

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ОЛЬГА, ВЕНГЕР<sup>1</sup>  
ОЛЕКСАНДР, ФУРСІН<sup>2</sup>  
МАРИНА, ГОРОДЕЦЬКОВА<sup>3</sup>

### Анотація

**Актуальність.** В умовах повномасштабної війни Росії проти України проблеми формування та управління кадровим потенціалом для сталого розвитку українських підприємств набуває все більшої актуальності. Сьогодні більшість підприємств нашої держави працюють у умовах постійних викликів з боку зовнішнього середовища. Це і забезпечення стабільності роботи підприємств, і безпекові умови функціонування, і психологічні умови роботи персоналу, особливо для регіонів, які знаходяться під постійними обстрілами. Такий стан справ може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства, спричиняти плинність кадрів, зниження продуктивності праці, підвищення рівня стресостійкості. Саме тому сьогодні перед підприємствами постають нові виклики щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу, що вимагає нових підходів до його оцінки, організації праці, мотивації і розвитку. **Метою статті** є дослідження теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом сучасного підприємства та особливостей сучасних підходів до його формування задля сталого розвитку підприємства. **Методологія дослідження** включає аналіз наукової літератури щодо основних теоретико-методологічних підходів формування кадрового потенціалу; методи структурно-функціонального аналізу, системно-аналітичні методи, прогнозування і моделювання. Визначена мета дослідження та методологія роботи зумовили використання загальнонаукових методів: аналізу, синтезу, абстрагування, класифікації. Системний підхід дав змогу розглядати кадровий потенціал як невід'ємний елемент сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. **Результат дослідження показав**, що кадровий потенціал - це є одним із найбільш значущих ресурсних елементів потенціалу підприємства, і для того, щоб успішно та стабільно діяти с сучасному ринковому середовищі, необхідно ефективно його формувати та управляти ним. **Зроблено висновок**, що стратегія забезпечення кадрового потенціалу в умовах повномасштабної війни має бути гнучкою та адаптивною враховуючи всю множину факторів і ризиків, пов'язаних із постійною зміною обставин та новими умовами праці. Ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором для сталого розвитку будь-якого підприємства.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, методи розвитку кадрового потенціалу, оцінка кадрового потенціалу, адаптація, мотивація, компетентнісний підхід

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління кадровим потенціалом організації дозволяє забезпечити досягнення значних конкурентних переваг на ринку та досягти високої продуктивності й результативності праці персоналу. Трудові ресурси є одною з базових категорій функціонування будь-якого підприємства незалежно від його розміру, форми господарювання та прибутковості. Кадри є досить мінливою складовою діяльності підприємства, адже багато залежить від

їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи та особистісних рис. Також у кожній людині закладені потенційні можливості, усю глибину яких навіть сама людина не може досягнути (Белопольський, Хаджинова, Бессонова, 2022).

Досліджуючи теоретико-методологічні підходи до управління кадровим потенціалом, перш за все, слід звернемо увагу на визначення

Поняття «трудовий потенціал» передбачає розгляд персоналу як активного елемента підприємства, на відміну від поняття «трудові ресурси», яке ототожнює персонал з іншими видами ресурсів. Це підкреслює, що найважливішим на підприємстві є не потенціал окремих працівників, а їхній загальний потенціал (Хаустова, Дем'янович, 2023). Трудовий потенціал – це сукупність потенційних природних здібностей, навчального потенціалу та трудової діяльності, які визначають ефективність трудової діяльності, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освіт-

### Corresponding authors:

<sup>1</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

<sup>2</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)  
E-mail: [fursin@ukr.net](mailto:fursin@ukr.net)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

<sup>3</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)  
E-mail: [mareegorodetkova@gmail.com](mailto:mareegorodetkova@gmail.com)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-5223-4326>

ньо-кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

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 (Гриньова, 2012).

На думку А. Дискіна, кадровий потенціал - це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства (Дискіна, 2018).

