Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2022; 4(221): 19-26
УДК 331.5
JEL classification: J21
DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3

Л. Лісогор, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0001-5624-597X
Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, Україна,
Н. Руденко, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0003-0939-8206
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено економічний зміст і специфіку прояву поняття "кадровий потенціал" на індивідуально-особистісному, мікро- й макрорівнях. Проаналізовано компонентну структуру кадрового потенціалу, яка характеризується наявністю демографічної, освітньої, кваліфікаційної та мотиваційної складових. Розглянуто чинники впливу на формування, використання й розвиток кадрового потенціалу. Виокремлено основні етапи еволюційних змін кадрового потенціалу, що дало змогу проаналізувати специфіку проявів економічного змісту цього поняття. Визначено проблеми і ризики погіршення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, що пов'язані з впливом кризових явищ у демографічній, соціальній, економічній сферах. Обґрунтовано напрями мінімізації ризиків погіршення якості кадрового потенціалу для забезпечення стабілізації та прискорення відновлення економіки країни на інноваційних засадах.

Ключові слова: людські ресурси, кадровий потенціал, розвиток кадрового потенціалу, ризики.

Вступ. Забезпечення сталого розвитку національних економік у сучасних умовах можливо за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу. Передусім це передбачає необхідність раціонального використання виробничих і людських ресурсів як основи забезпечення більш високого рівня конкурентоспроможності економіки. В умовах глобалізації світової економіки не лише наявність, а й ефективне використання людських ресурсів забезпечує можливість отримання та реалізації країнами стійких конкурентних переваг. Зі свого боку це створює умови для підвищення конкурентоспроможності країни саме за рахунок ефективного використання людських ресурсів, реалізації наявного кадрового потенціалу.

Доволі висока якість людських ресурсів України зумовлена збереженням значної частки освіченого та кваліфікованого населення у структурі постійного населення країни. Водночас утримання високих ієрархічних позицій у рейтингу конкурентоспроможності (за рахунок покращення якості людських ресурсів) можливо за умов забезпечення ефективного використання й розвитку кадрового потенціалу країни.

Наростання негативних тенденцій у сфері кадрового забезпечення розвитку української економіки останнім часом пов'язано насамперед зі збереженням значної диференціації регіонів за якістю кадрового потенціалу, суттєвого дефіциту кваліфікованих працівників, загостренням диспропорцій попиту й пропозиції на ринках праці, недостатньої ефективності менеджменту. Однак в умовах війни ситуація у сфері кадрового забезпечення розвитку економіки країни та регіонів значно погіршилася. Зокрема, суттєво посилилися негативні тенденції у демографічній сфері, що пов'язані з погіршенням стану здоров'я населення, збільшенням рівня смертності, скороченням частки населення найпродуктивніших вікових груп у складі постійного населення. Також суттєво зросла інтенсивність міграційного відтоку за кордон, збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб унаслідок впливу військових дій на території країни. Серйозним викликом розвитку національного та регіональних ринків праці стало зменшення кількості робочих місць через втрату й руйнування значної кількості підприємств промисловості, інфраструктурних об'єктів. Значно скоротилися можливості забезпечення професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Це об'єктивно призвело до загострення ризиків, пов'язаних із погіршенням якості кадрового потенціалу забезпечення розвитку як економіки країни загалом, так і регіонів та громад зокрема. Відповідно, це потребує адекватного реагування на загрози економічній і соціальній безпеці країни, пов'язані з наростанням проблем відтворення й розвитку кадрового потенціалу країни та регіонів, обмеженими можливостями покращення кадрового забезпечення розвитку економіки (на національному та регіональному рівнях).

Метою статті є дослідження основних проблем і визначення чинників впливу на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу, обґрунтування напрямів мінімізації ризиків погіршення якості кадрового потенціалу, забезпечення соціально-економічного розвитку країни в сучасних умовах.

Огляд літератури. Дослідженню проблем кадрового потенціалу присвячено достатньо наукових праць. Зокрема, В. Френч [1], Е. Шчейн [2], Р. Рафіглі [3] досліджували питання формування та реалізації кадрового потенціалу в контексті розвитку менеджменту персоналу, забезпечення людського розвитку. Також серед закордонних дослідників економічної сутності й принципів формування кадрового потенціалу можливо виокремити Гр. Мартина та С. Хетрик [4], які зробили вагомий внесок у висвітлення цього питання. Серед вітчизняних дослідників проблем кадрового потенціалу слід зазначити насамперед І. М. Дашко [5], А. І. Ковальську [6], Н. О. Шуру [7], Л. Д. Гармідер [8], А. Ю. Савченко [9], В. А. Федорову, Т. В. Карпенко [10], В. В. Безсмертну [11], В. В. Смачило [12], які розглядали економічну сутність поняття "кадровий потенціал". Вітчизняні вчені, які досліджують проблеми формування, використання й розвитку кадрового потенціалу окремих працівників, підприємств та економіки загалом, обґрунтовують пріоритетну роль цього чинника у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

Водночас, незважаючи на вагомий внесок науковців у розвиток теоретико-методологічних і практичних підходів до дослідження проблем кадрової сфери, недостатньо дослідженими є проблеми формування, використання та розвитку кадрового потенціалу України в

© Лісогор Л., Руденко Н., 2022

ISSN 1728-2667

умовах війни. Потребують поглибленого дослідження ризики погіршення якості кадрового потенціалу, що виникають унаслідок впливу військових дій. Подальші напрацювання можуть забезпечити обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання й розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах.

Методологія. Дослідження базується на використанні системи загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Для досягнення мети було використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу, системного аналізу, наукового абстрагування, індукції та дедукції, логічного підходу, що формують основу розкриття сутності поняття "кадровий потенціал"; графічного підходу – для візуалізації даних. Визначення ризиків і проблем використання й розвитку кадрового потенціалу здійснено на основі абстрактно-аналітичного та інституційного методів наукового пізнання.

