



**Donbas State Engineering
Academy**



**RIGA NORDIC
UNIVERSITY**

Riga Nordic University

**THE ECONOMY OF SUSTAINABILITY:
INSTITUTIONS, SOCIAL SYSTEMS,
AND PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE CONTEXT OF GLOBAL
AND POST-WAR TRANSFORMATIONS**

Scientific monograph



**IZDEVNIECĪBA
BALTIJA
PUBLISHING**

2026

UDC 33(082)
Ee800

*Recommended for printing and distribution via Internet
by the Academic Council of Riga Nordic University
according to the Protocol No. 04 dated April 27, 2026*

*Recommended for printing and distribution via Internet
by the Academic Council of Donbas State Engineering Academy
according to the Protocol No. 09 dated April 23, 2026*

REVIEWERS:

Romans Djakons – Dr.sc.ing., Professor, Academician, Chairman of the Board of Riga Nordic University;


Olena Shevchenko – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Management and Social Sciences, Donbas State Engineering Academy; Leading Researcher of the Department of Economic History, State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”;

Tetiana Hitis – Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Management and Social Sciences, Donbas State Engineering Academy.

The economy of sustainability: institutions, social systems, and public administration in the context of global and post-war transformations : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2026. 1056 p.

23

CHAPTER



Labor Potential as a Key Factor in the Stability and Efficiency of an Enterprise's Functioning Under Martial Law

РОЗДІЛ 23
ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТІЙКОСТІ
ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Пасько М. І.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом воєнного стану, що супроводжується високим рівнем невизначеності, ризиків та нестабільності функціонування суб'єктів господарювання. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із порушенням виробничо-логістичних зв'язків, зміною структури ринку праці, обмеженістю ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності діяльності. Особливою актуальності набуває проблема ефективного управління трудовим потенціалом, який виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства та визначає його здатність до виживання, розвитку і конкурентної боротьби.

Трудовий потенціал підприємства є складною соціально-економічною категорією, що відображає сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, його професійних знань, навичок, компетенцій, мотивації, творчих здібностей та здатності до розвитку. В умовах воєнного стану значення цього ресурсу суттєво зростає, оскільки саме людський капітал забезпечує гнучкість, інноваційність і адаптивність організацій до швидких змін зовнішнього середовища. Водночас, військові дії призводять до суттєвих втрат трудового потенціалу внаслідок міграції населення, мобілізації, демографічних змін, зниження рівня зайнятості та порушення процесів відтворення робочої сили.

В зв'язку з цим виникає необхідність пошуку нових підходів до управління трудовим потенціалом підприємств, які б відповідали сучасним викликам і забезпечували ефективне використання людських ресурсів в умовах кризи. Зокрема, виникає потреба у формуванні адаптивних систем управління персоналом, здатних оперативно реагувати на зміни, мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз і створювати передумови для відновлення та розвитку підприємств у

післявоєнний період. Важливим є також забезпечення балансу між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами працівників, що особливо загострюється в умовах воєнного часу.

Крім того, сучасні тенденції розвитку економіки (цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, поширення дистанційних форм зайнятості та зростання ролі економіки знань) висувають нові вимоги до якості трудового потенціалу. Підприємства потребують працівників, здатних до швидкого навчання, адаптації, генерації інноваційних ідей та ефективної взаємодії в умовах невизначеності. Це призводить до зростання значення професійного розвитку персоналу, формування сучасних компетенцій і створення дієвих мотиваційних механізмів, що стимулюють підвищення продуктивності праці та залученість працівників.

Актуальність дослідження визначається необхідністю забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах воєнного стану, зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу розвитку, потребою у вдосконаленні підходів до оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, а також необхідністю формування адаптивних систем управління трудовим потенціалом, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

23.1. Підходи до забезпечення ефективного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах воєнного стану

На сучасному етапі розвитку економіки результативність функціонування підприємства значною мірою визначається узгодженістю дій персоналу та рівнем обґрунтованості прийнятих ним професійних рішень. Водночас в умовах посилення інформаційної насиченості економічного середовища підвищуються вимоги працівників до відповідності рівня їх професійної підготовки умовам реалізації трудового потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання управління трудовим потенціалом підприємства як у контексті максимально повного його використання, так і з позицій формування здатності до створення доданої вартості в майбутньому.

Проблематика забезпечення ефективного управління трудовим потенціалом зумовлена недостатньою визначеністю як сутнісних характеристик його складових, так і методичних підходів до їх регулювання¹.

¹ Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «трудоий потенціал» свідчить про відсутність принципових суперечностей між позиціями дослідників, проте наявність істотних відмінностей у розстановці акцентів, що є важливим для формування як теоретико-методологічних засад, так і організаційно-методичних підходів до його дослідження. Водночас слід зазначити, що єдине загально визнане визначення цього поняття, яке б комплексно відображало всі його аспекти, наразі відсутнє.

Так, М. І. Долішній трактує трудовий потенціал як прогнозовану інтегральну здатність колективу, підприємства, регіону чи країни до здійснення продуктивної професійної діяльності, результатом якої є створення матеріальних і духовних цінностей. На думку Є. В. Маслова, трудовий (кадровий) потенціал характеризує сукупність можливостей, що можуть бути мобілізовані для досягнення визначених цілей ².

О. В. Ареф'єва визначає трудовий потенціал підприємства як сукупну трудову дієздатність його персоналу, що відображає ресурсні можливості працівників з урахуванням їх вікових характеристик, фізичного стану, рівня знань і професійно-кваліфікаційної підготовки ³.

У свою чергу, В. І. Приймак розглядає трудовий потенціал як керовану підсистему, що перебуває у постійній взаємодії з керуючою підсистемою, зокрема державними інституціями, та складається з окремих взаємопов'язаних структурних елементів ⁴.

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення сутності трудового потенціалу, можна виокремити спільні характеристики, притаманні цій категорії:

– трудовий потенціал інтегрує як кількісні, так і якісні параметри, серед яких: рівень працездатності, економічна активність, мобільність, демографічні характеристики (стать, вік), стан здоров'я, освітній рівень, професійно-кваліфікаційна підготовка (знання, уміння, навички, досвід), а також креативні, інноваційні, соціально-психологічні та мотиваційні властивості;

² Гавриленко Я.В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 52. С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.52.2019.160436>

³ Ареф'єва О. В., Коренков О. В. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія*. Київ : ГРОТ, 2004. 200 с.

⁴ Приймак В. І. *Трудовий потенціал і механізми його реалізації в регіоні: монографія*. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. 383 с.

– трудовий потенціал охоплює як реалізовану (фактичну), так і нереалізовану (потенційну, резервну, перспективну) складові;

– його ефективне використання забезпечує досягнення як індивідуальних цілей працівників, так і стратегічних, тактичних і операційних цілей підприємств, включаючи виробництво конкурентоспроможної продукції, оптимізацію витрат ресурсів, раціональну організацію праці та розвиток персоналу. У ширшому контексті реалізація трудового потенціалу сприяє досягненню макроекономічних цілей, зокрема створенню валового внутрішнього продукту та зростанню суспільного добробуту;

– формування, розвиток і використання трудового потенціалу здійснюється під впливом комплексу зовнішніх (об'єктивних) та внутрішніх (суб'єктивних) факторів ⁵.

З урахуванням різних критеріїв аналізу трудовий потенціал може проявлятися у різних видах, що дозволяє здійснювати його більш детальну класифікацію (рис. 1).

Проблеми забезпечення ефективності управління трудовим потенціалом виникають з причини нечіткості розуміння як сутності складових трудового потенціалу, так і методів управління ними. Дослідження існуючих наукових підходів дозволило зробити висновок про те, що на сьогодні в літературі представлена різна компонентна структура трудового потенціалу підприємства, що створює практичні труднощі у виробленні політики управління ним.

Науковці виділяють різну кількість структурних складників трудового потенціалу, що, свідчить про багатовимірність трактування структури трудового потенціалу підприємства та різні акценти, які роблять автори залежно від мети дослідження.

Так, Мутерко Г. М. та Ромашко І. С. розглядають трудовий потенціал крізь призму індивідуальних характеристик працівника, зосереджуючи увагу на фізичному й психологічному здоров'ї, здатності до творчості, ініціативності, рівні освіти, розвитку soft skills, організованості та професійній компетентності.⁶ Такий підхід є особливо актуальним в

⁵ Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції соціально-економічної категорії «трудоий потенціал». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 20–36. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.20>

⁶ 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. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280729](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280729)

умовах воєнного стану, коли збереження людського капіталу стає критично важливим.