Деякі вчені визначають кадровий потенціал як сукупні можливості, фахову компетенцію, здібності і таланти працівників, які необхідні для досягнення комерційних цілей (Панченко, Панченко, 2016).

Як бачимо сучасні українські науковці розглядають кадровий потенціал як з позиції сукупності кваліфікованих штатних працівників, так і з позиції їх якісних характеристик чи ресурсних можливостей.

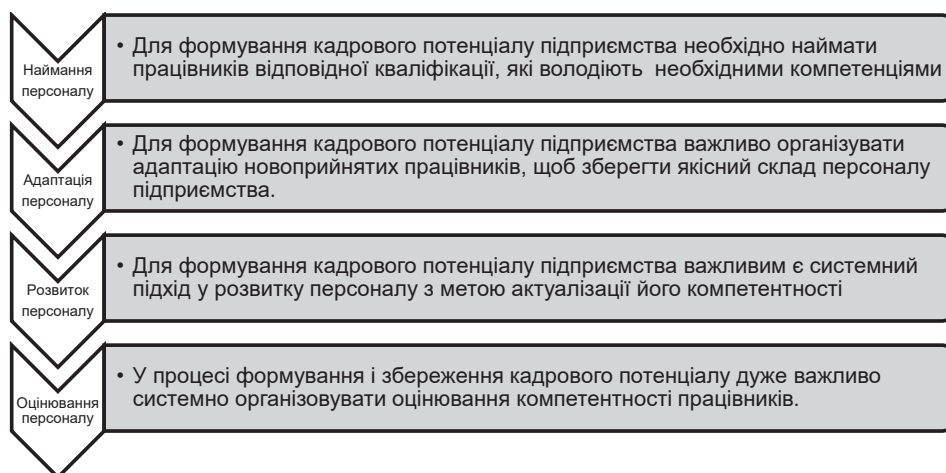
Проаналізувавши існуючі дослідження науковців щодо визначення кадрового потенціалу, можемо підсумувати, що кадровий потенціал – це сукупні можливості працівників підприємства, їх компетентність до виконання завдань та досягнення поставлених цілей, а також їх бажання та здатність забезпечити ефективне виконання цих задач для досягнення стабільного розвитку підприємства.

Для забезпечення якості кадрового потенціалу, на думку С. Леськова, його необхідно формувати на різних етапах процесу управління персоналом (Леськова, 2023). Він запропонував схему формування кадрового потенціалу підприємства на окремих етапах процесу управління персоналом, на яких це відбувається найбільш виражено (рис. 1).

Якщо ми розглянемо подану схему формування кадрового потенціалу, то слід зосередити увагу на чотирьох основних моментах: формування певних компетентностей персоналу; адаптація персоналу, особливо в умовах української реальності; постійний розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу; ефективне оцінювання кадрового потенціалу та ефективного його подальшого формування та розвитку.

Розглянемо кожний з цих напрямків.

Сучасні дослідження проблематики формування та використання кадрового потенціалу показують, що в управлінні кадровим потенціалом підприємства доцільно використовувати компетентнісний підхід. Цей підхід описує



**Рис. 1. Формування кадрового потенціалу у процесі управління персоналом підприємства**

*Джерело: сформовано на основі (Леськова, 2023)*

не стільки знання, навички та вміння, скільки модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, вміннями і навичками працівника та конкретними і вимірюваними результатами його діяльності (Синиченко, 2016).

Компетентнісний підхід – це організація процесу навчання, яка зосереджується на тому, що персонал в результаті цього зможе і буде вміти робити, а не на тому, чому працівники навчаються. Основне завдання такого підходу – навчити працівників управляти власними знаннями, вміннями і навичками, тобто самонавчатися і саморозвиватися (Карюк, 2018).