Результати дослідження. Ефективне формування, використання та розвиток кадрового потенціалу забезпечує можливості підвищення конкурентоспроможності національної економіки за рахунок більш раціонального використання ресурсів. Водночас у кризових умовах саме за рахунок оптимізації ресурсного потенціалу, визначення найбільш ефективних напрямів використання потенціалу людських ресурсів (зокрема, кадрового потенціалу як країни загалом, так і окремих регіонів та громад) можливе досягнення стабілізації ситуації та забезпечення подальшого відновлення економіки.

Для забезпечення комплексного аналізу питань кадрового потенціалу доцільно дослідити економічну сутність цього поняття. Розглядаючи зміст економічного поняття "кадровий потенціал" із позицій менеджменту персоналу, більшість науковців досліджує поняття "людські ресурси", "трудовий потенціал", "персонал" у контексті взаємодії та взаємовідносин із категорією "кадровий потенціал". Зокрема, Е. Шчейн виділяв людський ресурс як найважливіший актив компанії у конкурентній боротьбі, спрямований на забезпечення розвитку та мотивації людей задля досягнення стратегічних цілей організації [2]. На думку З. С. Варналія, людські ресурси характеризуються загальною кількістю населення, режимом його відтворення, статево-віковою структурою, особливостями системи розселення, рівнем урбанізації, рівнями освіти та професійної кваліфікації, доходів і витрат, життєвим рівнем населення, забезпеченістю соціальними послугами тощо. Загалом людські ресурси є демографічною основою формування кадрового потенціалу країни [13].

Водночас для забезпечення більш комплексного дослідження поняття "кадровий потенціал" варто проаналізувати наукові позиції вчених-економістів щодо змісту поняття "потенціал". Вітчизняні науковці дотримуються погляду, згідно з яким поняття "потенціал" трактується як наявні в економіці суб'єкта ресурси, формування їх оптимальної структури та вміння їх раціонально використовувати для досягнення поставленої мети [14]. В. В. Смачило зауважувала, що "потенціал" означає, по-перше, наявність ресурсів; по-друге, збереження їх імпліцитного стану в певний момент; по-третє, можливість їх використання в майбутньому, що перетворить їх на фактори діяльності суб'єкта господарювання [12]. Тобто потенціал означає наявність ресурсів та можливість їх використання для отримання запланованого результату (зокрема, у кадровій сфері). Відповідно, для визначення можливостей застосування поняття "потенціал" під час дослідження проблем кадрового забезпечення доцільно дослідити еволюцію поглядів науковців щодо економічного змісту поняття "персонал".

Л. В. Балабанова та О. В. Сардак трактують "персонал" як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології й організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників [15]. Інша група науковців визначає персонал підприємства як сукупність його постійних працівників, які здійснюють свою діяльність на підставі трудового договору, укладеного з роботодавцем, які пройшли необхідну професійну підготовку та мають певний практичний досвід [16]. Тож саме покращення якості персоналу підприємства створює передумови підвищення ефективності використання й розвитку кадрового потенціалу (на мікрорівні).

Водночас критично важливим для дослідження сутності поняття "кадровий потенціал" (у контексті забезпечення розвитку персоналу) є визначення співвідношення понять "кадровий потенціал" і "трудовий потенціал". Аналізуючи категорію "трудовий потенціал", Т. А. Заяць, В. В. Онікієнко, Ю. П. Туранський, С. І. Бандур певною мірою ототожнюють ці поняття, застосовуючи трактування "кадровий потенціал суспільства" для визначення "трудового потенціалу суспільства" [17]. Однак для визначення більш чітких сфер застосування терміна "кадровий потенціал" доцільно проаналізувати його відмінності від поняття "трудовий потенціал". Зокрема, на думку В. А. Федорової, Т. В. Карпенко, обсяг "кадрового потенціалу" перевищує обсяг "трудового потенціалу" на величину потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, а також незареєстрованних безробітних [10]. Відповідно, трудовий потенціал більшою мірою належить до поєднання кількісних та якісних характеристик робочої сили, здібностей економічно активного населення, які використовуються або можуть бути використані у процесі трудової діяльності для отримання необхідного результату.

Проте економічний зміст поняття "трудовий потенціал" трансформується залежно від рівня застосування. І. Т. Райковська зазначає, що трудовий потенціал людини охоплює рівень знань, умінь, навичок, які людина здобула через освіту, професійну підготовку, практичний досвід і завдяки яким вона підвищує свою конкурентоспроможність на ринку праці. Водночас трудовий потенціал підприємства охоплює сукупність кваліфікації та професійних здібностей усіх працівників підприємства, а також їхніх здобутків у справі ефективної організації праці й розвитку персоналу [18]. Відповідно, це підтверджує необхідність визначення економічного змісту поняття "кадровий потенціал" з урахуванням різнорівневої ієрархії (на індивідуальному, мікро- та макрорівнях).

Більшість вітчизняних науковців визначає кадровий потенціал як можливості працівників щодо реалізації своєї професійної діяльності, що визначається якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, творчими здібностями [7]. Вважаємо, що достатньо обґрунтованою є думка Л. Д. Гармидер, згідно з якою виокремлюють три основних підходи до трактування цього поняття: 1) ресурсний (кадровий потенціал характеризується як ресурси праці); 2) факторний (кадровий потенціал є формою матеріалізації особистого чинника

виробництва); 3) ресурсно-факторний (інтегральний (кадровий потенціал є потенціалом самої праці)) [8].