У дослідженні Ажаман І. А., Жидков О. І. та Гронська М. В. трудовий потенціал подано як систему взаємопов'язаних складників: інтелектуального, освітнього, економічного, культурно-історичного, соціального, біологічного, професійно-кваліфікаційного та мотиваційного⁷. Автори наголошують на ролі трудового потенціалу як чинника інноваційного розвитку підприємства.

Подібної системної позиції дотримуються Ткаченко А. М. і Бакута А. В., однак їхній підхід є більш розширеним. Окрім традиційних компонентів (інтелектуального, освітнього, економічного, соціального, біологічного та мотиваційного), вони виокремлюють здоров'я, демографічний і сакральний компоненти, підкреслюючи вплив духовних і ціннісних чинників на ефективність використання трудового потенціалу⁸.

Райковська І. Т. пропонує узагальнений і прикладний підхід, зосереджуючись на ключових складниках: потенціалі знань (освіта й досвід), здоров'ї (фізичний розвиток) та культурі (культурний і духовний рівень)⁹. Така структура є зручною для практичного управління трудовим потенціалом на підприємстві.

У роботі Марценюк Л. В. акцент зроблено на поєднанні психофізіологічних, мотиваційних і організаційних аспектів, що дозволяє розглядати трудовий потенціал як основу зростання ресурсного потенціалу підприємства. Авторка підкреслює значення соціально-демографічних та кадрово-кваліфікаційних характеристик.¹⁰

Бугас В. В. і Науменко О. М. трактують трудовий потенціал як інтегровану сукупність економічних, соціально-біологічних, історико-культурних, мотиваційних і професійно-організаційних компонентів, що

⁷ 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. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.5>

⁸ Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 99–102. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/123077>

⁹ 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.

¹⁰ Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841>

формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов діяльності підприємства ¹¹.

Найбільш комплексний підхід демонструє Ровенська В. В., яка поділяє структуру трудового потенціалу на внутрішні та зовнішні компоненти. Внутрішні охоплюють індивідуальні та професійні характеристики працівників, систему мотивації та оплати праці, тоді як зовнішні – умови ринку праці, демографічні процеси, політико-економічну ситуацію та міграційні тенденції ¹².

Узагальнюючи, можна зазначити, що більшість авторів сходяться на необхідності комплексного бачення трудового потенціалу, яке поєднує фізіологічні, інтелектуальні, професійні, мотиваційні, соціальні та культурні складники. Водночас відмінності у підходах відображають різні управлінські й аналітичні цілі дослідження трудового потенціалу підприємства.

Отже, до ключових структурних елементів трудового потенціалу підприємства належать: психофізіологічний компонент (що відображає працездатність персоналу, обумовлену станом здоров'я та стійкістю нервової системи), інтелектуальний (який охоплює рівень професійних знань, умінь, навичок і здатність до творчої діяльності), ціннісно-мотиваційний (характеризує систему особистих цінностей, морально-етичних і культурних орієнтирів, що проявляються у трудовій поведінці та ставленні до роботи), професійно-кваліфікаційний (визначає відповідність компетенцій працівників вимогам робочих місць і їх здатність виконувати складні виробничі завдання), соціально-демографічний (відображає чисельність і структуру персоналу за віком, статтю тощо) та економічний (пов'язаний зі здатністю генерувати прибуток).

В умовах воєнного стану особливої ваги набувають такі складові трудового потенціалу, як психологічний стан працівників, їх стресостійкість, рівень активності, мотивації та усвідомлене прагнення до праці ¹³.

¹¹ Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf

¹² Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traev/2011_3/110.Pdf

¹³ 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05>



Рис. 1. Видові прояви трудового потенціалу

Джерело: складено автором за даними ¹⁴

Розвиток трудового потенціалу підприємства є поетапним процесом, який включає: формування стратегії його розвитку; визначення вимог до персоналу; оцінювання наявного рівня трудового потенціалу; планування заходів розвитку; залучення відповідних суб'єктів; реалізацію запланованих дій; а також оцінювання їх ефективності ¹⁵.

Збереження та розвиток трудового потенціалу України у воєнний і післявоєнний періоди передбачає реалізацію низки стратегічних пріоритетів, серед яких:

- політичні (припинення воєнних дій, мінімізація людських і економічних втрат);

¹⁴ Корбут К. Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2017. № 2(80). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108)

¹⁵ Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.14>

- економічні (стабілізація національної валюти, зниження інфляції, підвищення рівня ВВП на душу населення, забезпечення конкурентного рівня оплати праці, скорочення тіньового сектору);
- соціальні (підвищення рівня соціального захисту, поліпшення умов праці, зменшення неформальної зайнятості та диференціації доходів, підвищення якості та доступності житлово-комунальних послуг);
- демографічні (зниження міграційних процесів, повернення вимушених мігрантів, зменшення відтоку кваліфікованих кадрів, стимулювання природного приросту населення);
- техніко-організаційні (підвищення інвестиційної привабливості економіки та активізація інноваційної діяльності)¹⁶.

Управління трудовим потенціалом підприємства слід розглядати як цілеспрямований процес, що охоплює його оцінювання, оптимізацію, розвиток і ефективне використання з метою досягнення стратегічних і поточних цілей організації¹⁷.

Основною метою управління трудовим потенціалом є мінімізація частки нереалізованих можливостей працівників та створення умов для підвищення їх кваліфікації і подальшого професійного розвитку. Досягнення цієї мети передбачає дотримання таких принципів: відповідність характеристик трудового потенціалу змісту, обсягу та складності виконуваних робіт; узгодженість його структури з матеріально-технічними умовами виробництва; забезпечення максимально ефективного використання персоналу та підвищення продуктивності праці; створення сприятливих умов для професійного, культурного розвитку і кар'єрного зростання працівників; формування матеріальної та нематеріальної зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства¹⁸.

Система управління трудовим потенціалом підприємства включає такі функціональні напрями: управління формуванням персоналу (добір, відбір, розстановка кадрів); управління його функціонуванням

¹⁶ Кичко І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 23–37. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-23-37](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37)

¹⁷ Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

¹⁸ Гавриленко Я.В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 52. С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.52.2019.160436>

(стимулювання праці, підвищення ефективності діяльності); управління розвитком (професійне навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування); управління соціально-трудовими відносинами (дотримання трудового законодавства, розвиток соціальної активності колективу); а також управління результатами праці (оцінювання та винагородження працівників)¹⁹.

В цілому система управління трудовим потенціалом орієнтована на досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування підприємства, його інноваційного розвитку та підвищенням рівня добробуту працівників. Її функції корелюють із загальними функціями менеджменту та охоплюють повний управлінський цикл – від планування до контролю. Важливим елементом є формування та реалізація стратегії управління трудовим потенціалом, яка передбачає аналіз трудових процесів, організацію робочого часу, створення сприятливих умов праці та забезпечення безперервного розвитку персоналу. Узагальнену структуру системи управління трудовим потенціалом доцільно представити графічно (рис. 2).

Формування та ефективне використання трудового потенціалу на підприємстві відбувається в межах функціонування відповідних підсистем управління персоналом.

Визначення потреби в кадрах здійснюється у процесі маркетингу персоналу та планування, з урахуванням необхідного рівня кваліфікації працівників.

Наступним етапом є відбір, набір і найм персоналу, що безпосередньо впливає на формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.

Подальші етапи передбачають інтеграцію працівників у виробничу та управлінську діяльність підприємства. Цей процес реалізується в межах підсистеми адаптації персоналу. Скорочення тривалості адаптаційного періоду, протягом якого працівники ознайомлюються зі своїми функціональними обов'язками та проходять первинний інструктаж, сприяє мінімізації втрат продуктивності праці та забезпечує ефективне формування трудового колективу.

¹⁹ 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>



Рис. 2. Система управління трудовим потенціалом підприємства ²⁰

Оцінювання трудового потенціалу підприємства є важливою складовою стратегічного аналізу та управління кадровою політикою і діяльністю підприємства в цілому. Його основною метою є співставлення фактичних характеристик трудової діяльності (змісту, якості, обсягів та інтенсивності праці) з їх потенційно можливими параметрами ²¹.

Процес оцінювання трудового потенціалу має ґрунтуватися на економічному підході до визначення здатності працівників генерувати дохід. При цьому важливими є показники індивідуальної продуктивності праці та тривалість активної трудової діяльності працівника, оскільки їх зростання забезпечує підвищення економічної цінності працівника для підприємства. Трудовий потенціал працівника має динамічний характер:

²⁰ Ратушенко О. І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2566>

²¹ Компанійцева К.О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 145–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_20_59

рівень його працездатності та накопичені в процесі діяльності компетенції (зокрема досвід і творчі здібності) можуть зростати завдяки підвищенню рівня знань і навичок, зміцненню здоров'я, а також покращенню умов праці та життя.