Результатом використання компетентнісного підходу є розуміння причин трудових успіхів чи невдач, він не лише вказує на здатність людини вести професійну діяльність, але й нести за неї відповідальність та усвідомлювати, як може бути досягнуто потрібного результату.

Таким чином, застосування компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити співробітників керувати своїми знаннями, що забезпечить їх здатність відповідально виконувати свою професійну діяльність і досягати результатів. Компетентнісний підхід пов'язаний з наявністю у працівника таких якостей, як:

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

— професійних, що визначаються здатністю успішно виконувати завдання, основані на практичному трудовому досвіді, вміннях та знаннях у конкретній сфері для досягнення професійних цілей;

— інструментальних, що включають когнітивні здібності, лінгвістичні та технологічні вміння та навички (наприклад, вміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо);

— міжособистісних, що 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;

— системних, що 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-еко-

номічної системи. До системних навичок також відносяться лідерські якості, вміння проводити дослідження, застосовувати теоретичні знання на практиці та здатність до інноваційної діяльності (Хаустова К., Дем'янович, 2023).

Отже, для забезпечення якості управління кадровим потенціалом необхідно використовувати компетентнісний підхід. Це дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на сталий розвиток підприємства.

Ще однією із складових успішного управління кадровим потенціалом є формування системи адаптації персоналу до змін умов здійснення трудової діяльності, а також до факторів зовнішнього оточення, що впливають на процес функціонування підприємства.

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 (Дашко, 2017).

Дослідження показують, що українські підприємства, які працюють в умовах нестабільності, стикаються з багатьма проблемами, пов'язаними з формуванням та використанням кадрового потенціалу. Найпоширенішими з них є: дефіцит кваліфікованої робочої сили в окремих галузях; великий потік трудової міграції за кордон, що призводить до втрати талановитих працівників, особливо в технічних галузях; низька заробітна плата та нестабільні умови праці змушують багатьох кваліфікованих працівників шукати роботу за кордоном або в інших галузях; неефективне управління талантами та розвиток кар'єри співробітників може призвести до втрати цінних співробітників і зниження мотивації; необхідність адаптації до швидких змін у технологіях і бізнес-підходах потребує постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

погіршення економічної ситуації в країні та геополітичні потрясіння створюють нестабільність, яка впливає на управління персоналом і може вплинути на рівень зайнятості.

Вагомим викликом і ключовим фактором нестабільності для бізнесу в поточний період є війна та пов'язаний з нею режим воєнного стану. Воєнний стан суттєво змінив життя держави та суспільства не лише через зміни в інституційно-правових аспектах, а й через основну причину його запровадження – військову агресію ззовні.

Адаптація українського бізнесу до умов воєнного стану пройшла кілька етапів, починаючи з першочергового завдання збереження суб'єктів господарювання, виведення їх із шокового стану та пошуку шляхів відновлення діяльності. Одним із варіантів, наданих державою, був механізм релокації бізнесу, який дозволяв зберегти певний відсоток суб'єктів господарювання. Це було спрямовано на те, щоб утримати та підтримати бізнес, дозволивши йому переміститися або переміститися, щоб зберегти свою діяльність під час кризових умов. За даними ООН, «станом на квітень 2022 року лише 61% підприємств не потребували зміни юридичного та/або фактичного місцезнаходження, решта учасників ринку розуміли необхідність такого кроку, оскільки значна частина підприємств є розташовані на територіях, де з початку бойових дій (Аналітичний звіт., 2022 р)

На думку науковців Чорнодід І. С., Василець 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» (Чорнодід, Василець, Петренко, 2022).

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 потенці-

алу 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» (Лісогор, Руденко, 2022).