Водночас слід ураховувати специфіку прояву поняття "кадровий потенціал" на індивідуально-особистісному, мікро- та макрорівнях. Досить обґрунтованим є трактування кадрового потенціалу працівників (індивідуальний рівень) як можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію у процесі трудової діяльності, відповідно до посадових обов'язків, і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку [9]. Саме тоді кадровий потенціал підприємства (мікрорівень) визначається більшістю науковців як інтегральна сукупність можливостей персоналу, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства [19], як спроможність персоналу до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо [11]. Більшість сучасних науковців у трактуванні сутності кадрового потенціалу економіки (суспільства) спирається на підхід, що визначає його як інтегровану сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність (з максимальною ефективністю для національної економіки та кадрової безпеки) [10].

Відповідно, на наш погляд, найбільш обґрунтованим є визначення кадрового потенціалу як можливостей персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

Кадровий потенціал проходить різні стадії еволюційних змін. Першим етапом еволюційних змін кадрового потенціалу є фаза його формування як основи забезпечення сталого розвитку економіки. Формування кадрового потенціалу вітчизняні науковці розглядають як процес планомірного й цілеспрямованого забезпечення підприємств і організацій держави кадрами в необхідній кількості й необхідними професійними здібностями, а також їх розвиток і підвищення їх кваліфікації згідно із потребами суспільного виробництва [10]. Водночас, на думку В. В. Безсмертної, формування кадрового потенціалу являє собою процес набуття людиною рис, необхідних для використання в трудовій діяльності, здобуття певних знань і навичок, фізичного, емоційного, духовного, професійного розвитку. Проте Г. Мартин та С. Хетрик, аналізуючи принципи формування кадрового потенціалу, виділяли необхідність створення умов для подальшого використання та реалізації цього потенціалу за рахунок підвищення освітнього рівня працівників, стимулювання систематичного оновлення знань і навичок [4].

З огляду на зазначене вище другим етапом еволюційних змін кадрового потенціалу є етап використання цього потенціалу, що передбачає реалізацію кваліфікацій, знань і навичок працівника, трудового колективу й суспільства загалом. Зокрема, В. В. Федорова зазначає, що раціональне використання кадрового потенціалу здійснюється через виявлення й реалізацію здатностей сукупного працівника, підняття його професійно-кваліфікаційного рівня за рахунок ефективних систем мотивації, завдяки стимулюванню та оцінюванню внеску кожного працівника у кінцевий результат.

Третім етапом еволюційних змін кадрового потенціалу є етап розвитку. Вітчизняні науковці трактують розвиток кадрового потенціалу як підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою), що сприятиме вирішенню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентоспроможних позицій у діловому економічному світі [5]. Л. Д. Гармідер трактує розвиток кадрового потенціалу як підсистему системи управління персоналом, що є сукупністю процесів, механізмів, методів впливу підприємства на якість працівників для досягнення нового, вищого, якіснішого рівня кадрового потенціалу, який забезпечує розвиток підприємства для виконання завдань бізнесу [8]. На наш погляд, цей етап еволюційних змін кадрового потенціалу набуває особливої актуальності в умовах інноваційних змін, які передбачають необхідність залучення працівників із високим рівнем кваліфікації, мотивованих до постійного оновлення знань.

Відповідно, розвиток кадрового потенціалу визначається як один із найважливіших чинників забезпечення сталого розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях. А створення умов для підвищення ефективності формування, використання й розвитку кадрового потенціалу, визначення найбільш важливих чинників впливу та ризиків погіршення кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу пов'язане з впливом кризових явищ у демографічній, соціальній та економічній сферах. Структурно-логічна модель формування, використання й розвитку кадрового потенціалу під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників наведена на рис. 1.

Компонентна структура кадрового потенціалу характеризується наявністю демографічної, освітньої, кваліфікаційної та мотиваційної складових. Водночас залежно від ступеня трансформаційних змін у суспільстві пріоритетного значення набувають освітньо-кваліфікаційні та мотиваційні компоненти (якісні параметри), тоді як демографічна складова формує базис збільшення величини потенціалу (кількісні параметри).

Проте формування, використання й розвиток кадрового потенціалу на макро-, мезо-, мікро- та індивідуально-особистісному рівнях залежить від ступеня взаємодії й взаємоузгодженості потреб та інтересів окремих суб'єктів, зорієнтованих на підвищення освітнього рівня, набуття нових навичок і кваліфікацій для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку суспільства загалом.

Важливого значення для забезпечення можливостей формування, використання й розвитку кадрового потенціалу на всіх рівнях набуває вплив різновекторних чинників: демографічних, соціальних, економічних, освітніх, мотиваційних, інституційних, інноваційних та інфраструктурних. Стимулюючий або дестимулюючий характер цього впливу залежить передусім від інтенсивності й спрямованості дії цих чинників. За цих обставин в умовах кризи посилюється вагомість дії чинників дестимулюючого впливу, які посилюють ризики погіршення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу країни.