Водночас оцінювання трудового потенціалу доцільно здійснювати не лише на основі стандартної кадрової звітності, але й із застосуванням додаткових інструментів, зокрема тестування персоналу. Це дозволяє більш комплексно оцінити такі характеристики працівників, як моральні та особистісні якості, інтелектуальний рівень, здібності, мобільність, психологічні особливості тощо ²².

Основні завдання оцінювання трудового потенціалу доцільно систематизувати та подати у вигляді узагальненої схеми (рис. 3).

За результатами проведеного оцінювання формуються практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання та розвитку людських ресурсів підприємства. До таких заходів належать: впровадження програм професійного навчання і підвищення кваліфікації; удосконалення системи мотивації та стимулювання праці; оптимізація кадрової структури; формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання; розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості персоналу. Запропоновані заходи мають враховувати специфіку діяльності підприємства та відповідати його стратегічним цілям.

На сучасному етапі розвитку наукової думки відсутній єдиний узгоджений підхід до оцінювання трудового потенціалу підприємства. Зокрема, А. В. Череп та І. М. Дашко виокремлюють три основні підходи: витратний, порівняльний і результативний ²³:

– витратний (майновий) підхід передбачає визначення вартості трудового потенціалу на основі сукупних витрат, пов'язаних із його формуванням і використанням. У межах цього підходу виділяють дві групи методик.

Перша ґрунтується на застосуванні таких показників, як продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт творчої активності працівників, а також коефіцієнт змінності робочих місць. Друга група методик орієнтована на оцінювання трудового потенціалу технологічного

²² Корбут К. С. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2017. № 2(80). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108)

²³ Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48-50. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf

персоналу через визначення вартості одиниці живої праці, яка співвідноситься з її фондовим аналогом у грошовому вираженні, а також на оцінювання управлінського потенціалу, що розраховується на основі частки витрат на адміністративно-управлінський персонал у загальній структурі витрат підприємства. Загальний трудовий потенціал при цьому визначається як сума вартості потенціалу технологічного персоналу та управлінського потенціалу;

– порівняльний (ринковий) підхід базується на зіставленні трудового потенціалу з аналогічними об'єктами, які вже були предметом ринкових операцій, що дозволяє визначити його вартісні характеристики;

– результативний (дохідний) підхід орієнтований на оцінювання трудового потенціалу через величину очікуваних або фактично отриманих результатів від його використання, зокрема чистого потоку позитивних ефектів.

Інший підхід до класифікації методів оцінювання пропонує О. А. Харун, який виділяє комплексний, динамічний і кількісний підходи²⁴. Комплексний підхід передбачає врахування особистісних, психофізіологічних та демографічних характеристик трудового потенціалу. Динамічний підхід ґрунтується на аналізі його розвитку в часі, включаючи ретроспективні дослідження та прогнозування майбутніх змін. Кількісний (математичний) підхід забезпечує можливість трансформування якісних характеристик у кількісні показники із застосуванням статистичних і математичних методів.

У практиці господарювання найбільш поширеним є інтегральний підхід до оцінювання трудового потенціалу, який передбачає розрахунок узагальнюючого показника як нормованої багатовимірної середньозваженої сукупності окремих індикаторів.

У сучасних умовах застосовується широкий спектр методів оцінювання трудового потенціалу, причому їх ефективність значною мірою залежить від поєднання якісних і кількісних підходів та їх інтеграції у загальну систему управління персоналом підприємства²⁵.

²⁴ Харун О. А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19. Ч. 2. С. 102–105. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvkhdn_en_2016_19%282%29_26

²⁵ Лисак В. Ю., Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 150–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_22



Рис. 3. Основні завдання оцінювання трудового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за даними ²⁶

²⁶ Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 67–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_14

Оцінювання трудового потенціалу може здійснюватися на різних рівнях, зокрема: індивідуальному (рівень окремого працівника), колективному (рівень підприємства) та суспільному (рівень держави або суспільства в цілому).

А. В. Левченко запропоновано систематизацію методів, що використовуються для визначення показників, які формують інтегральний показник оцінювання трудового потенціалу на рівні окремого працівника (табл. 1).

Таблиця 1

Методи визначення показників оцінки трудового потенціалу на рівні окремого працівника

Група методів	Назва методу	Характеристика
Кількісні	Рейтинговий метод	Оцінювання трудового потенціалу працівника здійснюється шляхом визначення рівня його ключових трудових характеристик за допомогою спеціально розроблених оцінювальних шкал відповідно до встановлених критеріїв.
	Метод визначеного розподілу	Визначення трудового потенціалу працівника здійснюється експертом у межах заданих інтервальних значень, які у сукупності формують фіксовану систему розподілу оцінок.
	Ранговий метод	Зазначений метод не враховує зміну вагомості окремих показників у процесі зниження їх значущості, що може зумовлювати похибки в оцінюванні трудового потенціалу.
Якісні	Метод інтерв'ю	Оцінювання трудового потенціалу працівника базується на аналізі його усних відповідей на запитання експертів, які формують суб'єктивні висновки щодо їх правильності у межах вузькоспеціалізованої тематики.
	Вільних характеристик	Рівень трудового потенціалу працівника визначається з урахуванням найбільш значущих досягнень і критичних помилок, допущених у процесі трудової діяльності.
	Ділових ігор	Оцінка трудового потенціалу здійснюється на основі результатів спостереження за діяльністю працівника та його участі в імітаційних ситуаціях, змодельованих відповідно до специфіки підприємства.

Комбіновані	Анкетування	Визначення трудового потенціалу працівника здійснюється за результатами анкетування, яке передбачає самооцінку ключових позитивних і негативних характеристик, зафіксованих у спеціально розроблених формах
	Порівняння параметрів	Оцінювання трудового потенціалу окремого працівника проводиться шляхом багаторівневого порівняння його продуктивності, освітнього рівня, культурних та інших характеристик із відповідними показниками інших працівників, зайнятих на аналогічних посадах
	Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається на основі результатів виконання комплексу завдань психологічного, фізіологічного та професійно-кваліфікаційного характеру.

Джерело: ²⁷

Серед ключових проблем застосування якісних методів оцінювання трудового потенціалу слід виділити складність визначення еталонних вимог (нормативів, стандартів) для різних категорій персоналу, значну варіативність якісних характеристик, а також відсутність цілісної системи звітності щодо якісної структури кадрового складу підприємства.

У цьому контексті використання комбінованих підходів до оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу набуває важливого практичного значення, оскільки сприяє формуванню та вдосконаленню стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом.

У дослідженні О. Грідіна узагальнено характеристики, визначено особливості та напрями застосування основних методів оцінювання трудового потенціалу підприємства ²⁸. На основі систематизації і узагальнення різноманітності методів, які відрізняються за глибиною аналізу, інструментарієм та сферами застосування, можемо виділити наступні підходи до методичного забезпечення оцінювання трудового потенціалу: традиційні, компетентнісні, поведінкові, аналітичні та стратегічні (рис. 4).

²⁷ Левченко А. В. Інтегральна оцінка трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 33–37. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r02_a06.pdf

²⁸ Грідін О. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73>

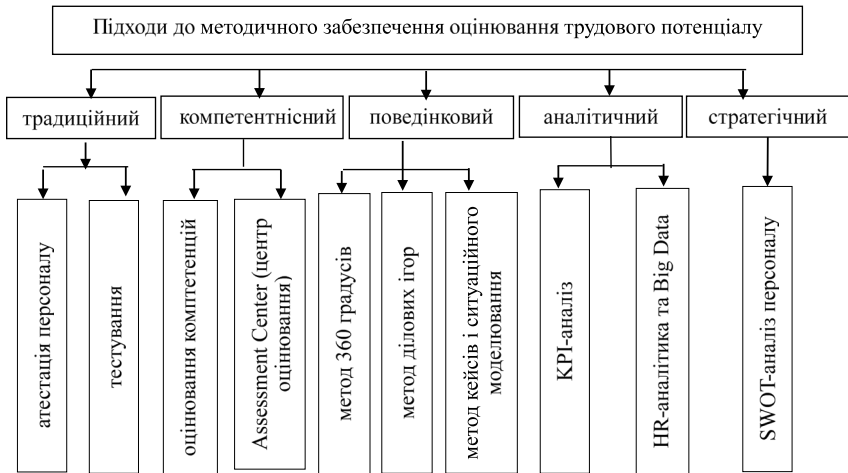


Рис. 4. Підходи до методичного забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

До найбільш поширених традиційних методів належить атестація персоналу, яка передбачає регулярне оцінювання працівників за результатами їхньої діяльності, рівнем кваліфікації та відповідністю посаді. Вона має періодичний характер і застосовується для прийняття управлінських рішень щодо розвитку, переміщення або звільнення працівників. Доповнює її метод тестування, що базується на використанні стандартизованих інструментів для вимірювання знань, інтелекту, особистісних характеристик і професійної придатності, особливо під час масового відбору персоналу.