Тому в умовах воєнного стану українські підприємства змушені пристосовуватися до надзвичайних обставин. Організації вносять значні зміни в стиль управління, відходячи від традиційного підходу до більш гнучкого, що дозволяє їм краще протистояти сучасним викликам, приймати важливі управлінські рішення та швидко реагувати на зміни обставин. В даний час для підприємств особливої актуальності набувають проблеми швидкого впровадження змін, переосмислення традиційних систем управління персоналом і впровадження сучасних моделей, стратегій і цілей управління. Ці нові підходи спрямовані на збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємств, сприяють збереженню продуктивності та адаптації до нових умов, що надзвичайно важливо в таких складних умовах.

Людиноорієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації є підходом до керування, що акцентується на людських ресурсах як на ключовому активі організації. Цей підхід враховує потреби, цінності та розвиток працівників як центральний елемент стратегії управління. В умовах цифрової трансформації, коли технології швидко змінюють робочі процеси, комунікацію та взаємодію, людиноорієнтоване управління набуває ще більшого значення. Технології можуть полегшити рутинні завдання, але вони не можуть замінити гуманістичний підхід до управління персоналом. У цифровому світі, де автоматизація та штучний інтелект стають все більш поширеними, важливо забезпечити, щоб працівники відчували себе цінними та підтриманими. Це може включати створення сприятливого робочого середовища, розвиток культури співробітництва та взаємодопомоги, а також інвестування у розвиток навичок та кар'єрний розвиток працівників. Організації, які успішно поєднують техно-



логічні інновації з людиноорієнтованим підходом до управління персоналом, зазвичай досягають більшого рівня залученості співробітників, підвищеної продуктивності та задоволеності на робочому місці (Череп А., Воронкова, Череп О., Калюжна, Андрюкайтене, 2024).

Зарубіжний досвід в галузі людиноорієнтованого управління персоналом в умовах цифровізації може надати цінні інсайти та приклади успішних практик. Наприклад, багато компаній у США та Європі вже впроваджують інноваційні методи управління, які поєднують технологічні досягнення зі збереженням гуманістичних цінностей. Одним із прикладів є підхід компанії Google до управління персоналом. Google відома своїм фокусом на створення сприятливого робочого середовища та підтримки творчості своїх працівників. Компанія використовує різноманітні цифрові інструменти, такі як спільні онлайн-платформи для комунікації та співпраці, щоб сприяти ефективній роботі команд та стимулювати інновації. Інший приклад – компанія Airbnb, яка активно застосовує технології для забезпечення гнучких робочих умов для своїх співробітників.

Airbnb використовує цифрові інструменти для підтримки дистанційної роботи та використання гнучких графіків, що дозволяє працівникам працювати з будь-якого місця і в будь-який час, забезпечуючи тим самим баланс між роботою та особистим життям. У Європі також існують численні приклади компаній, що успішно поєднують цифрові технології з гуманістичними цінностями в управлінні персоналом. Наприклад, норвезька компанія Statoil використовує цифрові інструменти для підтримки розвитку та навчання своїх співробітників, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність у швидко змінному світі енергетики. У контексті зарубіжного досвіду, особливо в розвинених конкурентних країнах, людиноорієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації стає ключовим фактором для успішності організацій. (Соснін, Воронкова, Ажажа, 2016)

