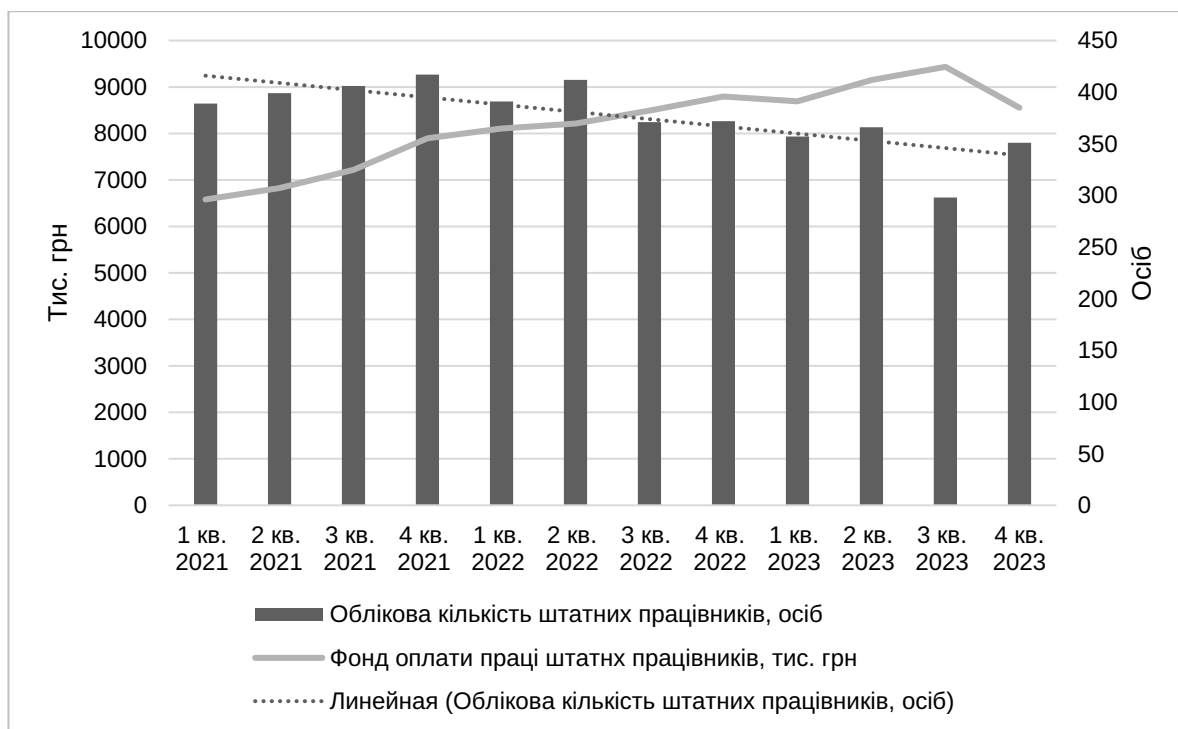
**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», 2021–2023 рр.**

| Показник                                         | 2 кв.<br>2021 | 3 кв.<br>2021 | 4 кв.<br>2021 | 1 кв.<br>2022 | 2 кв.<br>2022 | 3 кв.<br>2022 | 4 кв.<br>2022 | 1 кв.<br>2023 | 2 кв.<br>2023 | 3 кв.<br>2023 | 4 кв.<br>2023 |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття            | 0,10          | 0,11          | 0,11          | 0,06          | 0,11          | 0,11          | 0,12          | 0,06          | 0,02          | 0,03          | 0,21          |
| Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення          | 0,08          | 0,10          | 0,08          | 0,12          | 0,06          | 0,09          | 0,12          | 0,10          | 0,10          | 0,23          | 0,05          |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів             | 0,18          | 0,21          | 0,19          | 0,18          | 0,18          | 0,20          | 0,23          | 0,16          | 0,12          | 0,27          | 0,26          |
| Коефіцієнт плинності кадрів                      | 0,08          | 0,10          | 0,08          | 0,12          | 0,06          | 0,09          | 0,12          | 0,10          | 0,10          | 0,23          | 0,05          |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених | 1,33          | 1,18          | 1,33          | 0,47          | 1,84          | 1,14          | 1,02          | 0,59          | 0,20          | 0,13          | 4,31          |

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз рисунку 2 свідчить, що фонд заробітної плати підприємства з 3 кварталу 2022 р. по 3 квартал 2023 р. зростав на фоні скорочення кількості працівників, що пов'язано з прагненням керівництва підприємства утримати кваліфікований персонал в умовах дефіциту кадрів на ринку праці, який виник в результаті воєнних дій, мобілізації та значної міграції працівників за кордон. Також керівництво комбінату вживає додаткові заходи для