Важливе місце займають компетентнісно-орієнтовані методи, зокрема метод оцінки компетенцій, який передбачає порівняння характеристик працівника з еталонною моделлю компетенцій для конкретної посади. Такий підхід дозволяє формувати кадровий резерв, планувати навчання та підвищувати якість підбору персоналу. Більш комплексним інструментом є Assessment Center (центр оцінювання), який поєднує різні завдання, симуляції та вправи для всебічного аналізу управлінських і поведінкових компетенцій працівників.

До поведінкових методів належать метод 360 градусів, що забезпечує багатосторонній зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих і

клієнтів, а також метод кейсів і ситуаційного моделювання та метод ділових ігор, які дозволяють оцінити здатність працівників приймати рішення, діяти в команді та реагувати на складні виробничі ситуації. Ці методи особливо ефективні при оцінюванні управлінського потенціалу та лідерських якостей.

Окрему групу становлять результативно-аналітичні методи, серед яких ключове місце займає KPI-аналіз, що оцінює ефективність працівників через систему кількісних і якісних показників, пов'язаних зі стратегічними цілями підприємства. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває HR-аналітика та Big Data, які дозволяють обробляти великі масиви даних про персонал, прогнозувати його розвиток і підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Стратегічний рівень оцінювання представлений такими інструментами, як SWOT-аналіз персоналу, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони працівників або колективу, а також можливості й загрози їх розвитку, що є основою для формування кадрової стратегії підприємства.

Сучасна практика оцінювання трудового потенціалу базується на комбінуванні різних методів, що дозволяє отримати як об'єктивні кількісні результати, так і глибоке розуміння поведінкових і компетентнісних характеристик персоналу, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами.

Процес оцінювання має здійснюватися за чітко структурованим алгоритмом, адаптованим до сучасних умов функціонування українських підприємств.

Першим етапом є визначення мети та завдань оцінювання, що передбачає конкретизацію цілей (зокрема, планування розвитку персоналу, оцінювання відповідності працівників новим технологічним вимогам, формування кадрового резерву, оптимізація витрат), а також окреслення ключових питань і узгодження процедури оцінювання.

Наступний етап полягає у формуванні системи критеріїв і показників, які включають як кількісні, так і якісні характеристики (рівень освіти та кваліфікації, продуктивність праці, ступінь залученості, інноваційний потенціал, плинність кадрів тощо). Важливим є їх групування за відповідними напрямками (професійно-кваліфікаційні, психологічні, продуктивні, мотиваційні, інноваційні) та врахування галузевої специфіки, зокрема сезонності, рівня цифровізації та воєнних ризиків.

Третій етап передбачає обґрунтований вибір методів і інструментів оцінювання (анкетування, співбесіди, тестування, оцінювання за методом

360°, SWOT-аналіз, KPI-аналіз, Assessment Center тощо), а також розробку або адаптацію відповідних інструментаріїв збору інформації.

Четвертий етап пов'язаний зі збором і обробкою даних, що включає проведення запланованих оцінювальних процедур, використання інструментів HR-аналітики, цифрових платформ чи аналітичних систем (Excel, BI), а також узагальнення отриманої інформації у зручному для аналізу форматі. При цьому важливими умовами є забезпечення конфіденційності результатів і залучення об'єктивних оцінювачів, у тому числі зовнішніх експертів.

П'ятий етап полягає в аналізі та інтерпретації результатів, що передбачає порівняння отриманих показників із нормативними або цільовими значеннями, виявлення сильних і слабких сторін персоналу, а також формування профілів компетентностей і рейтингів працівників. Результати можуть бути представлені у вигляді індивідуальних профілів, узагальнених характеристик колективу або комплексних висновків щодо кадрової політики підприємства.

На наступному етапі формуються висновки та практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Зокрема, це може передбачати впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, розвитку системи мотивації, оптимізацію кадрової структури, формування кадрового резерву, а також розробку заходів щодо утримання ключових працівників.

Сьомий етап включає розробку плану дій і реалізацію відповідних заходів, зокрема формування HR-стратегії, впровадження змін у сфері розвитку персоналу, визначення строків і відповідальних осіб. У межах цього етапу можуть розроблятися індивідуальні плани розвитку, системи стимулювання за результатами KPI та програми підвищення залученості персоналу.

Завершальним етапом є моніторинг результатів та коригування впроваджених заходів, що передбачає регулярне оцінювання їх ефективності, оновлення методів оцінювання та внесення змін до планів розвитку персоналу за результатами повторних оцінок.

В сучасних умовах оцінювання трудового потенціалу потребує адаптації існуючих підходів до нових соціально-економічних, демографічних і безпекових викликів. В умовах воєнного стану особливого значення набувають якісні характеристики персоналу, оскільки саме людський фактор визначає стабільність функціонування підприємства за обмежених ресурсів. Відтак, поряд із традиційними економічними показниками (продуктивність праці, рівень оплати,

фондоозброєність), необхідно враховувати нові чинники, зумовлені воєнними умовами, зокрема адаптивність персоналу, стресостійкість, здатність до виконання багатофункціональних завдань.

Додатковими викликами виступають демографічні трансформації, пов'язані з мобілізаційними процесами, внутрішньою та зовнішньою міграцією, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і зумовлює необхідність зміщення акцентів оцінювання у бік розвитку трудового потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває компетентнісний підхід, який дозволяє оцінювати не лише фактичні результати праці, а й потенційні можливості працівників до навчання, саморозвитку та інноваційної діяльності.

23.2. Мотивування професійного розвитку персоналу

як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств їх конкурентоспроможність і стійкість значною мірою визначаються сукупністю чинників, серед яких провідне місце посідає рівень компетентності та професіоналізму персоналу. Людські ресурси сьогодні розглядаються як ключовий стратегічний актив організації, що зумовлює зростання ролі кадрового менеджменту як важливої складової загальної системи управління.

Професійний розвиток персоналу в сучасних організаціях має розглядатися як безперервний і комплексний процес, що охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає формування гнучкої та цілеспрямованої системи навчання, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства²⁹.

За визначенням О. Грішнвої, професійний розвиток охоплює комплекс організаційно-економічних заходів, пов'язаних із навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу. У ширшому розумінні він включає також професійну адаптацію, оцінювання кандидатів на посади, періодичну атестацію працівників, планування кар'єри та службово-професійне просування³⁰.

²⁹ Фроленкова Н. А. Освіта та професійний розвиток персоналу як елемент HR-менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 1(89). С. 210-218. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202017>

³⁰ Грішнова О.А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.

В. М. Данюк, В. М. Петюх та С. О. Цимбалюк розглядають професійний розвиток як системно організований процес безперервного навчання працівників, спрямований на підготовку до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційне зростання, формування управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу ³¹.

З позиції стратегічного управління, В. Савченко визначає професійний розвиток як процес досягнення такого рівня кваліфікації працівників, який відповідає цілям і стратегії розвитку організації ³².

На думку В. Хміля, професійний розвиток передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом організації їх професійного навчання протягом трудової діяльності, що забезпечує підвищення ефективності виробництва або надання послуг, зростання конкурентоспроможності персоналу та здатність виконувати більш складні завдання з урахуванням їх потенціалу ³³.

С. Подзигун та Н. Пачева трактують професійний розвиток як процес набуття нових знань, умінь і компетенцій, які працівник застосовує або планує застосовувати у своїй професійній діяльності ³⁴.

У літературі професійний розвиток персоналу визначається як організований і системний процес безперервного вдосконалення працівників, спрямований на підготовку до виконання нових виробничих функцій, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання, формування управлінського резерву та оптимізацію соціальної структури персоналу ³⁵.