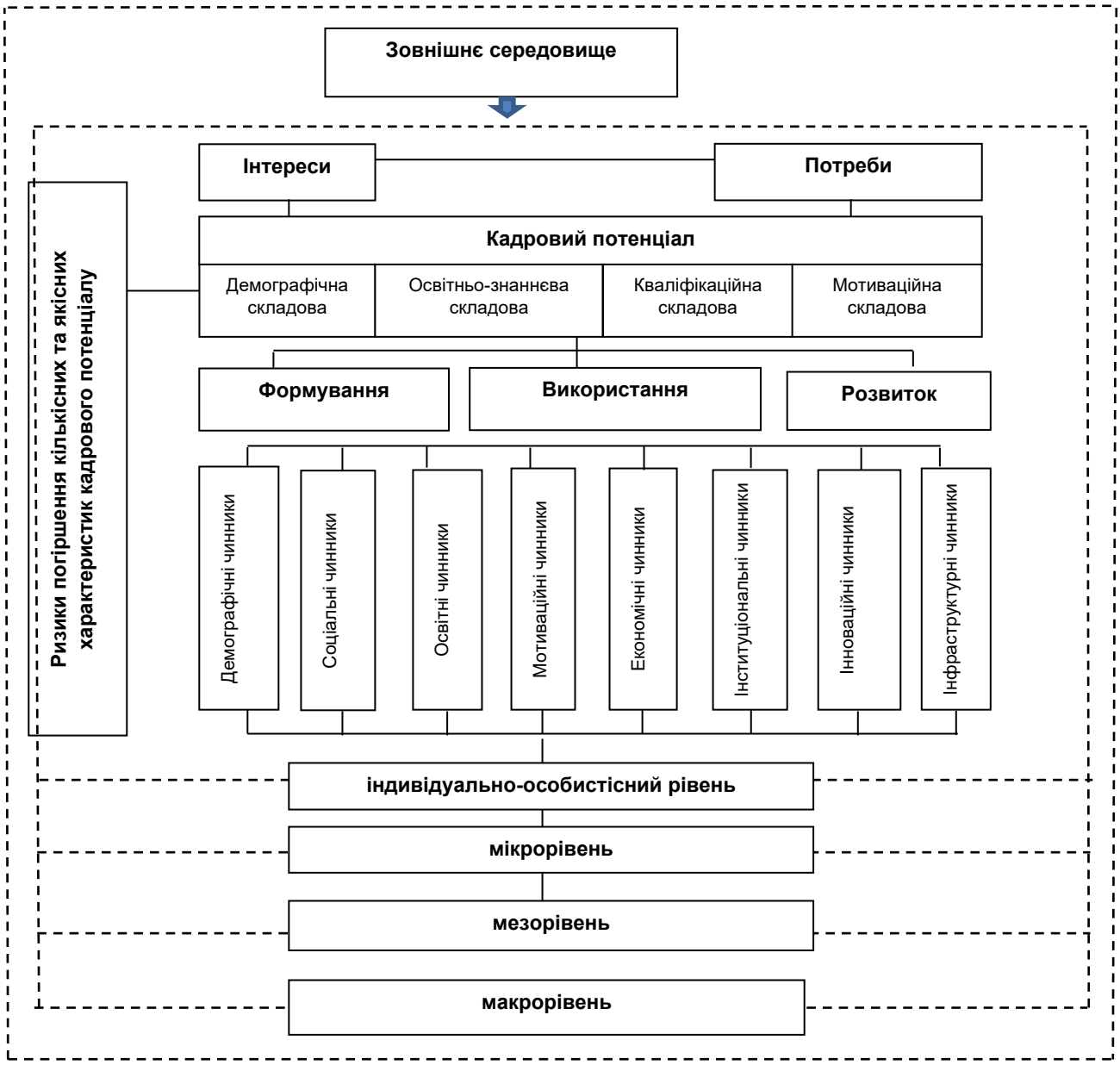

Рис. 1. Структурно-логічна модель формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на мікро-, мезо- та макрорівнях

Джерело: складено авторами.

Вплив демографічних чинників на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу в кризових умовах проявляється через звуження демографічного базису відтворення населення, зниження рівня очікуваної тривалості життя, зростання рівня захворюваності населення, збільшення обсягів міграційного відтоку населення. Водночас вплив економічних чинників на еволюційні зміни кадрового потенціалу проявляється через створення можливостей зайнятості, реалізації накопиченого потенціалу у процесі трудової діяльності. Так само вплив соціальних чинників на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу передбачає можливість отримання належного рівня доходів від зайнятості, здатного забезпечити можливості підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

Серед інституційних чинників впливу на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу слід виділити нормативно-правове забезпечення розвитку кадрової політики. Не менш важливими для забезпечення еволюційних змін кадрового потенціалу є інфраструктурні чинники, зокрема інфраструктура забезпечення життєдіяльності, отримання освіти, поліпшення якості освітніх послуг тощо. Вплив освітніх чинників на формування, використання й розвиток кадрового потенціалу також проявляється через створення належних умов для отримання якісної базової середньої, професійно-технічної або вищої освіти, забезпечення можливостей систематичного підвищення кваліфікації. Результативність процесу еволюційних змін кадрового потенціалу залежить також від впливу мотиваційних чинників, зокрема здатності та готовності до підвищення кваліфікації. Іннова-

ISSN 1728-3817

ційні чинники також суттєво впливають на формування, використання й розвиток кадрового потенціалу, підвищуючи спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знань і вмінь.

Відповідно, загострюються ризики погіршення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, пов'язані з впливом кризових явищ у демографічній, соціальній, економічній сферах. Соціально-економічна ситуація в Україні значно погіршилася через значні втрати економічного потенціалу, зумовлені руйнацією промислових підприємств та інфраструктурних об'єктів, розривом налагоджених логістичних ланцюгів, скороченням обсягів агропромислового виробництва внаслідок військових дій. Найбільш значимими стали втрати людського потенціалу через наростання негативних тенденцій у демографічній царині (зокрема, збільшення рівня смертності й погіршення стану здоров'я населення країни внаслідок військових дій РФ, зростання обсягів внутрішньої та зовнішньої міграції).

Через військові дії майже третина населення України, починаючи з 24 лютого 2022 р., покинула власні домівки, виїхала за кордон або перемістилася в порівняно безпечні центральні та західні регіони країни. За даними Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців, з України за кордон виїхало 7,79 млн осіб. На 8 листопада 2022 р. найбільша кількість осіб, тимчасово переміщених у країни ЄС, зафіксована у Польщі (1489 тис. осіб), Німеччині (1019 тис. осіб), Чеській Республіці (458 тис. осіб), Італії (163 тис. осіб), Франції (118 тис. осіб). Водночас на території країни-агресора, за офіційними даними, перебувають майже 2852 тис. осіб (порівняно з 971,1 тис. осіб на 27 травня 2022 р.) [13].