мотивації та утримання працівників. Зокрема, працівники раз на рік отримують додаткові виплати, розмір яких залежить від тривалості роботи в компанії: 2 роки – 40 %; 4 роки – 60 %; 6 років – 80 %; 8 років – 100 % від окладу, проте середня заробітна плата працівників м'ясокомбінату у 2023 р. (8704,6 грн.) лише на 30 % перевищувала мінімальну та становила 61 % від середньомісячної заробітної плати по Україні.



**Рис. 2. Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» та кількості штатних працівників у 2021-2023 рр.**

Джерело: побудовано за даними підприємства

Показником ефективності використання персоналу є дохід на одного працівника (Revenue per employee), який в 2023 р. зріс порівняно з 2021 р. на 908,18 тис. грн або 25,15 % (табл. 5). Це дозволяє припустити, що компанія розумно використовує свої ресурси, зокрема, інвестиції в людський капітал.

Отже, аналіз системи управління трудовим потенціалом ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» дає можливість зробити висновок, що система формування та використання трудового потенціалу підприємства в цілому ефективна.

Проте вважаємо, що керівництву компанії в нинішніх умовах слід зацентувати увагу на збереженні та максимальній реалізації наявного трудового потенціалу. Адже, за свідченням науковців, значна колективна психологічна травма, завдана війною, впливає й надалі впливатиме на психічне та фізичне здоров'я людей, а, отже, на стан трудового потенціалу [5, с. 43]. Також характерна для сьогодення невизначеність щодо майбутнього призводить до падіння морального духу, зниження лояльності працівників, зосередженні як працівників, так і адміністрації на вирішенні поточних проблем на шкоду стратегічному розвитку трудового потенціалу [16, с. 62]. Тому цілком погоджуємося з тим, що головним важелем реалізації трудових навичок нині є психологічний стан працівників, стан їхнього здоров'я та невпевненість у майбутньому [5, с. 45].

У зв'язку з цим вважаємо, що для збереження трудового потенціалу ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат» необхідно організувати комплексну психологічну підтримку працівників, основними напрямками якої можуть бути: моніторинг психофізіологічного стану працівників (у формі опитування чи анкетування для виявлення тих, хто потребує додаткової допомоги); організація психологічного консультування (у вигляді індивідуальних, групових та онлайн-сеансів); тренінги (щодо збереження ментального здоров'я, боротьби з професій-

ним вигоранням, підтримки команди в умовах війни); соціальна підтримка та взаємодія (постійна комунікація керівництва з працівниками, побудова довірливих стосунків у колективі, розвиток культури взаємодопомоги). Надання психологічного супроводу дозволить підвищити стійкість колективу та ефективність його роботи.

Розвитку психофізіологічних складових трудового потенціалу працівників також сприятиме удосконалення мотиваційного соціального пакету шляхом: 1) формування його на основі грейдів (чим вищий грейд, до якого належить робоче місце чи посада, тим більший набір заохочень може пропонуватися); 2) підвищення його «гнучкості» (надання працівникам свободи вибору певних пільг і послуг в межах визначеної суми з метою врахування їх індивідуальних інтересів); 3) диференційованого надання (з врахуванням ефективності трудової діяльності, складності виконуваних завдань, стажу роботи на підприємстві). До переліку соціальних виплат чи послуг пропонуємо додати: медичне страхування для працівників та членів їх родин; щорічний безкоштовний медогляд; абонемент до спортзалу; додаткові оплачувані дні до відпустки; виплати до ювілейних дат. Удосконалення соціального пакету сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що, в умовах дефіциту робочої сили, позитивно впливатиме на формування та ефективне використання трудового потенціалу підприємства за рахунок зростання мотивації працівників.