За результатами досліджень С. В. Дудко, професійний розвиток доцільно розглядати як багатовимірне явище: з одного боку – як процес набуття професіоналізму в межах однієї або кількох професій із відповідною організацією індивідуальної чи колективної діяльності, спрямованої на створення матеріальних і духовних благ; з іншого – як сукупність заходів, орієнтованих на постійне оновлення знань і навичок, освоєння нових професій, адаптацію до зростаючих вимог та

³¹ Данюк В. М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

³² Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

³³ Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

³⁴ Подзигун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>

³⁵ Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

розвиток здатності до безперервного навчання з метою підвищення конкурентоспроможності як персоналу, так і підприємства загалом ³⁶.

Дослідження трактування поняття «розвиток персоналу» та «професійний розвиток персоналу підприємства» засвідчило, що автори пропонують не ототожнювати дані поняття. Але, змістовне наповнення даних понять, на наш погляд, свідчить про їх певну спорідненість. Виходячи з цього, пропонуємо розглядати підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» підходами до визначення поняття «професійний розвиток персоналу». Аналіз наведених точок зору дозволив дійти висновку, що професійний розвиток персоналу можна визначати за двома підходами: процесним і системним. Оскільки для визначення поняття «розвиток персоналу» авторами застосовується ще й функціональний підхід, пропонуємо даний підхід до визначення «професійний розвиток персоналу». Основні підходи до визначення поняття «професійний розвиток персоналу» та їх сутність наведено на рис. 5.

У сучасних умовах господарювання професійний розвиток персоналу має розглядатися як цілісний і безперервний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів, серед яких: визначення потреб у навчанні працівників; формування бюджету на навчання; постановка цілей і визначення змісту навчальних програм; вибір відповідних методів і форм навчання; реалізація освітнього процесу; оцінювання рівня засвоєння знань, умінь і навичок; а також визначення ефективності проведених заходів.

Суттєвий вплив на формування трудової поведінки персоналу здійснює система мотивації, впроваджена на підприємстві. Вона базується на використанні різноманітних інструментів і методів стимулювання, а також на створенні умов для реалізації професійного, ділового та особистісного потенціалу працівників і їх соціального розвитку.

Мотивацію професійного розвитку персоналу доцільно трактувати як внутрішній процес усвідомлення працівником, під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, необхідності постійного професійного самовдосконалення, що здійснюється через оновлення знань, умінь, навичок і набуття нових компетенцій. Водночас мотиваційна складова професійного розвитку повинна враховувати індивідуальні потреби,

³⁶ Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017, № 6 Том 2. С. 57-65. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/12.pdf

цінності та інтереси працівників, задоволення яких відбувається у процесі їх трудової діяльності³⁷.

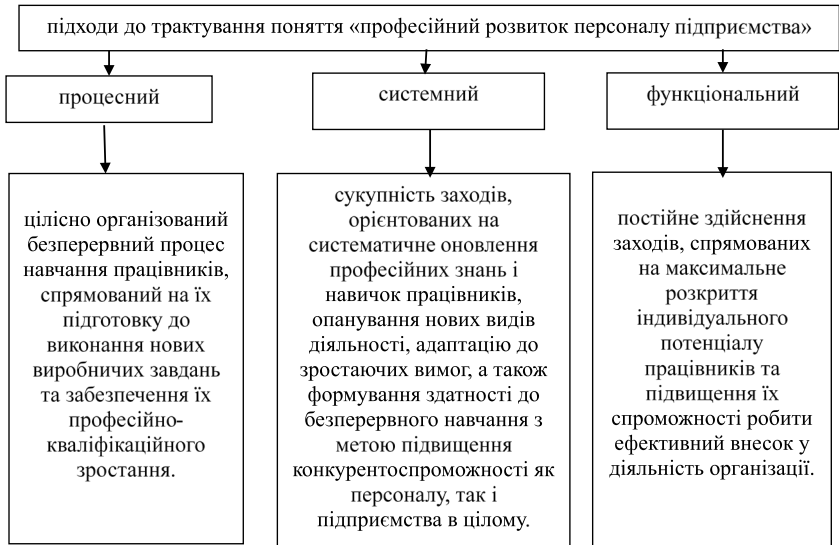


Рис. 5. Підходи до визначення поняття «професійний розвиток персоналу»

Джерело: сформовано автором за даними³⁸

За визначенням Л. Рода та І. Швець, мотивація професійного розвитку є процесом застосування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до набуття спеціалізованих знань, розвитку необхідних навичок і підвищення компетентності, що забезпечує зростання продуктивності праці, якісне виконання функціональних обов'язків і освоєння нових напрямів професійної діяльності³⁹.

³⁷ Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 85-90. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/17.pdf

³⁸ Данюк В. М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

³⁹ Род Л., Швець, І. Розробка ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу. *Схід*. 2013. № 1(121). С. 47–54. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2013.1\(121\).13416](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2013.1(121).13416)

С. В. Дудко розглядає мотивацію професійного розвитку як сукупність внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, що впливають на працівника, формуючи його зацікавленість у безперервному професійному саморозвитку, оновленні знань і набутті нових компетенцій. Автором запропоновано механізм мотивації професійного розвитку, який являє собою комплексну, багатоетапну систему взаємопов'язаних заходів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримку стійкої зацікавленості працівників у безперервному підвищенні свого професійного рівня. Його функціонування базується на узгодженні інтересів працівника та роботодавця, що дозволяє одночасно забезпечити реалізацію особистісного потенціалу персоналу і досягнення стратегічних цілей підприємства⁴⁰. Початковим етапом механізму є діагностика, яка передбачає комплексне дослідження актуальних соціально-економічних потреб персоналу, виявлення їхніх мотивів, інтересів і цінностей, а також аналіз перспективних потреб підприємства та вимог ринку праці. На цьому етапі важливо врахувати як внутрішні фактори (рівень задоволеності працею, прагнення до розвитку, кар'єрні орієнтації), так і зовнішні (конкуренція на ринку, технологічні зміни, попит на компетенції). Паралельно здійснюється оцінка ресурсного забезпечення підприємства – кадрового, матеріально-технічного та фінансового, що визначає можливості для реалізації програм професійного розвитку.

Наступним етапом є визначення потреби у професійному розвитку персоналу, що передбачає встановлення розриву між наявним і необхідним рівнем компетенцій працівників. Для цього застосовуються сучасні технології оцінювання персоналу, такі як атестація, оцінка результатів діяльності, компетентнісний підхід, тестування та інші методи. Це дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця, а й визначити напрями розвитку кожного працівника та колективу в цілому.

Важливою складовою механізму є формування та реалізація мотиваційних інструментів, які спрямовані на стимулювання працівників до професійного самовдосконалення. До них належать як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси за підвищення кваліфікації), так і нематеріальні (визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у цікавих проєктах, можливості навчання та розвитку). Особливого значення набуває створення сприятливих умов праці, модернізація робочих місць,

⁴⁰ Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6 Том 2. С. 57-65. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/12.pdf

забезпечення доступу до сучасних технологій і ресурсів для навчання. При цьому важливо дотримуватися принципів справедливості винагороди та обґрунтованості покарань, що підвищує довіру персоналу до управлінських рішень.

Окремим напрямом є визначення видів діяльності, які потребують змін у мотивації, що дозволяє адаптувати систему стимулювання до специфіки різних категорій персоналу та умов їхньої роботи. Це забезпечує більш адресний і ефективний вплив на мотиваційну сферу працівників.

Завершальним етапом виступає моніторинг і коригування мотивації професійного розвитку персоналу, який передбачає постійне відстеження результатів впроваджених заходів, оцінку їх ефективності та внесення необхідних змін. Це дозволяє підтримувати актуальність мотиваційного механізму в умовах динамічного зовнішнього середовища та внутрішніх змін у підприємстві.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє стверджувати, що мотивація професійного розвитку персоналу розглядається як система або процес впливу стимулів, які спонукають працівників до постійного вдосконалення їх професійних характеристик. Важливим є узгодження особистісних інтересів і цінностей працівника з цілями підприємства, що забезпечує підвищення ефективності праці, якість виконання обов'язків і здатність до опанування нових видів діяльності. Відповідно, мотивацію професійного розвитку персоналу підприємства можна визначити як цілеспрямований процес формування та підтримки внутрішніх і зовнішніх стимулів, що забезпечують безперервне зростання професійного рівня працівників і сприяють підвищенню результативності діяльності організації.

Управління мотивацією професійного розвитку ґрунтується на використанні різноманітних методів, серед яких: застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, система винагород і санкцій, формування відчуття причетності до результатів діяльності, визнання досягнень, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, розвиток командної роботи. Це сприяє зниженню рівня незадоволеності працею та підвищенню рівня залученості персоналу.