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

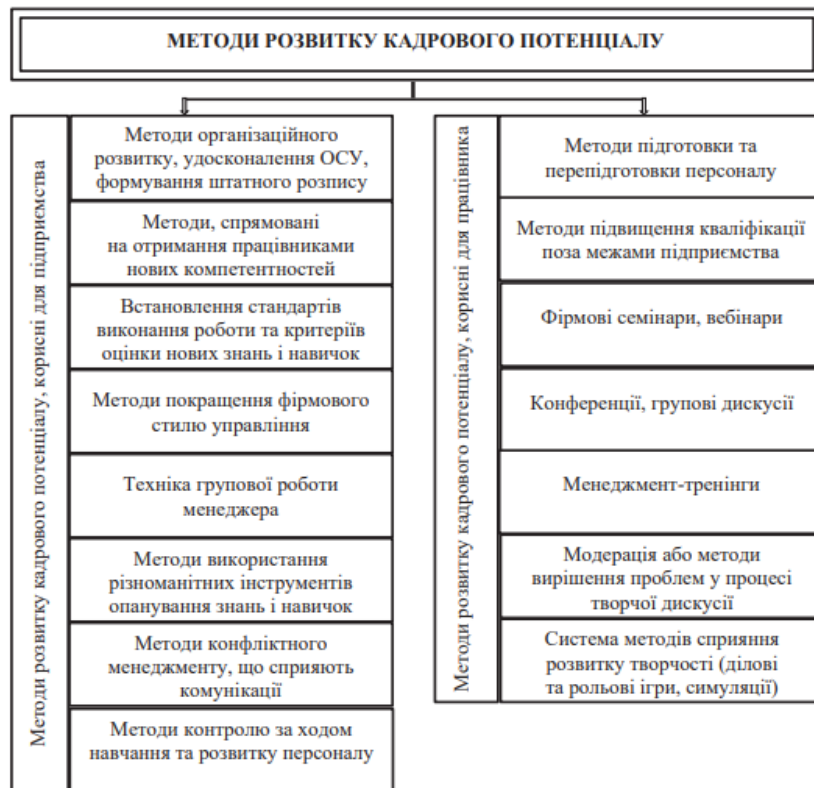


Рис. 2. Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі (Льїна, 2016)

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 (Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні, 2022).

Окремого розгляду потребує питання розвитку кадрового потенціалу. Науковець О. Ільїн визначає розвиток кадрового потенціалу як комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників і підвищення їх здібностей (Ільїна, 2016).

Методи розвитку кадрового потенціалу класифікують за ознаками корисності для підприємства та для працівника (рис. 2).

Тому в організації розвитку кадрового потенціалу необхідно використовувати різні методи (рис. 2), які дадуть можливість розвивати та/або актуалізувати компетентність персоналу та підвищувати якість кадрового потенціалу як підприємства і кожного працівника окремо. Крім того, представлені на рис. 2 методи позитивно вплинуть на корпоративну культуру підприємства, соціально-психологічний клімат у колективі та підвищать конкурентоспроможність співробітників.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає реалізацію стратегічних аспектів його управління, зокрема, таких як розробка та реалізація кадрової політики підприємства, яка повинна охоплювати принципи та враховувати сучасні тенденції управління персоналом., базуватися на соціально-економічних закономірностях, враховувати наукові рекомендації в галузі психології праці та теорії менеджменту.

Таким чином, термін «розвиток кадрового потенціалу», можна розглядати з двох ключових позицій. З одного боку, для працівника розвиток відображає найважливіші зміни, що відбулися в його роботі в результаті дій керівництва або його власної ініціативи, спрямованих на дотримання умов праці та самореалізацію. З іншого боку, з точки зору підприємства, розвиток кадрового потенціалу є важливою підсистемою управління персоналом, яка включає різноманітні процеси та методи, спрямовані на підвищення якості працівників для досягнення нового, більш високого рівня кадрового потенціалу. Це сприяє стабільному розвитку підприємства та досягненню його бізнес-цілей.

Ще одним ключовим моментом в управлінні кадровим потенціалом є його оцінка. Правильна оцінка персоналу підприємства та його потенціалу є основою ефективного управління персоналом підприємства. Оцінка кадрового потенціалу є певним інструментом, який дозволяє визначити поточний і потенційно можливий рівень здібностей співробітника, а також оцінити доцільність поточного рівня витрат на персонал. Оцінка кадрового потенціалу включатиме різні методи та критерії оцінки в залежності від конкретних умов кожного конкретного підприємства, оскільки двох абсолютно однакових суб'єктів господарювання не існує. Результатом оцінки потенціалу персоналу буде: розробка заходів щодо підвищення та управління потенціалом персоналу, коригування існуючих програм розвитку персоналу та/або створення нових, а також підготовка прогнозів подальшого розвитку персоналу з урахуванням соціально-економічних чинників в країні. Наразі не існує єдиного та абсолютно вірного, універсального підходу до оцінки кадрового потенціалу підприємства, адже при оцінці використовуються характеристики та категорії, притаманні конкретним умовам підприємства.