Аналіз структури персоналу за віковими групами свідчить, що працівники підприємства є представниками трьох поколінь (X, Y, Z), кожне з яких має свої переконання, цінності та моделі поведінки. Тому менеджерам підприємства рекомендовано трансформувати HR-процеси з урахуванням теорії поколінь. Наприклад, для збільшення найму працівників, що належать до покоління Z, ком-

Таблиця 5

**Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»**

| Показники                                                                | 2021 р.   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2023 р. у % до 2021 р. |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 1 455 277 | 2 115 152 | 1 550 116 | 106,52                 |
| Середня кількість працівників, осіб                                      | 403       | 387       | 343       | 85,11                  |
| Дохід на співробітника, тис. грн                                         | 3611,109  | 5465,51   | 4519,289  | 125,15                 |

Джерело: розраховано за даними підприємства

панії рекомендовано оновити сайт, додавши інформацію, яка є складовою бренду роботодавця, та створити сторінки у соцмережах, популярних серед молоді. Особливу увагу слід приділити змістовності та привабливості описів вакансій. Також доречно розробити інноваційні онлайн-оголошення про вакансії, які міститимуть відеоконтент: про конкретне робоче місце, організаційну культуру, переваги роботи на підприємстві. Результати досліджень компанії CareerBuilder свідчать, що на відеоголошення про вакансії відгукуються на 34 % більше кандидатів порівняно з графічними чи текстовими [25, с. 53]. З метою автоматичного скорингу кандидатів, надання

їм необхідної інформації, відповідей на типові запитання та проведення маркетингових заходів (зокрема, збір відгуків) запропоновано використовувати чат-боти.

**Висновки.** Науковий підхід до управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства дає можливість в складних умовах сьогодення забезпечити підприємство необхідною кількістю персоналу, що відповідає вимогам робочих місць, підвищити мотивацію та лояльність працівників, а, отже, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці, що призводить до зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рябенко В. В., Тимченко О. І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 113–117.
2. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 99–102.
3. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 87–95.
4. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістова характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 32–45.
5. 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.
6. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції соціально-економічної категорії «трудовий потенціал». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 20–36.
7. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf)
8. Левченко А. В., Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 10–15.
9. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 88–93. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_3/](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/)
10. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 421–425.
11. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2022. № 2. С. 123–135.
12. Михайленко Н. О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірної оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 90–94.
13. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107.
14. Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу: автореф. дис. ... канд. екон. наук (08.00.04). Дніпро, 2020. 24 с.
15. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(38). С. 21–26.
16. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3 (55). С. 60–66.
17. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605–612.



18. Ажаман І. А., Жидков О. І., Гронська М. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48–56.
19. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 354–358.
20. Зубрицька Я. О. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 231–234.
21. Харун О. А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19. Ч. 2. С. 102–105.
22. Корбут К. Є. Управління трудовим потенціалом підприємства: мета, функції та методи. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези V Міжнар. наук.-практ. конферен. (2-3 листопада 2017 р.)*. Житомир: ЖНТУ, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/121.pdf> (дата звернення 08.10.2024 р.).
23. Навольська Н. В. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 426–431.
24. П'ять простих у розрахунку HR-метрик, які допоможуть збільшити дохід компанії. URL: <https://forbes.ua/leadership/5-prostikh-v-rozrahunku-hr-analitik-yaki-dopomozhut-zbilshiti-dokhid-kompanii-04022021-958> (дата звернення 08.10.2024 р.).
25. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60.

## REFERENCES:

1. Riabenko V. V., Tymchenko O. I. (2022) Formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Labor potential formation of food industry enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 69, pp. 113–117.
2. Tkachenko A. M., Bakuta A. V. (2017) Upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva ta pidvyshchennia efektyvnosti yoho vykorystannia [Managing the enterprise's labor potential and increasing the efficiency of its use]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 1, pp. 99–102.
3. Raikovska I. T. (2019) Vyznachennia zmistu komponentiv trudovoho potentsialu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Determining the Essence of the Labor Potential Components for Enhancing the Effectiveness of Business Management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific bulletin of the National academy of statistics, accounting and audit*, vol. 3, pp. 87–95.
4. Vodolazhska T. O. (2021) Sutnisno-zmistovna kharakterystyka poniattia «trudovyi potentsial pidpriemstva» [Essence and content characteristics of the concept “Employment potential of the enterprise”]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, vol. 38, pp. 32–45.
5. Horodnia T. A., Kabatsi B. I., Mitsenko N. H. (2023) Diahnostyka trudovoho potentsialu u formuvanni vnutrishnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Diagnosis of labor potential in the formation of the internal social responsibility of the enterprise under the conditions of martial law]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 74, pp. 41–48.
6. Dmytriiev I. A., Shevchenko I. Yu. (2022) Istorychna evoliutsiia ta suchasna interpretatsiia definitsii sotsialno-ekonomichnoi katehorii «trudovyi potentsial» [Historical evolution and modern interpretation of the definition of the socioeconomic category “Labor potential”]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriiemnytstva – Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, vol. 28, pp. 20–36.
7. Buhas V. V., Naumenko O. M. (2018) Trudovyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura [Employment potential of the enterprise: essence and structure]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 1. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf) (accessed December 20, 2024).
8. Levchenko A. V., Vlasenko T. A. (2021) Metodichniy pidkhid do otsiniuvannia rivnia efektyvnosti formuvannia ta vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [Methodical approach to evaluation of the level of efficiency of formation and use of labor potential of the enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Current problems of the innovative economy*, vol. 3, pp. 10–15.
9. Piliavskiy V. I. (2019) Trudovyi potentsial pidpriemstva: sutnist, modeli zainiatosti i efektyvnist vykorystannia [Labor potential of the enterprise: essence, model of employment and the efficiency of use]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, vol. 3, pp. 88–93. Available at: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_3/](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/) (accessed December 20, 2024).