Традиційно основними інструментами мотивації працівників є заробітна плата та система преміювання за досягнення визначених результатів. Проте орієнтація виключно на матеріальні стимули знижує значущість інших важливих чинників мотивації, таких як стабільність зайнятості, наявність можливостей кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Врахування трудових і статусних мотивів дозволяє змістити акцент із зовнішньої мотивації, яка контролюється менеджментом, на внутрішню мотивацію працівників, пов'язану з їх прагненням до самореалізації та побудови кар'єри.

Кар'єра розглядається як процес професійного і посадового зростання, досягнення більш високого статусу, престижу та впливу, що чинить значний психологічний вплив на працівників і виступає важливим стимулом їхнього розвитку та самовдосконалення ⁴¹.

На думку Т. М. Дорошенко, формування та впровадження цілеспрямованої системи мотивації професійного розвитку персоналу забезпечує досягнення вагомих результатів, зокрема через використання узагальненої системи стимулювання, що базується на тарифній оплаті праці з урахуванням рівня зусиль працівника та його внеску у кінцевий результат. Важливою також є система вимог до організації стимулювання, яка передбачає об'єктивну та комплексну оцінку професійних якостей і особистих досягнень працівників, що забезпечує індивідуалізацію їх доходів ⁴².

Цілеспрямована система мотивації професійного розвитку працівників підприємств має складатися з показників, які наведено на рис. 6.

Професійний розвиток персоналу через мотиваційні заходи призводить до підвищення їхньої ефективності та продуктивності – персонал підприємства, що відчуває підтримку від керівництва та має можливості для зростання, схильний активніше залучатися до виконання завдань. Швидкі зміни в сучасному світі вимагають від працівників постійного оновлення своїх знань.

У роботі ⁴³ авторами запропоновано критерії та показники економічної, соціальної, інноваційної та загальної ефективності професійного розвитку, які можуть бути покладено в основу оцінки прогресивності зрушень у стані професійного розвитку працівників підприємств (табл. 2).

⁴¹ Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.

⁴² Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників у системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/169>

⁴³ Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058219.pdf>



Рис. 6. Показники системи мотивації професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі ⁴⁴

Оцінювання якісних змін у професійному розвитку персоналу потребує наявності чіткої системи показників ефективності, серед яких: співвідношення результатів професійного навчання до витрат на його здійснення; відповідність підготовлених кадрів потребам виробництва; перевищення результативності праці підготовлених працівників порівняно з ситуаціями, коли професійна підготовка не здійснювалася.

⁴⁴ Педченко Р., Кубіцький С. Напрями мотивації професійного розвитку працівників підприємств. Матеріали конференції МЦНД, (05.05.2023; Вінниця, Україна), 2023. С. 49–54. URL: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/55>

**Показники економічної, соціальної та інноваційної ефективності
підготовки кваліфікованих фахівців та робітників**

Показники	Перелік показників та вектор їх змін для оцінки ефективності
Економічної ефективності	підвищення продуктивності праці; зростання обсягів валового внутрішнього продукту в розрахунку на одного зайнятого; збільшення доходів на одного працівника; підвищення середньомісячної заробітної плати; зниження собівартості продукції. Водночас важливими є скорочення тривалості працевлаштування, зменшення непродуктивних витрат часу, пов'язаних із пошуком роботи, зниження плинності кадрів, економія робочого часу та зменшення частки бракованої продукції
Соціальної ефективності	зростання частки працівників, які опанували нові професії або підвищили кваліфікацію; збільшення кількості вступників до закладів професійної освіти як індикатора підвищення престижності робітничих професій; покращення показників випуску та працевлаштування випускників закладів вищої та професійно-технічної освіти; зниження рівня безробіття серед кваліфікованих працівників; підвищення рівня стипендіального забезпечення та збільшенні державних інвестицій у розвиток освітньої інфраструктури; зростання задоволеності працею; активізація участі соціальних партнерів у розвитку системи професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації
Інноваційної ефективності	рівень матеріально-технічного забезпечення закладів освіти та навчальних центрів підприємств (наявність сучасного обладнання, комп'ютерної техніки, виробничих засобів), впровадження інноваційних технологій навчання, оновлення освітніх програм відповідно до потреб технологічного розвитку галузей, наявність ефективних баз практичної підготовки, а також зростання кількості патентів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій за участю здобувачів освіти та працівників.
Загальної ефективності	здатність національної економіки забезпечувати потреби у кваліфікованих кадрах відповідно до їх кількісної та якісної структури, зростанні ВВП, підвищенні інноваційної активності підприємств, а також посиленні конкурентоспроможності продукції, послуг і економіки країни загалом у міжнародних рейтингах

Джерело: ⁴⁵

⁴⁵ Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/lnshi78/0058219.pdf>

Ринок праці в Україні зазнав суттєвих трансформацій унаслідок повномасштабної війни, що зумовило загострення проблеми дефіциту кадрів та актуалізувало необхідність утримання персоналу і створення умов для його професійного розвитку. За цих умов підприємства змушені зосереджувати увагу на формуванні ефективної системи мотивації та розвитку талантів.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають активне впровадження нових мотиваційних інструментів, що забезпечують ефективне використання людських ресурсів, їх адаптацію до змін ринкового середовища та створення умов для самореалізації працівників. Важливим є формування системи визнання досягнень персоналу, як у матеріальній, так і нематеріальній формах, а також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Наявність чіткої мотивації сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів та зростанню задоволеності працюю.

Загалом мотивація персоналу виступає ключовим чинником ефективного функціонування підприємства, оскільки вона стимулює розвиток працівників і забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Створення сприятливих умов праці та застосування різноманітних матеріальних стимулів є важливими передумовами формування дієвої мотиваційної системи.

Застосування мотиваційних інструментів у процесі професійного розвитку персоналу спрямоване на стимулювання безперервного самовдосконалення працівників, підвищення рівня їх компетентності та конкурентоспроможності на ринку праці ⁴⁶.

Водночас, попри домінування традиційних підходів до мотивації, орієнтованих переважно на матеріальне стимулювання, сучасні умови функціонування підприємств, зокрема внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до стимулювання працівників, підвищення їх лояльності та залученості до діяльності підприємства ⁴⁷.

⁴⁶ Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

⁴⁷ Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

Матеріальна мотивація залишається важливим чинником утримання персоналу. Вона має включати елементи, які наведено на рис. 7.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають інструменти нематеріальної мотивації персоналу, що ґрунтуються на моральному стимулюванні, визнанні досягнень працівників, зміцненні довірчих відносин між керівництвом і колективом, а також створенні сприятливих умов для професійної та особистісної самореалізації.

Сучасні підходи до нематеріального стимулювання орієнтовані на підвищення рівня задоволеності працівників працею та їх залученості до розвитку підприємства. До основних інструментів такої мотивації належать ⁴⁸:

- використання гнучких форм організації праці, зокрема запровадження дистанційної роботи, варіативного робочого часу або можливості самостійного планування робочого графіка, що сприяє досягненню балансу між професійною діяльністю та особистим життям;

- реалізація заходів із підтримки психологічного здоров'я, включаючи програми добробуту, тренінги зі стрес-менеджменту, надання психологічної допомоги та консультацій, що дозволяє працівникам ефективніше долати стресові навантаження;

- створення можливостей для кар'єрного розвитку через впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, розвитку професійних навичок і забезпечення перспектив службового зростання;

- використання нестандартних форм заохочення, зокрема стимулюючих програм і винагород за досягнення визначених результатів, що підсилює зацікавленість працівників у підвищенні ефективності діяльності;

- організація корпоративних заходів (зустрічей, командних активностей тощо), спрямованих на зміцнення командного духу та розвиток внутрішніх комунікацій;

- підтримка балансу між роботою та особистим життям шляхом надання допомоги у вирішенні пов'язаних із цим питань (зокрема догляду за дітьми чи планування відпочинку);

- забезпечення відкритості та прозорості управлінських процесів через формування культури ефективної комунікації, яка передбачає можливість обміну ідеями та отримання зворотного зв'язку, що підвищує рівень залученості працівників до діяльності підприємства.

⁴⁸ Мамзуров М. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf0d428e-6a02-4941-b14f-6c383c56b16e/content>

Окрему увагу слід приділити емоційній складовій мотивації, яка полягає у формуванні довірчого середовища, розвитку підтримуючої корпоративної культури та зниженні рівня стресу серед персоналу. В умовах воєнного стану працівники особливо цінують стабільність, безпеку, моральну підтримку, а також чіткість і відкритість комунікації з боку керівництва.

