

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.4:323.2(477)

JEL Classification: H00, J24, M12, M20, Q56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).231-239](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).231-239)

І.О. Андрощук, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна***Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності**

У статті розглянуто трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. Встановлено, що в даний час кадровий потенціал України характеризується високим рівнем якості, що пояснюється значною присутністю освічених і кваліфікованих людей серед населення країни. Поряд із тим, мають місце проблеми на ринку праці з огляду на зовнішні виклики, які дестабілюють діяльність вітчизняних підприємств.

Досліджено поняття резильєнтності та ключові типи ризиків, які впливають на неї, а саме: коваріантні шоки; ідіосинкратичні потрясіння та сезонні шоки. Встановлено, що найбільшу загрозу мають коваріантні шоки, серед яких воєнні конфлікти, які складно передбачити та, відповідно, уникнути економіці чи економікам країн світу. Надано оцінку пошкоджень, втрат і потреб на відновлення за секторами економіки України. Встановлено, що найбільші пошкодження припадають на житловий сектор (37,4%) та транспортну інфраструктуру (26,5%). Серед виробничого сектору, найбільш втрат зазнали промисловість і торгівля та сільське господарство. Виокремлено ключові проблеми формування та використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств. Здійснено оцінку народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 році. Проаналізовано стан ринку праці за наявними попитом та пропозицією. Встановлено факт наявної диспропорції на ньому. Виявлено, що розвиток кадрового потенціалу слугує ефективним інструментом зміцнення економічної активності вітчизняних підприємств.

Як результат, запропоновано ефективні шляхи розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності з метою повоєнної відбудови національної економіки, що дасть змогу розвинути кадровий потенціал шляхом підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та зберегти економічно активне населення України.

**кадровий потенціал, резильєнтність, втрати економіки, інноваційні зрушення, вітчизняні підприємства, національна економіка**

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств створюють ряд викликів для їх функціонування, будучи основним базисом розвитку національної економіки України. Досягнення її сталого економічного розвитку в сучасну епоху вимагає ефективного використання кадрового потенціалу, ключовим аспектом якого є розумне управління як виробничими, так і людськими ресурсами, що є основою для підвищення економічної конкурентоспроможності.

У глобалізованій світовій економіці важливо не лише володіти людськими ресурсами, а й ефективно використовувати їхній потенціал, аби мати стійку конкурентну перевагу. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності країни шляхом ефективного використання її людських ресурсів та реалізації їх кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал України характеризуються високим рівнем якості, що пояснюється значною присутністю освічених і кваліфікованих людей серед населення країни. Збереження міцних позицій у рейтингу конкурентоспроможності за рахунок постійного вдосконалення якості людських ресурсів може бути досягнуто лише шляхом ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу країни.

Проте на тлі війни має місце значне погіршення ситуації з кадровим забезпеченням економічного зростання країни через наявні диспропорції на ринку праці, що унеможливають ефективне функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Зокрема, намітилися негативні тенденції в демографічній сфері, що полягають у погіршенні здоров'я населення, зростанні смертності та скороченні частки найбільш продуктивних вікових груп у складі постійного населення. Крім того, відбувся значний сплеск виїзної міграції, а також збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб через вплив військових дій на території країни. Зменшення можливостей працевлаштування внаслідок закриття та знищення численних промислових підприємств та об'єктів інфраструктури створило серйозний виклик для зростання національного та регіонального ринків праці. Доступність професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників значно зменшилась, що призвело до підвищення ризиків щодо якості робочої сили та її здатності підтримувати загальний економічний розвиток країни, а також регіональних та місцевих громад. Отже, вкрай актуальними стають дослідження трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах невизначеності та підвищеної нестабільності економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств займалося широке коло вчених як зарубіжних, так і вітчизняних. Наприклад, Дашко І. розглядає формування взаємозв'язку системи управління кадровим потенціалом з цілями виробничо-господарської діяльності підприємства [1]. Тоді як Смачило В. досліджує змістовне наповнення категорії «кадровий потенціал підприємства» з соціально-економічної точки зору [7].