10. Ladunka I. S., Burkova M. S. (2018) Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstv [Increasing the efficiency of employing the labor potential of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 14, pp. 421–425.
11. Savchenko M. V., Balzan I. V. (2022) Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva [Conceptual approach to the management of labor potential development of an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk – Economics Bulletin*, vol. 2, pp. 123–135.
12. Mykhailenko N. O. (2018) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva na osnovi bahatovymirnoho otsiniuvannia [Features managing development of the labor potential of the enterprise based on multidimensional assessment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 18, p. 2, pp. 90–94.
13. Martseniuk L. V. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu yak osnovnyi element pidvyshchennia resursnoho potentsialu pidpriemstva [Development of labor potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 2 (12), pp. 102–107.
14. Hrebeniuk H. M. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu pidpriemstv zaliznychnoho transportu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Development of railway transport enterprises' labor potential based on competency approach]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Dnipro, 24 p.
15. Muterko H. M., Romashko I. S. (2023) Problemy zberezhenia ta rozvytku trudovoho potentsialu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Problems of preservation and development of labor potential in Ukraine under martial law]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Reporter of the priazovskyi state technical university Section: Economic Sciences*, vol. 1(38), pp. 21–26.
16. Kalinesku T. V., Zelenko O. V. (2024) Hnoseolohiia upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Epistemology of labor potential management of enterprises in conditions of uncertainty]. *Chasopys ekonomichnykh reform – Journal of Economic Reforms*, vol. 3 (55), pp. 60–66.
17. Vasylychak S., Shterma T. (2023) Trudovi potentsial yak ob'ekt menedzhmentu [Labor potential as an object of management]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 605–612.
18. Azhaman I. A., Zhydkov O. I., Hronska M. V. (2021) Trudovi potentsial yak faktor innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Labour potential as a driver of enterprise innovative development]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, vol. 2, pp. 48–56.
19. Kharun O. A. (2016) Analiz suchasnykh metodychnykh pidkhodiv do otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva [Analysis of modern methodological approaches to assess the employment potential of the company]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 12, pp. 354–358.
20. Zubrytska Ya. O. (2011) Teoretychni zasady upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Theoretical principles of managing the labor potential of an enterprise in modern conditions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, vol. 4, pp. 231–234.
21. Kharun O. A. (2016) Funktsii upravlinnia trudovym potentsialom promyslovoho pidpriemstva [Functions of the labor potential of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 19, # 2, pp. 102–105.
22. Korbut K. Ye. (2017) Upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva: meta, funktsii ta metody [Enterprise labor potential management: purpose, functions and methods]. *Formuvannia efektyvnoi modeli rozvytku pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky: tezy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Zhytomyr, November 2nd-3rd, 2017). Zhytomyr: ZhNTU, 2017 (in Ukrainian). Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/121.pdf> (accessed December 20, 2024).
23. Navolska N. V. (2015) Chynnyky vplyvu na formuvannia i vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [The factors of influence on the formation and use of labor potential of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 7, pp. 426–431.
24. Piat prostykh u rozrakhunku HR-metryk, yaki dopomozhut zbilshyty dokhid kompanii [Five easy-to-calculate HR metrics that will help increase your company's revenue]. Available at: <https://forbes.ua/leadership/5-prostikh-v-rozrakhunku-hr-analitik-yaki-dopomozhut-zbilshiti-dokhid-kompanii-04022021-958> (accessed December 20, 2024).
25. Kravchuk O. I., Varis I. O., Demeshko A. S. (2021) Innovatsiini tekhnolohii viddaleno doboru personalu v tsyfrovomu seredovyshchi [Innovative Technologies of Remote Recruitment in the Digital Environment]. *Modern Economics*, vol. 27, pp. 49–60.