Авторами Обиденною Т., Лещенко А. сформовано перелік сучасних інноваційних методів мотивації професійного розвитку персоналу підприємства (рис. 8).

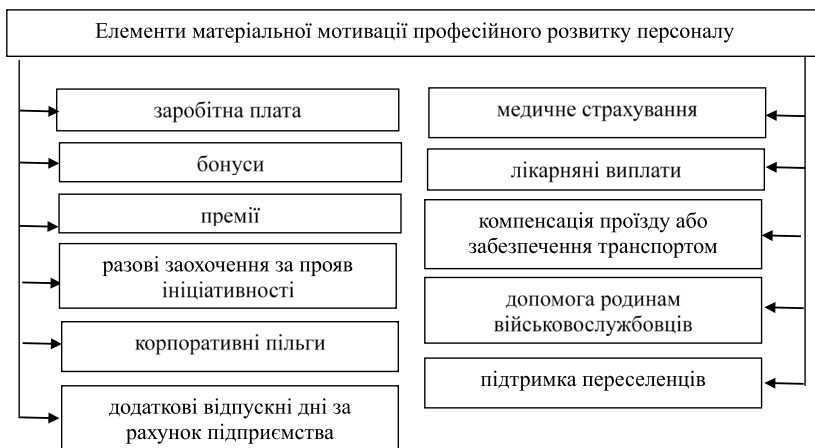


Рис. 7. Елементи матеріальної мотивації професійного розвитку персоналу підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором за даними ^{49, 50}

Розвиток індивідуальних цілей працівників розглядається як один із сучасних підходів до мотивації персоналу, що передбачає визнання та підтримку особистісних прагнень кожного співробітника. Такий підхід базується на припущенні про унікальність індивідуальних цілей, інтересів і амбіцій працівників, які можуть бути використані як інструмент

⁴⁹ Зось-Кіур М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148. URL: [https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_10_No_3%20\(1\)-143-148.pdf](https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_10_No_3%20(1)-143-148.pdf)

⁵⁰ Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>

стимулювання їх професійного та особистісного зростання. До ключових елементів цього підходу належать індивідуальне консультування, розроблення персоналізованих планів розвитку, підтримка з боку керівництва, забезпечення доступу до освітніх ресурсів, а також організація системи зворотного зв'язку. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню залученості персоналу, утриманню талановитих працівників і зростанню продуктивності праці⁵¹.

Гнучкі програми навчання та розвитку є важливим інструментом управління персоналом, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби, особливості графіка та стилі навчання працівників. Вони передбачають використання індивідуалізованих навчальних траєкторій, різноманітних форматів навчання, адаптивності освітніх програм, залучення зовнішніх провайдерів освітніх послуг, а також стимулювання самонавчання. Запровадження таких програм забезпечує можливість оперативного реагування підприємств на зміни в умовах економіки знань, підтримує безперервний розвиток персоналу та сприяє зміцненню конкурентних позицій організації.

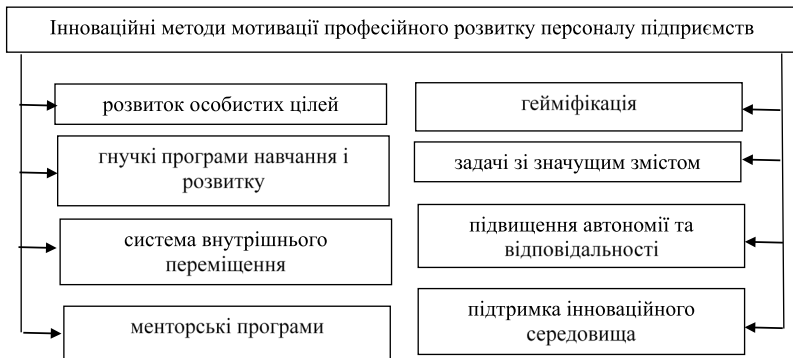


Рис. 8. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств

Джерело: ⁵²

⁵¹ Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 169-173. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-25>

⁵² Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

Система внутрішньої мобільності персоналу (внутрішнього переміщення) є стратегічним інструментом розвитку кадрового потенціалу, спрямованим на стимулювання кар'єрного зростання працівників у межах підприємства. Вона включає завчасне інформування про вакансії, реалізацію внутрішніх програм навчання та розвитку, впровадження менторських ініціатив, забезпечення внутрішньої ротації кадрів, планування кар'єри, оцінювання результатів і прозорість процедур переміщення. Така система сприяє збереженню ключових працівників, підвищенню їх мотивації та формуванню культури безперервного розвитку.

Менторство виступає важливим інструментом професійного розвитку персоналу, який забезпечує передачу знань, досвіду та практичних навичок від більш досвідчених працівників до менш досвідчених. Основною метою менторства є підтримка професійного й особистісного зростання через наставництво. Його застосування сприяє швидкій адаптації нових працівників, кращому розумінню ними функціональних обов'язків і розвитку необхідних компетенцій. Крім того, менторство підвищує рівень мотивації та залученості персоналу, формуючи відчуття підтримки та довіри⁵³.

Організація менторських програм передбачає послідовну реалізацію таких етапів: визначення цілей і завдань програми; відбір менторів і учасників (менті) з урахуванням їх досвіду та мотивації; формування ефективних пар «ментор–менті»; встановлення графіку взаємодії; надання рекомендацій, консультацій і зворотного зв'язку; моніторинг досягнутих результатів; підсумкове оцінювання ефективності програми та визначення напрямів її вдосконалення. Застосування менторських програм сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища, розвитку культури обміну знаннями та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Виконання завдань зі значущим змістом є ефективним інструментом розвитку та мотивації персоналу. Такі завдання мають стратегічну важливість для підприємства, сприяють розвитку ключових компетенцій, активізують командну взаємодію, підвищують рівень відповідальності працівників, створюють умови для впровадження інновацій та забезпечують можливість оцінювання досягнутих результатів. Вони не

⁵³ Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47>

лише стимулюють професійне зростання працівників, але й сприяють вирішенню пріоритетних завдань організації.

Підвищення рівня автономії та відповідальності працівників є сучасним управлінським підходом, що передбачає делегування повноважень і розширення можливостей самостійного прийняття рішень у межах виконання професійних завдань. Такий підхід сприяє формуванню більш ініціативного, відповідального та залученого персоналу, а також створює передумови для розвитку їх професійного потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3

**Напрямок реалізації стратегії підвищення автономії
та відповідальності**

Напрямок реалізації	Зміст
самостійність у прийнятті рішень	працівникам доцільно забезпечити можливість ухвалювати рішення в межах своїх функціональних обов'язків без постійного погодження з керівництвом, що може охоплювати стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління.
орієнтація на відповідальність за результати діяльності	працівники повинні не лише виконувати поставлені завдання, але й нести відповідальність за кінцеві результати, якість виконаної роботи та наслідки власних управлінських і професійних дій.
розвиток навичок самоорганізації та планування	персоналу слід надати можливість самостійно організовувати робочий процес, ефективно розподіляти час і ресурси для досягнення визначених цілей у межах наданих повноважень.
заохочення ініціативності та креативності	розширення автономії та підвищення рівня відповідальності стимулює працівників до прояву ініціативи, пошуку інноваційних рішень і творчого підходу до виконання завдань.
забезпечення підтримки та ефективного зворотного зв'язку	важливою умовою є надання працівникам консультативної підтримки з боку керівництва та регулярного конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє їх професійному розвитку та подоланню труднощів.
сприяння особистісному та професійному розвитку	підвищення рівня автономії та відповідальності створює передумови для розвитку лідерських якостей, самостійності та креативності працівників, що забезпечує їх особистісне зростання та підвищення професійної компетентності.

Гейміфікація виступає дієвим інструментом стимулювання працівників до навчання та професійного зростання, оскільки перетворює процес засвоєння знань на цікавий і мотивуючий досвід, підвищуючи рівень їхньої залученості та сприяючи розвитку навичок. Під гейміфікацією (геймштормінгом) розуміють інтеграцію ігрових елементів у трудову діяльність, за результатами якої застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули для персоналу. Особливої уваги заслуговує інструмент «соціальної карти», що передбачає створення для кожного працівника індивідуального віртуального рахунку в межах соціального бюджету підприємства, який дозволяє обирати бажані пільги наприкінці визначеного періоду⁵⁴. Використання гейміфікації також сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та саморозвиток працівників.