У спектрі досліджень Шури Н. ключові аспекти методичного інструментарію формування кадрового резерву на підприємстві задля забезпечення підвищення рівня його кадрового потенціалу [11]. Хаустова К. акцентує увагу на проблемах управління кадровим потенціалом організацій в умовах невизначеності, зокрема необхідності врахування того факту, що стратегія забезпечення кадрового потенціалу у нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, беручи до уваги множини факторів і ризиків, пов'язаних із змінюваною обстановкою та новими умовами праці [9].

Досить ґрунтовними виступають дослідження Онищенко Е., які досліджують систему управління кадровим потенціалом, подаючи її у вигляді чотирьох підсистем, а саме: планування потреби у персоналі, найм, комплектування управлінського персоналу, рівень оплати праці, реалізація кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, управління якістю трудового життя та управління використанням потенціалу [5]. Поряд із тим потребують більш детального вивчення особливості трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження виступає виявлення особливостей трансформаційних викликів розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності з точки зору нових викликів та передумо для його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до безпосереднього дослідження кадрового потенціалу вітчизняних підприємств у призмі нових викликів, вважаємо за доцільне, ґрунтовно вивчити дефініцію «резильєнтності». Так, наприклад, на думку Бонанно Дж. під резильєнтністю слід розуміти динамічний процес встановлення позитивної адаптації в контексті несприятливих явищ [12]. Тоді як, відповідно до досліджень групи науковців, а саме МакЛеман Г, Міллер А., Марті Л.

резильєнтністю вважається здатність системи перебудувувати свої елементи та ключові ресурси мобільним способом для досягнення динамічної стійкості на новому рівні розвитку як відповідь на раптові внутрішні або зовнішні збурення [13].

За класифікацією Організації економічного та соціального розвитку, на резильєнтність економіки впливають три типи ризиків і шоків серед яких наступні: коваріантні шоки – рідкісні події, що впливають майже на всіх; ідіосинкратичні потрясіння – події, що конкретно впливають на окремих людей і сім'ї; сезонні шоки – повторювані події, такі як щорічні повені, переміщення людей або коливання ринку [10]. Серед вище вказаних найбільшу загрозу мають коваріантні шоки, серед яких воєнні конфлікти, які складно передбачити та, відповідно, уникнути економіці чи економікам країн світу.

На думку експертної групи Світового банку та Єврокомісії, згідно методології Rapid Damage and Needs Assessments Світового банку, завдані ушкодження через війну в Україні з 24 лютого 2022 р. по 24 лютого 2023 р. оцінюються у сумі 134,7 млрд дол. США, тоді як сума необхідних витрат на відновлення – 410,6 млрд дол. США [14] (табл. 1).

Таблиця 1 - Оцінка пошкоджень, втрат і потреб на відновлення за секторами економіки України