Згідно з результатами опитування, проведеного експертами ООН, майже 88 % осіб, тимчасово переміщених у країни ЄС, становлять жінки з дітьми. Водночас за віковими групами спостерігається такий розподіл: у віковій групі *від 5 до 17 років* частка жінок становила 14 %, порівняно з 15 % у чоловіків; *від 18 до 59 років* частка жінок була найбільшою – 43 %, порівняно з 8 % у чоловіків; *старше 60 років* – відповідно, частка жінок становила 9 %, порівняно з 4 %. Більшість тимчасово переміщених осіб мала вищу освіту (46 % від загальної кількості респондентів), професійно-технічну освіту мали 29 % респондентів, повну загальну середню освіту – 21 % респондентів. За сферами попередньої зайнятості спостерігався такий розподіл: майже 11 % респондентів були зайняті у сфері торгівлі, 10,8 % – у сфері освіти, понад 6 % – у сфері охорони здоров'я, 4 % – у сфері будівництва, 3,8 % – у сфері готельно-ресторанного бізнесу, 3 % – у соціальній сфері та ін. [20].

Наведені вище дані свідчать про значні загрози економічній та соціальній безпеці країни, пов'язані із значним відтоком найбільш продуктивних вікових груп населення (зокрема, жінок із дітьми), а також можливим зниженням якості освітнього потенціалу країни в найближчій перспективі.

Проте слід ураховувати також значні обсяги внутрішньої міграції українців із зон бойових дій та тимчасово окупованих територій, що призвело до суттєвого збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За даними ООН, кількість внутрішньо переміщених осіб (на 8 листопада 2022 р.) становила 6,243 млн осіб [21]. Відповідно, суттєво загострилися проблеми, пов'язані не тільки з тимчасовим розміщенням, забезпеченням соціальним захистом цих осіб, але й можливістю зайнятості, реалізації їхнього кадрового потенціалу.

Згідно з результатами п'ятнадцятого загальнонаціонального опитування "Україна під час війни. Зайнятість і доходи", проведеного соціологічною групою "Рейтинг" 23-24 липня 2022 р., значна частка внутрішньо переміщених осіб декларує вірогідність змінити професію, місце роботи чи місце проживання (рис. 2). Зокрема, майже 60 % опитаних зауважили можливість зміни професії, та 58 % охарактеризували зміну місця роботи як можливу опцію. Водночас можливість переїзду в інший регіон країни зазначили майже 74 % респондентів, так само як і можливість працювати в іншій країні – 83 % респондентів [22].

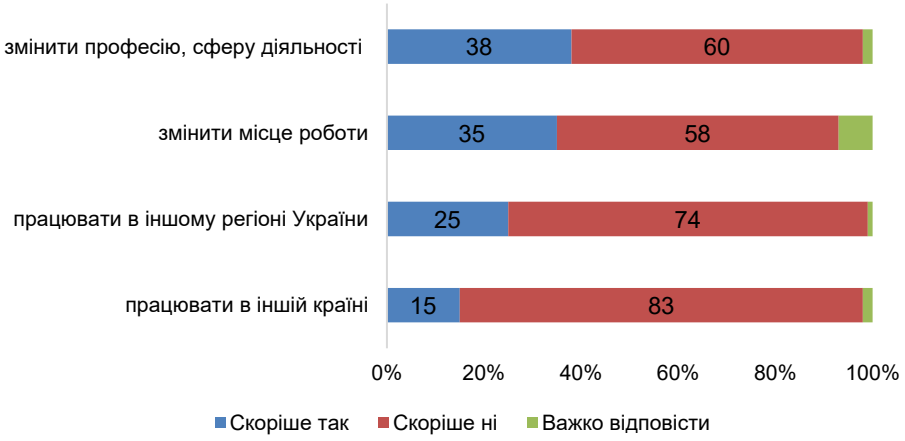

Рис. 2. Оцінка респондентами можливостей зміни / збереження місця роботи, професії та місця працевлаштування, %

Джерело: [22].

Згідно з результатами вісімнадцятого загальнонаціонального опитування "Психологічні маркери війни", проведеного соціологічною групою "Рейтинг" 8-9 жовтня 2022 р., структура зайнятих респондентів (за статусом зайнятості та за віком) характеризується таким розподілом [22] (рис. 3). Зокрема, найбільш значною є частка зайнятого населення, яке працює у звичайному режимі (47 % у віковій групі 36-50 років; та, відповідно, 33 % у віковій групі 18-35 років, а також 35 % у віковій групі понад 50 років). Це свідчить про збереження можливостей

зайнятості на робочому місці для найбільш продуктивних вікових груп населення. Водночас представники старших та молодших вікових груп більш вразливі до погіршення ситуації на ринку праці. Свідченням цього є більш висока частка тих респондентів, які не працювали на момент опитування серед вікових груп віком понад 51 рік (41 %) та віком від 18 до 35 років (38 %), порівняно з 23 % респондентів віком від 36 до 50 років.

