

визначивши мету та цілі впровадження, а також шляхи їх досягнення); лідерство та підтримка керівництва (керівництво повинно активно підтримувати ініціативу з впровадження цифрового менеджменту та забезпечувати необхідні ресурси для її успішного реалізації); навчання та розвиток персоналу (впровадження нових технологій потребує навчання персоналу; працівники повинні бути готові використовувати нові інструменти та програмне забезпечення); забезпечення інфраструктури (підприємство повинно мати необхідну інфраструктуру для впровадження цифрового менеджменту, таку як високошвидкісний Інтернет, потужні комп'ютери та сервери); забезпечення кібербезпеки (компанія повинна приділяти увагу заходам забезпечення кібербезпеки, щоб захистити свою інформацію та інфраструктуру від кібератак та інших загроз); підтримка та співпраця з постачальниками (залучення надійних та компетентних постачальників технологій та послуг може сприяти успішному впровадженню цифрового менеджменту); моніторинг та оцінка результатів (після впровадження необхідно систематично моніторити та оцінювати результати, щоб виявляти успіхи та проблеми та вчасно коригувати стратегію.

### Література

1. Нетребя М.М., Шибіріна С.О., Короленко О.Б. Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. Наукові перспективи. 2022. №5 (23). С. 246-258
2. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 1 (24). С. 57-63.
3. Sahu, S. (2022). What is digital management. Quora. Retrieved from: [https://www.quora.com/What-is-digital-management?top\\_ans=261108520](https://www.quora.com/What-is-digital-management?top_ans=261108520)
4. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, 2021, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
5. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. Quality Access to Success, Vol. 22, No. 182 - June 2021, pp. 3-9. [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf)

УДК 338.658

Чух Л.А., здобувач освіти,  
Касич А.О., науковий керівник, д.е.н., проф.  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

## **ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах загострення конкуренції відбувається зростання значення розвитку інтелектуального, трудового потенціалу підприємства. Саме трудові ресурси підприємства визначають вектори розвитку будь-якого підприємства, всіх його функціональних зон. Відповідно розвиток трудового потенціалу, управління його ефективністю має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах війни українські підприємства зіткнулись з проблемою міграції кваліфікованих фахівців, що визначає важливість не лише збереження трудового потенціалу, а й забезпечення його зміцнення задля виживання підприємства. Складні умови функціонування економіки визначають необхідність розроблення нових підходів до розвитку трудового потенціалу.

Питання розвитку трудового потенціалу в наукових працях досліджено з позицій: визначення економічної сутності [4], підвищення ефективності його використання [1], управління трудовим потенціалом та кадровою безпекою [2, 5, 7], а також його ролі в контексті розвитку інтелектуального капіталу підприємства [6].

Метою дослідження є узагальнення методів управління, які забезпечать збереження та розвиток трудового потенціалу підприємств в умовах війни.

Трудовий потенціал підприємства – це виробнича спроможність особи, що характеризується її особистісними навичками (рівень кваліфікації, інтелектуальні здібності, рівень фізичної підготовки), що вступає у взаємозв'язок з усіма сферами економічного потенціалу підприємства [3].

З точки зору управління трудовим потенціалом важливо розуміння його структури. В наукових джерелах є декілька підходів до визначення елементів трудового потенціалу. Зважаючи на умови війни використаємо якісну ознаку для визначення елементів трудового потенціалу. Відповідно зазначимо актуальність врахування: здоров'я (рівень працездатності, середня тривалість життя, тощо); освіта (кількість спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою); творчість (кількість винаходів, раціоналізаторські пропозиції у розрахунку на одного працюючого); свідомість (втрати від конфліктів, страйків); професіоналізм (рівень якості продукції, втрати від браку, питома вага кваліфікованих робітників в загальній чисельності працюючих [4]. Війна суттєво впливає на всі зазначені елементи трудового потенціалу, а відтак менеджмент компанії має забезпечувати комплексний та зважений підходи до управління ними.

Трудовий потенціал підприємств під час війни суттєво зменшився через: долучення великої кількості чоловіків до захисту країни, міграції жінок до інших країн, а також переміщенням самих підприємств. Значна кількість підприємств задля збереження трудового потенціалу використовували схему гнучкого режиму роботи, організації дистанційного режиму роботи, саморегулювання працівником часу роботи (початку та завершення) відповідно до умов безпеки. І під час війни підприємства

використовують традиційні методи управління трудових ресурсів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, переваги та недоліки використання яких наведено в статті [5]. Слід зазначити, що під час пандемії підприємства напрацювали нові методи організації діяльності трудових ресурсів: віддалена робота,

Підприємства змушені були зменшувати розмір оплати праці, збільшувати тривалість щорічної відпустки, скорочувати робочий день, запровадити графіки змінного режиму роботи. Також відбулись певні зміни політики управління трудовим персоналом в частині скорочення програм навчання співробітників. Під час пандемії і війни зросло значення використання цифрових інструментів, що вимагало підвищення кваліфікації персоналу саме в частині оволодіння цифровими компетентностями. Менеджмент під час війни вирішує принципово нові питання в умовах невизначеності та потребує оперативного управління змінами, в тому числі в частині кадрового менеджменту.

### Література

1. Ладунка І.С. Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 421-425.
2. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019. № 1. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf)
3. Птащенко О. В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. № 5 (126). С. 111-119.
4. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Дослідження сутності економічної категорії «трудова потенціал» у менеджменті різних рівнів. Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2010. №4(8). С. 90-95.
5. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10, част. 2. С.121-125.
6. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. Quality Access to Success, Vol. 22, No. 182 - June 2021, pp. 3-9. [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf)
7. Савченко М. В., Бальзан І.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Економічний вісник, 2022, №2, С. 123-135.