Загалом дослідники виділяють п'ять груп методів, комбінації яких можуть використовуватися на різних видах підприємств: 1. До першої групи можна віднести оцінювальні методи. Сюди включаються різні оцінювальні показники, наприклад, продуктивність праці, рівень компетентності персоналу, загальний рівень знань тощо. 2. Друга група є процесуальною: оцінка проводиться шляхом певного процесу, тобто моніторингу, аудиту, постійному аналізу, контролю тощо. 3. До третьої групи відноситься збір даних. Інструментами оцінки вважаються аналіз документації працівників стосовно їхньої освіти та кваліфікації, опитування персоналу шляхом тестування, анкетування, інтерв'ю та ін., а також контроль використання робочого часу. Результатом оцінки буде оптимізація трудового процесу. 4. Четверта група методів заснована на аналізі даних. У аналізі використовуються статистичні методи, різні види спостереження, зіставлення, прогнозування та розробка програми подальшого розвитку кадрів. 5. П'яту групу методів можна назвати підсумковою. У залежності від формату оцінювання до групи включаються експрес-аналіз (швидкий поверхневий аналіз), узагальнюючий аналіз (загальна глибока оцінка стану кадрового потенціалу), комплексний аналіз (аналіз кадрового потенці-

алу з урахуванням факторів впливу і причинно-наслідкових зв'язків) та системний аналіз (найбільш широке, повне та детальне дослідження усіх факторів, що стосуються кадрового потенціалу, та декілька варіантів прогнозу подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства). Оцінка кадрового потенціалу підприємства має бути заснована на виділенні певного кола виявлених проблем та на існуючій стратегії діяльності підприємства, його цілях і завданнях. Найбільш ефективним видом оцінки буде використання комбінації різних методик з зазначених вище груп, а також обов'язкове використання системного аналізу, який буде враховувати усі можливі фактори та заходи, що формують, розвивають та підтримують кадровий потенціал організації (Белопольський, Хаджинова, Бессонова, 2022).

Однак деякі дослідники відзначають, що більшість звичних методів оцінки потенціалу персоналу, незважаючи на всі переваги, залишаються суб'єктивними, оскільки результати оцінки залежать від особистої думки експерта або працівника кадрової служби, за обраною методологією, за вибраними питаннями для тестів та співбесід тощо. Тому деякі підприємства запроваджують дещо інший метод оцінювання, а саме так званий «аудит персоналу». Вона має спільні риси з професійною атестацією, але все ж є окремим і незалежним методом оцінки потенціалу персоналу.

Отже, кадровий аудит - це комплексне тривале дослідження системи кадрового забезпечення підприємства, яке здійснюється за допомогою оцінки забезпеченості організації персоналом необхідного рівня кваліфікації в необхідній кількості, а також відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства. Аудит персоналу вимірює здатність персоналу компанії змінюватися, допомагає розділити різні групи співробітників і визначити рівень їх мотивації, досліджує існуючу корпоративну культуру та етику, а також стосунки між членами команди.

Кадровий аудит має бути постійним, безперервним, це процес, який триватиме з моменту прийняття працівника на роботу (або навіть співбесіди) і протягом усього трудового життя. Також важливо розуміти, що аудит – це не певний іспит, а дестабілізуючий фактор, який відволікає співробітників від

виконання своїх обов'язків. В ідеалі кадрові аудити повинні помічати та реєструватися лише персоналом відділу кадрів та керівництвом організації.