Сектор економіки	Пошкодження		Втрата		Потреби	
	Сума, млрд дол. США	Частка в загальній сумі, %	Сума, млрд дол. США	Частка в загальній сумі, %	Сума, млрд дол. США	Частка в загальній сумі, %
<b>Соціальний сектор</b>						
Житло громадян	50,4	37,4	17,2	5,9	68,6	16,7
Освіта і наука	4,4	3,3	0,8	0,3	10,7	2,6
Охорона здоров'я	2,5	1,9	16,5	5,7	16,4	4,0
Соціальний захист і життєдіяльність	0,2	0,1	4,2	1,5	41,8	10,2
Культура і туризм	2,6	1,9	15,2	5,3	6,9	1,7
<b>Сектори інфраструктури</b>						
Енергетика та добувні галузі	10,6	7,9	27,2	9,4	47	11,4
Транспорт	35,7	26,5	31,6	10,9	92,1	22,4
Телекомунікації та цифрові технології	1,6	1,2	1,6	0,6	4,5	1,1
Водопостачання та очищення води	2,2	1,6	7,5	2,6	7,1	1,7
Муніципальні послуги	2,4	1,8	3,0	1,0	5,7	1,4
<b>Виробничі сектори</b>						
Сільське господарство	8,7	6,5	0,5	0,2	29,7	7,2
Промисловість і торгівля	10,9	8,1	0,5	0,2	23,2	5,7
Управління водними ресурсами	0,4	0,3	1,4	0,5	8,9	2,2
Фінанси та банківська справа	0	0	0	0	6,8	1,7
<b>Наскрізні сектори</b>						
Охорона довкілля та ліси	1,5	1,1	0,5	0,2	1,5	0,4
Реагування на надзвичайні ситуації та цивільний захист	0,2	0,1	0,5	0,2	0	0,0
Державне управління	0,3	0,2	1,4	0,5	0,6	0,1
Боротьба з небезпечними ситуаціями	0	0,0	37,6	13,0	37,6	9,2
<b>Разом</b>	<b>134,7</b>	<b>100,0</b>	<b>289,1</b>	<b>100,0</b>	<b>410,6</b>	<b>100,0</b>

Джерело: складено автором на основі [14]

Як видно з табл. 1, найбільші пошкодження припадають на житловий сектор (37,4%) та транспортну інфраструктуру (26,5%). Серед виробничого сектору, найбільш втрат зазнали промисловість і торгівля та сільське господарство.

Як свідчать аналітичні дані Дія-бізнес, найбільших руйнувань впродовж періоду повномасштабного вторгнення зазнали такі підприємства як: Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, Азовсталь, АТ «Мотор Січ», «Укрхімтрансміак», ПрАТ «Глини Донбасу», «Конті» та «Нібулон» [8]. Найбільша концентрація пошкоджень спостерігається у таких регіонах як: Київська та Донецька області – 17% від загальної кількості усіх пошкоджених та зруйнованих підприємства, Запорізька область – 14%, Харківська область – 13%, Луганська – 10% та Миколаївська – 8%. Всі ці пошкодження інфраструктури, поряд із посиленням міграційних процесів, як у довоєнний час, так і в період воєнного стану актуалізували трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств.

На сьогодні, серед ключових проблем формування та використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств слід виокремити такі:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили у деяких галузях;
- великий потік міграції робочої сили за кордон, що призводить до втрати талановитих працівників, особливо в технічних галузях;
- низький рівень зарплат та нестабільні умови праці змушують багатьох кваліфікованих працівників шукати роботу за кордоном або в інших галузях;
- неефективне управління талантами та розвиток кар'єри працівників може призводити до втрати цінних співробітників та зниження мотивації;
- потреба в адаптації до швидких змін в технологіях та підходах до бізнесу вимагає постійного навчання та перепідготовки персоналу;
- погіршення економічної ситуації в країні та геополітична турбулентність створюють нестабільність, яка впливає на управління кадрами та може вплинути на рівень зайнятості [9].

Аналіз даних ООН та результатів досліджень Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАНУ було здійснено кількісну оцінку народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 році, результати якої подано на рис. 1.



Рисунок 1 – Оцінка народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [3]

Як бачимо з рис. 1, на сьогодні в Україні, за підрахунками аналітичних служб, мешкає близько 29 млн. осіб, з них 17 млн. осіб становить економічно неактивне населення, що становить 58,6 %, тоді як на економічно активне припадає 12 млн осіб або 41,4%, з них безробітне населення близько 3 млн осіб або 10,7% від загальної кількості населення. Таким чином, у підсумку, загалом кількості безробітних та економічно неактивних осіб становить близько 20 млн осіб, або майже 70 % населення країни, що являє собою значне навантаження на економічно активне населення.

Не дивлячись на наявну негативну структуру населення України, в межах якого превалює економічно неактивне населення, економіка України поступово відновлюється, про що свідчить зростання вакансій на ринку праці та відповідного рівня заробітних плат [4].