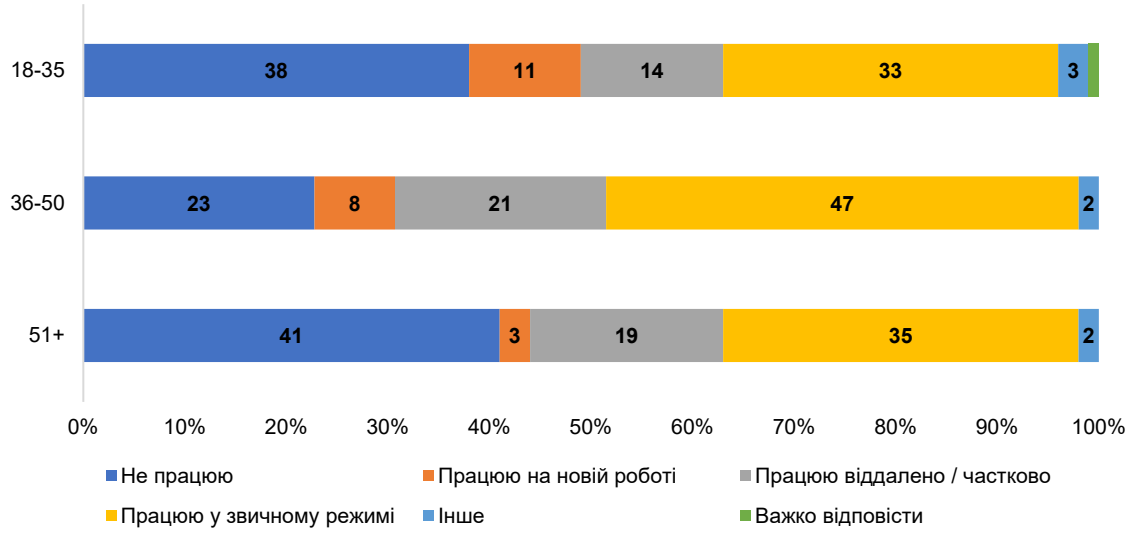

Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів щодо статусу та форм зайнятості, %

Джерело: [23].

Проте слід виділити наявні ризики забезпечення належного кадрового потенціалу в умовах війни та повоєнного відновлення. Зокрема, на думку А. І. Ковальської, навіть у передвоєнний час більшість українських підприємств мала проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, а саме: недостатню інноваційну спрямованість кадрової політики, можливостей застосування зарубіжного досвіду менеджменту персоналу; неповне урахування особистісних характеристик кожного окремого працівника; відсутність стратегії розвитку кадрового потенціалу працівників тощо [6]. Саме тому недостатньо ефективна стратегія використання та розвитку кадрового потенціалу в цей період призводила до значних масштабів плинності кадрів на підприємствах, збереження невисокого рівня зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей підприємства.

Однак в умовах війни суттєво загострилися проблеми та ризики, пов'язані з якістю кадрового потенціалу забезпечення соціально-економічного розвитку економіки країни й окремих регіонів. Насамперед це стосується звуження демографічного базису відтворення кадрового потенціалу за рахунок відтоку значної частки населення працездатного віку (зокрема, чоловіків у період мобілізації, жінок, які перебувають за кордоном із дітьми, особами похилого віку та особами з особливими потребами). Не менш серйозним викликом є погіршення якості кадрового потенціалу внаслідок скорочення сфери прикладання праці, зниження якості трудового життя. Це проявляється передусім через обмеження можливостей систематичного підвищення кваліфікації, оновлення навичок і знань унаслідок скорочення обсягів фінансування професійної підготовки та перепідготовки з боку роботодавців.

Відповідно, необхідно достатньо швидко реагувати на ризики й виклики, що виникають через війну, розробляти пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності формування, використання й розвитку кадрового потенціалу економіки (на національному та регіональному рівнях).

Серед пріоритетних напрямів мінімізації ризиків погіршення якості кадрового потенціалу слід виділити такі:

- забезпечення оцінки й моніторингу кадрового потенціалу економіки (на національному та регіональному рівнях);
- розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу на національному й регіональному рівнях (з урахуванням наявних стратегій розвитку регіонів);
- визначення напрямів покращення якості кадрового потенціалу (за рахунок оновлення практики формування кадрового резерву, покращення якості управлінських кадрів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування);
- стимулювання роботодавців до підвищення кваліфікації працівників за рахунок отримання допомоги державної служби зайнятості з питань організації професійного навчання, підвищення кваліфікації, набуття часткових кваліфікацій;
- посилення мотивації працівників до самоосвіти, набуття часткових кваліфікацій, підтвердження результатів неформальної освіти;
- розроблення програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб за участі державної служби зайнятості, організацій роботодавців;
- забезпечення обміну кращими практиками органів місцевого самоврядування з питань формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Висновки. Проведене дослідження економічної сутності й чинників впливу на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу дало змогу визначити основні проблеми й ризики погіршення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, пов'язані з впливом кризових явищ у демографічній, соціальній, економічній

ISSN 1728-3817

сферах. Як наслідок, було проаналізовано компонентну структуру кадрового потенціалу, яка характеризується наявністю демографічної, освітньої, кваліфікаційної та мотиваційної складових. Проведений аналіз показав, що в умовах війни відбувається поступове звуження демографічного базису відтворення кадрового потенціалу за рахунок відтоку значної частки населення працездатного віку; скорочення сфери прикладання праці.

У процесі аналізу виокремлено основні етапи еволюційних змін кадрового потенціалу, що дало змогу проаналізувати специфіку проявів економічного змісту цього поняття. Визначено, що для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на мікро-, мезо- та макрорівнях доцільно вдосконалити практику формування кадрового резерву. Обґрунтовано необхідність стимулювання роботодавців до підвищення кваліфікації працівників за рахунок отримання допомоги державної служби зайнятості з питань організації професійного навчання. Основними напрямами покращення якості кадрового потенціалу на рівні регіонів і країни визначено: розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу на національному та регіональному рівнях; підготовка програм професійного навчання й підвищення кваліфікації управлінських кадрів органів місцевого самоврядування. Отже, обґрунтовано, що підвищення ефективності використання і розвитку кадрового потенціалу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки, забезпеченню стабілізації та прискоренню відновлення економіки країни на інноваційних засадах.