### Висновки

Формування кадрового потенціалу підприємства є невід'ємним елементом стратегічного потенціалу та важливим фактором його подальшого сталого розвитку. На управління кадровим потенціалом впливають різноманітні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. Особливого значення розвиток кадрового потенціалу набуває в період кризи та воєнного часу. Адже без дієвого економічного сектору неможливе повноцінне функціонування воєнного сектору. Саме тому, сьогодні вирішальним фактором є ставлення до кадрів керівництва підприємства. Якщо менеджмент підприємства хоче бути успішним, мати потенціал для сталого розвитку та конкурувати ефективно на ринку, то йому однозначно необхідно мати висококваліфікованих фахівців, які складатимуть активне ядро підприємства. Крім того, керівникам важливо розуміти, що вони повинні створювати у підлеглих тривалу мотивацію до розвитку та досягнень, адже тільки в таких умовах можливе підвищення кадрового потенціалу. Треба також усвідомлювати, що кожен окремий працівник має свій творчий потенціал, унікальний набір особистісних якостей, але при цьому ці якості не є статичними: вони можуть як розвиваються, так і занепадати. Тому важливо керувати цим процесом ззовні. Керівники повинні знати здібності своїх підлеглих і стимулювати їх розвиток за будь-яких обставин. Для забезпечення якості кадрового потенціалу у процесі його формування і розвитку необхідно використовувати компетентнісний підхід. Це дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на сталий розвиток підприємства.

Після перемоги Україна зіткнеться з новими умовами на ринку праці, новими потребами у кваліфікованих кадрах та новими викликами у формуванні та розвитку кадрового потенціалу, що спонукатиме до подальших досліджень у цьому напрямі.

### Список використаних джерел

Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економіка підприємства. № 4 (80), 2022. С. 72-79*

Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

- Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017, № 1. С. 65–68.
- Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018, № 2. С. 67–71
- Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ. : Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.
- Льїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016, № 7. С. 72–77.
- Krainik O., Sergienko T., Venger O. Improving the efficiency of management system in manufacturing companies in market economy. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019 Т. 2, № 42 – с.19- 23
- Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018, № 3 (51). С. 112–118.
- Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023, №3 (03), с. 26-31.
- Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету. університету імені Тараса Шевченка*. 2022, №4(221). С. 19–26.
- Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016, № 2 (54). С. 145–152.
- Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html>
- Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016, № 1 (21). С. 288–294.
- Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : навчальний посібник Запоріжжя: Дике поле, 2016
- Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023, №56. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>.
- Череп А, Воронкова В.Г., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Publishing house “Helvetica”, 2024. № 18(95) С. 176-188
- Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

#### References

- Belopolskyi, M. G., Khadzhinova, O. V., Bessonova, A. V. (2022). Theoretical and methodological foundations of the personnel potential management system. *Business Economics*. 4 (80). 72-79
- Hrynyova, V. M., Pisarevska, G. I. (2012). Management of the personnel potential of the enterprise: a monograph. Kharkiv: Ed. Khneu. 228.
- Dashko, I. M. (2017). Personnel potential: essence and factors of its development. *Economy and the state*. 1. 65–68.
- Diskina A. A. (2018). Personnel potential is an important factor in the economic development of an enterprise. *Intelligence XXI*. 2. 67–71
- Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. Analytical report. Kyiv. : UN Development Program in Ukraine, 2022. 77 p.
- Ilyina, O. A. (2016). A system-competency approach to managing the development of personnel potential. *Economy and society*. 7. 72–77.
- Krainik, O., Sergienko, T., Venger, O. (2019). Improving the efficiency of management system in manufacturing companies in market economy. *Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences*. 2. 42. 19-23.
- Kariuk, V. I. (2018). A competent approach to managing the development of the company's personnel potential. *Scientific notes of the "KROK" University*. 3 (51). 112–118.
- Leskova, S. (2023). Competency approach in the management of personnel potential of a modern enterprise. *Transformational economy*. 3 (03). 26-31.
- Lisohor, L., Rudenko, N. (2022). Personnel potential of ensuring socio-economic development of Ukraine in modern conditions. *Bulletin of Kyiv National University. Taras Shevchenko University*. 4(221).19–26.
- Panchenko, V. A., Panchenko, O. P. (2016). Management of personnel potential of a trading enterprise in a crisis situation. *Scientific notes of "Krok" University*. 2 (54). 145–152.