Підтримка інноваційного середовища на підприємстві. Підтримка інноваційного середовища – це комплекс заходів, спрямованих на створення умов, що сприяють зародженню, розвитку та впровадженню нововведень у компанії. Це включає в себе не лише технічні аспекти, але і створення культури, яка підтримує інновації. Основні напрями підтримки інноваційного середовища на підприємстві наведено на рис. 9.

Підтримка інноваційного середовища на підприємстві, на наш погляд, має включати також й інноваційні методи розвитку персоналу. Гетьман В. В. та Білодід А. О. серед таких виділяють: відеонавчання, тренінги, модульне, дистанційне, навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, поведінкове моделювання, сторітеллінг (мотиваційна розповідь), Екшн-навчання, коучинг, мастер-класи, Shadowing («стеження»), баскетметод, Secondment (своєрідне «відрядження»), Buddying⁵⁵.

⁵⁴ Мішина С. В., Мішин О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнарод. науково-практ. конф., 31 трав.–1 черв. 2018 р.: тези допов. Харків : ХНЕУ ім.Семена Кузнеця. 2018. С. 318–319. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19123>

⁵⁵ Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

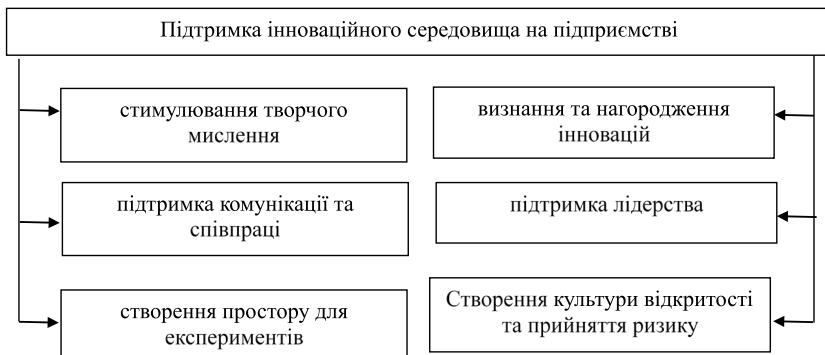


Рис. 9. Основні напрями підтримки інноваційного середовища на підприємстві

Джерело: ⁵⁶

У сучасних умовах господарювання інноваційні підходи до мотивації професійного розвитку персоналу виступають важливими інструментами підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони сприяють активному залученню та утриманню кваліфікованих і талановитих працівників, стимулюють їх до набуття нових знань, розвитку професійних умінь і вдосконалення компетенцій. Крім того, такі методи формують сприятливу організаційну культуру, що підтримує творчість, ініціативність та інноваційне мислення. Вони також розширюють можливості участі працівників у різноманітних освітніх заходах – тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації, що забезпечує постійне оновлення знань і навичок. У підсумку застосування інноваційних мотиваційних інструментів сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах невизначеності і непередбачуваності ефективність діяльності підприємства забезпечується високим рівнем розвитку та використання трудового потенціалу, який виступає ключовим стратегічним ресурсом. Систематизація та узагальнення існуючих

⁵⁶ Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

підходів засвічують про відсутність єдиного трактування сутності трудового потенціалу. Однак, більшість дослідників сходяться у думці щодо його комплексного характеру, який включає як кількісні, так і якісні характеристики персоналу, а також наявність потенційної та реалізованої складових.

Системний підхід до управління трудовим потенціалом включає формування, розвиток, оцінювання та ефективне використання і потребує застосування сучасних методів та інструментів, які адаптовані до умов воєнного стану. Особливого значення набуває оцінювання трудового потенціалу, яке передбачає поєднання якісних і кількісних підходів, а також має враховувати виклики сучасності, такі як психологічний стан працівників, їх адаптивність і стресостійкість.

Необхідною умовою підвищення ефективності використання трудового потенціалу є безперервний, системний і цілеспрямований професійний розвиток персоналу. Результативність професійного розвитку забезпечується ефективно сформованою системою мотивації, яка поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, орієнтовані на поєднання задоволення індивідуальних потреб працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні умови функціонування підприємств в умовах воєнного стану обумовлюють необхідність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема гейміфікації, менторства, гнучких програм навчання, розвитку кар'єрних можливостей та створення інноваційного середовища. Це сприяє підвищенню залученості персоналу, розвитку його компетенцій, зміцненню корпоративної культури і формуванню конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, ефективне управління трудовим потенціалом і мотивацією професійного розвитку персоналу є необхідною умовою забезпечення розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкості функціонування в умовах воєнного стану.

АНОТАЦІЯ

В умовах воєнного стану суттєво зросла роль трудового потенціалу підприємства і необхідність його збереження та розвитку, що актуалізує питання обґрунтування теоретико-методичних засад управління трудовим потенціалом. У роботі узагальнено наукові підходи до трактування поняття «трудоий потенціал» та уточнено його зміст як інтегральної характеристики можливостей персоналу. Систематизовано

структурні елементи трудового потенціалу. Проаналізовано вплив воєнного стану на формування та використання трудового потенціалу, включаючи демографічні втрати, міграційні процеси та зниження зайнятості. Обґрунтовано значення адаптивних стратегій управління персоналом в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища. Висвітлено етапи формування, розвитку та оцінювання трудового потенціалу підприємства. Систематизовано основні завдання оцінювання трудового потенціалу, реалізація яких має забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами підприємства. Охарактеризовано сучасні підходи та методи оцінювання трудового потенціалу, зокрема витратний, результативний і порівняльний. Досліджено сутність професійного розвитку персоналу як безперервного процесу підвищення компетентності і конкурентоспроможності працівників. Розкрито зміст і роль мотивації професійного розвитку персоналу, а також інструментів стимулювання ефективності трудової діяльності.

Література

1. 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. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.5>
2. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. Київ : ГРОТ, 2004. 200 с.
3. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 169-173. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-25>
4. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. Київ : Міленіум. 2022. 424 с.
5. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf
6. Власенко Т. А., Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
7. Гавриленко Я. В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*.

2019. № 52. С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.52.2019.160436>

8. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

9. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05>

10. Грідін О. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73>

11. Грیشнова О.А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.

12. Данюк В. М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

13. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції соціально-економічної категорії «трудоий потенціал». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 20–36. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.20>

14. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників у системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/169>

15. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6 Том 2. С. 57-65. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/12.pdf

16. Зось-Кіур М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148. URL: [https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_10_No_3%20\(1\)-143-148.pdf](https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_10_No_3%20(1)-143-148.pdf)

17. Кичко І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 23–37. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-23-37](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37)

18. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

19. Компанійцева К. О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 145-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_20_59

20. 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. конфе-рен. (2-3 листопада 2017 р.). Житомир : ЖНТУ, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/121.pdf>

21. Корбут К. Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 2(80). С. 102–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-102-108](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-102-108)

22. Левченко А. В. Інтегральна оцінка трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 33–37. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r02_a06.pdf

23. Лисак В. Ю., Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. №1. С. 150–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_22

24. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>

25. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 67–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_14

26. Мамзуров М. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf0d428e-6a02-4941-b14f-6c383c56b16e/content>

27. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.14>

28. Мішина С. В., Мішин О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнарод. науково-практ. конф., 31 трав. – 1 черв. 2018 р.: тези допов. Харків: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця. 2018. С. 318–319. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19123>

29. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

30. 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. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280729](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280729)

31. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

32. Педченко Р., Кубіцький С. Напрями мотивації професійного розвитку працівників підприємств. Матеріали конференцій МЦНД, (05.05.2023; Вінниця, Україна), 2023. С. 49–54. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/55>

33. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>

34. Приймак В. І. Трудовий потенціал і механізми його реалізації в регіоні: монографія. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. 383 с.

35. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058219.pdf>

36. 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.

37. Ратушенко О. І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2566>

38. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.Pdf

39. Род Л., Швець, І. Розробка ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу. *Схід*. 2013. № 1(121). С. 47–54. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2013.1\(121\).13416](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2013.1(121).13416)

40. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

41. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

42. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47>

43. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 99–102. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/123077>

44. Фроленкова Н. А. Освіта та професійний розвиток персоналу як елемент HR-менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 1(89). С. 210-218. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202017>

45. Харун О. А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19. Ч. 2. С. 102–105. URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2016_19%282%29_26

46. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

47. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48–50. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf

48. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 85–90. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/17.pdf

Information about the author:

Maryna Pasko

PhD (Economics),

Associate Professor at the Department of Management,

Logistics and Innovation,

Institute of Management and Marketing Education and Research,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

9-A Nauky avenue, Kharkiv, 61166, Ukraine