Дискусія. Проблема забезпечення підвищення ефективності формування й використання кадрового потенціалу, створення умов для його розвитку та покращення якості окремих складових є надзвичайно складною й багатоаспектною, потребує постійної уваги. Зважаючи на результати проведеного дослідження, визначено основні ризики погіршення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу в умовах війни, чинники впливу на його формування, використання й розвиток. Водночас це питання потребує подальших досліджень, визначення механізму мінімізації негативних наслідків реалізації ризиків та загроз, пов'язаних із погіршенням якості кадрового потенціалу, розроблення інструментарію реалізації цих механізмів на національному й регіональному рівнях.

Список використаних джерел

1. French, W. L. (1982). *Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development.* Boston: Houghton Mifflin Co. Retrieved from: https://www.semanticscholar.org/paper/The-personnel-management-process%3A-Human-resources-French/4cb74191410eb9e042dcd8fbcfd2bb827d8e9136?sort=relevance&page=2 (дата звернення: 19.11.2022)
2. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey Bass Publishers. Retrieved from: https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership.pdf (дата звернення: 13.10.2022)
3. Rafigli, R. (2020). *Overview of the Formation and Development of a Human Potential Management System*. Customs Scientific Journal. № 2. Retrieved from: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4593/1/6%20RAFIGLI.pdf (дата звернення: 6.09.2022)
4. Martin, G., Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR.* Butterworth-Heinemann. URL: https://discovery.dundee.ac.uk/en/publications/corporate-reputations-branding-and-people-management-a-strategic (дата звернення: 15.10.2022)
5. Дашко І. М. (2017). *Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку.* Економіка та держава. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (дата звернення: 20.11.2022)
6. Kovalska, A. I. (2015). Economic essence of skilled potential and his role is in providing of competitiveness of enterprise. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 18.11.2022)
7. Shura, N. A. (2020). *Increasing the human potential of enterprises in modern business conditions.* Ефективна економіка. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7988 (дата звернення: 13.11.2022)
8. Гармідер Л. Д. *Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства*. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 53–60. URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/8.pdf (дата звернення: 5.10.2022)
9. Савченко А. Ю. *Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища*. Міжнародна науково-практична конференція "Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств". 2012. URL: http:// www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/ (дата звернення: 20.11.2022)
10. Федорова В. А., Карпенко Т. В. *Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки*. 2011. № 3. С. 24–28. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovogo-potentsiala-natsionalnoy-ekonomiki.pdf (дата звернення: 5.11.2022)
11. Безсмертна В. В. *Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання.* Наукові вісті Далівського університету. 2012. № 8. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (дата звернення: 7.11.2022)
12. Смачило В. В. *Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії "кадровий потенціал підприємства"*. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53–65. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/ (дата звернення: 11.11.2022)
13. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: моногр. за ред. З. Варналія. Київ: Знання України, 2005. 498 с.
14. Шимановська-Діанич Л. М. *Сутність категорії кадрового потенціалу в системі споживчої кооперації України*. Економіка та управління. 2009. № 5. С. 92–98.
15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підруч.* За ред. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
16. Стратійчук В. М. Новак І. Г. *Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства.* Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 146–150. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/27.pdf (дата звернення: 11.11.2022)
17. Турянський Ю. П., Бандур С. І., Заяць Т. А., Онікієнко В. В. *Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення.* К.: РВПС України НАН України, 2001. 261 с.
18. 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.
19. Краснокутська Н. С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб.* К. : Центр навч. л-ри, 2007. 352 с. URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial (дата звернення: 7.11.2022)
20. Displacement Patterns, Protection Risks and Needs of Refugees from Ukraine. Regional Protection Analysis. UNHCR Regional Bureau for Europe 26.10.2022. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/download/96447 (дата звернення: 8.11.2022)
21. Ukraine Situation Flash Update № 34. November 2022. The United Nations High Commissioner for Refugees web-site. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/ download/96593 (дата звернення: 8.11.2022)
22. Звіт за результатами п'ятнадцятого загальнонаціонального опитування соціологічної групи "Рейтинг" від 23-24 липня 2022 р. "Україна під час війни. Зайнятість і доходи". URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat_obschenaci_opros_ukraina_vo_vremya_voyny_zanyatost_i_dohody_23-24_iyulya_2022_goda.html (дата звернення: 8.11.2022)
23. Звіт за результатами вісімнадцятого загальнонаціонального опитування соціологічної групи "Рейтинг" від 8-9 жовтня 2022 р. "Психологічні маркери війни". URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy_obschenacionalnyy_opros_psihologicheskie_markery_voyny_8-9_oktyabrya_2022.html (дата звернення: 8.11.2022)

Received: 10/11/2022
1st Revision: 21/11/2022
Accepted: 03/12/2022

Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project

L. Lisogor, Dr. Sci. (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0001-5624-597X
National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine,
N. Rudenko, PhD (Econ.), Associate Prof.
ORCID ID: 0000-0003-0939-8206
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

THE PERSONNEL POTENTIAL TO FOSTER SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER MODERN CONDITIONS

The economic content and specifics of the "personnel potential" concept at the individual, micro, and macro levels have been investigated. The study explored the component structure of personnel potential characterized by the presence of demographic, educational and knowledge, qualification, and motivational components. The paper examines factors affecting the formation, use, and development of personnel potential. The main stages of evolutionary changes in personnel potential have been singled out. The problems and risks of deteriorating the quantitative and qualitative characteristics of the personnel potential associated with the impact of crisis phenomena in the demographic, social, and economic spheres have been identified. It was noted that in the conditions of the war, there was a gradual narrowing of the demographic base for the reproduction of personnel potential due to the migration outflow of a significant part of the working-age population; reduction of the number of jobs. It has been proven that to increase the efficiency of the use of personnel potential at the micro, meso, and macro levels, it is advisable to improve the practice of forming the personnel reserve. The need was shown to stimulate employers improve employees' skills and qualifications by obtaining assistance from the state employment service on the organization of professional training. The main directions for improving the quality of personnel potential at the regional and national levels are defined as an elaboration of the strategies for the development of personnel potential at the national and regional levels, preparation of the training programs, and upgrading of qualification of management personnel of local authorities. The directions are substantiated to minimize the risks and overcome the negative consequences of the deterioration of the quality of personnel potential to ensure the stabilization and acceleration of the recovery of the country's economy based on innovation.