The results of a survey of current issues of human capital management in Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html>

Synychenko, A. V. (2016). Competency approach as a modern paradigm of personnel management. Finance, accounting, banks. 1 (21). 288–294.

Sosnin, O. V., Voronkova, V. G., Azhazha, M. A. (2016). Philosophy of humanistic management (socio-political, socio-economic, socio-anthropological dimensions): Study guide Zaporizhzhia: Dyke pole.

Haustova, K., Demyanovych, E. (2023). Management of the personnel potential of the enterprise in conditions of modern instability. Economy and society. 56. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>.

Cherep, A., Voronkova, V.G., Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., Andryukaitene, R. (2024). Trends in the development of people-oriented personnel management in the conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica".18(95). 176-188.

Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., Petrenko, V. M. (2022). Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

**OLGA, VENGER** – Candidate of Political Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management of Organizations  
and Project Management, Y. M. Potebnya Engineering Education  
and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

**OLEKSANDR, FURSIN** – PhD in Public administration,  
Associate Professor, Assistant Professor of the Department  
of Management and Administration, Y. M. Potebnya Engineering Education  
and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [fursin@ukr.net](mailto:fursin@ukr.net)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

**MARYNA, HORODETSKOVA** – student of the 4th year  
of study specialty 073 "Management", Y. M. Potebnya Engineering Education  
and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [mareegorodetkova@gmail.com](mailto:mareegorodetkova@gmail.com)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-5223-4326>

#### MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES

##### Abstract

In the conditions of a full-scale war between Russia and Ukraine, the problem of formation and management of personnel potential for the sustainable development of Ukrainian enterprises is becoming more and more urgent. Today, most of the enterprises of our country work under constant challenges from the external environment. This is to ensure the stability of the work of enterprises, and the safe conditions of operation, and the psychological conditions of the staff, especially for regions that are under constant shelling. Such a state of affairs can negatively affect the efficiency of the enterprise, cause staff turnover, decrease labor productivity, and increase the level of stress resistance. That is why today enterprises face new challenges regarding the formation and effective use of personnel potential, which requires new approaches to its assessment, work organization, motivation and development. The purpose of the article is to study theoretical approaches to managing the personnel potential of a modern enterprise and features of modern approaches to its formation for the sake of sustainable development of the enterprise. The research methodology includes the analysis of scientific literature on the main theoretical and methodological approaches to the formation of personnel potential; methods of structural and functional analysis, system analytical methods, forecasting and modeling. The defined purpose of the research and the methodology of the work led to the use of general scientific methods: analysis, synthesis, abstraction, classification. The system approach made it possible to consider personnel potential as an integral element

of sustainable development and competitiveness of the enterprise. The result of the study showed that personnel potential is one of the most significant resource elements of the company's potential, and in order to successfully and stably operate in the modern market environment, it is necessary to effectively form and manage it. It was concluded that the strategy of ensuring personnel potential in the conditions of a full-scale war should be flexible and adaptive, taking into account the whole set of factors and risks associated with the constant change of circumstances and new working conditions. Effective management of personnel potential is a key factor for the sustainable development of any enterprise.

**Keywords:** personnel potential, personnel potential management, personnel potential development methods, personnel potential assessment, adaptation, motivation, competence approach.

© The Author(s) 2024

This is an open access article under  
the Creative Commons CC BY license

Received date 01.03.2024

Accepted date 15.03.2024

Published date 01.04.2024

**How to cite:** Ольга, Венгер, Олександр, Фурсін, Марина, Городецькова. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2024. 19 (96). P. 158–167.  
doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18>