Keywords: human resources, personnel potential, development of personnel potential, risks.

References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription

1. French, W. L. (1982). *Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development.* Boston: Houghton Mifflin Co. Retrieved from: https://www.semanticscholar.org/paper/The-personnel-management-process%3A-Human-resources-French/4cb74191410eb9e042dcd8fbcfd2bb827d8e9136?sort=relevance&page=2 (Accessed 19.11.2022)

2. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey Bass Publishers. Retrieved from: https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership.pdf (Accessed 13.10.2022)

3. Rafigli, R. (2020). *Overview of the Formation and Development of a Human Potential Management System*. Customs Scientific Journal. № 2. Retrieved from: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4593/1/6%20RAFIGLI.pdf (Accessed 6.09.2022)

4. Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*. Butterworth-Heinemann. Retrieved from: https://discovery.dundee.ac.uk/en/publications/corporate-reputations-branding-and-people-management-a-strategic (Accessed 15.10.2022)

5. Dashko, I. M. (2017). *Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku. Ekonomika ta derzhava*. *№ 1.* Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (Accessed 20.11.2022)

6. Kovalska, A. I. (2015). *Economic essence of skilled potential and his role is in providing of competitiveness of enterprise.* Efektyvna ekonomika. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua (Accessed 18.11.2022)

7. Shura, N. A. (2020). Increasing the human potential of enterprises in modern business conditions. *Efektyvna ekonomika*. *Vol. 6*. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7988 (Accessed 13.11.2022)

8. Harmider, L. D. (2012). *Protses rozvytku kadrovoho potentsialu pidpryiemstva*. Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu. № 1 (5). Tom 2. Retrieved from: https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/8.pdf (Accessed 5.10.2022)

9. Savchenko, A. L. *Otsinka kadrovoho potentsialu v minlyvykh umovakh zovnishnoho seredovyshcha.* Problemy ekonomiky. Retrieved from: http:// www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/ (Accessed 20.11.2022)

10. Fedorova, V. A., & Karpenko, T. V. (2011). *Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky*. Problemy ekonomiky. № 3. 24–28. Retrieved from: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovogo-potentsiala-natsionalnoy-ekonomiki.pdf (Accessed 5.11.2022)

11. Bezsmertna, V. V. (2012). *Kadrovyi potentsial pidpryiemstva – mozhlyvosti yoho formuvannia ta efektyvnoho vykorystannia.* Naukovi visti Dalivskoho universytetu. № 8. Retrieved from: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (Accessed 7.11.2022)

12. Smachylo, V. V. (2016). *Kvintesentsiia ta poniatiino-semantychnyi analiz sotsialno-ekonomichnoi katehorii "kadrovyi potentsial pidpryiemstva"*. Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky. № 3. Retrieved from: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/ (Accessed 11.11.2022)

13. Rehiony Ukrainy: problemy ta priorytety sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: monohr. za red. Z. Varnaliia. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2005. 240 p.

14. Shymanovska-Dianych, L. M. (2009). *Sutnist katehorii kadrovoho potentsialu v systemi spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*. Ekonomyka y upravlenye. № 5.

15. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). *Upravlinnia personalom: pidruchn.* K. : TsUL.

16. Stratiichuk, V. M., Novak, I. H. (2020). *Sutnist ta klasyfikatsiia trudovykh resursiv pidpryiemstva*. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. № 6 (23). Retrieved from: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/27.pdf (Accessed 11.11.2022)

17. Bandur, S. I., Zaiats, T. A., Onikiienko, V. V., Turanskyi, Yu. P. (2001). *Sotsialni priorytety rynku pratsi: metodolohiia, praktyka, shliakhy zabezpechennia*. K.: RVPS Ukrainy NAN Ukrainy.

18. Raikovska, I. T. (2019). *Vyznachennia zmistu komponentiv trudovoho potentsialu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvom*. Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu. № 3.

19. Krasnokutska, N. S. (2007). *Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka: navchalnyi posibnyk*. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury. Retrieved from: http://vuzlib.com.ua/ articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial (Accessed: 7.11.2022)

20. Displacement Patterns, Protection Risks and Needs of Refugees from Ukraine. Regional Protection Analysis. UNHCR Regional Bureau for Europe 26.10.2022. Retrieved from: https://data.unhcr.org/en/documents/download/96447 (Accessed: 8.11.2022)

21. Ukraine Situation Flash Update #34. November 2022. The United Nations High Commissioner for Refugees web-site. Retrieved from: https://data.unhcr.org/en/documents/ download/96593 (Accessed: 8.11.2022)

22. Zvit za rezultatamy piatnadtsiatoho zahalnonatsionalnoho opytuvannia sotsiolohichnoi hrupy "Reitynh" vid 23-24 lypnia 2022 r. "Ukraina pid chas viiny. Zainiatist i dokhody". Retrieved from: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pyatnadcat_obschenaci_opros_ukraina_vo_vremya_voyny_zanyatost_i_dohody_23-24_iyulya_2022_goda.html (Accessed: 8.11.2022)

23. Zvit za rezultatamy visimnadtsiatoho zahalnonatsionalnoho opytuvannia sotsiolohichnoi hrupy "Reitynh" vid 8-9 zhovtnia 2022 r. "Psykholohichni markery viiny". Retrieved from: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy_obschenacionalnyy_opros_psihologicheskie_markery_voyny_8-9_oktyabrya_2022.html (Accessed: 8.11.2022)