На сучасному етапі на ринку праці спостерігається кадровий голод. Найбільший дефіцит робочої сили має місце у сфері виробництва одягу, де впродовж січня-серпня 2023 року, наприклад, було відкрито 4000 вакансій, тоді як шукали роботу лише 1800 осіб. Поряд із тим, в текстильному виробництві, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів досягнуто балансу між попитом і пропозицією. Крім того, обробка та виробництво виробів з деревини, паперу та паперових виробів, різноманітних транспортних засобів, хімікатів та хімічних продуктів, гумових та пластмасових виробів, готових металевих виробів та виробництво меблів також досягли стану рівноваги (табл. 2).

Таблиця 2 - Баланс попиту та пропозиції січень-серпень 2023

Галузь	Вакансія, тис. вакансій	Кількість безробітних, тис. осіб	Дефіцит робочих місць (-) / дефіцит робочої сили (+), тис. од.	Навантаження zareєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) (осіб на 1 робоче місце)
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	4,0	4,2	-0,2	1,5
Переробна промисловість, в тому числі:	42,4	50,1	-7,7	1,18
Виробництво харчових продуктів	11,7	15,1	-3,4	1,29
Виробництво одягу	4,0	1,8	2,2	0,45
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	3,7	4,5	-0,8	1,22
Виробництво машин і устаткування	2,5	3,6	-1,1	1,44
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	4,4	7,9	-3,5	1,8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	6,3	3,9	2,4	0,62

Джерело: складено автором на основі [2]

Тоді як, як видно з табл. 2, у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря спостерігається значна диспропорція між кількістю зареєстрованих безробітних та наявними можливостями працевлаштування. Зокрема, на кожну вакантну посаду припадає 1,8 безробітних. Натомість значно вищий попит на

робочу силу у виробництві одягу, де на кожного безробітного, який раніше працював у цій галузі, припадає 2,22 вакансії. Варто зазначити, що у виробництві одягу традиційно домінували жінки. Таку ситуацію можна пояснити, зокрема, міграційними процесами та збільшенням державного замовлення [2].

Крім того, виробництво одягу зазнало зростання обсягів реалізованої продукції порівняно з довоєнним періодом. У 2022 році обсяги виробництва текстилю, одягу, виробів зі шкіри та інших супутніх матеріалів зросли на 8,7% порівняно з 2021 роком (з 28 261 млн грн до 30 714 млн грн). Важливо зазначити, що найбільший попит на робочу силу зараз мають галузі, які отримують потужну підтримку зі сторони уряду.

Найсуттєвіші диспропорції спостерігаються у виробництві харчових продуктів. З січня по серпень 2023 року 27,6% вакансій було зосереджено в харчовій промисловості, тоді як 30,1% безробітних раніше були зайняті у виробництві харчових продуктів у переробній галузі. У 2022 році відбулося незначне зниження обсягів реалізації продукції, яке склало 12%. Поряд із тим, очікується, що такі ініціативи як, наприклад, національна програма «Експортна фабрика продовольства: стимулювання та розвиток переробки продукції рослинного походження» будуть здатні підтримати та покращити харчову промисловість України в контексті післявоєнного економічного відновлення [6], що є вкрай важливим із точки зору збереження кадрового потенціалу країни також.

Такого роду ініціативи мають на меті підтримати національного виробника та зберегти робочі місця, що є вкрай важливим в умовах воєнного стану в країні та повоєнної відбудови. З огляду на все це розвиток кадрового потенціалу вітчизняних підприємств виступає важливим процесом не лише протидії спаду економіки у зв'язку зі зниженням економічно активного населення, в першу чергу, через демографічні втрати, а й інструментом його збереження та рушійною силою продукування ВВП країни.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, безперечно, сучасні виклики, які стоять перед вітчизняними підприємствами провокують відтік кадрів через зниження економічної активності суб'єктів господарювання, фізичного зниження матеріально-технічної бази, логістики тощо. Поряд із тим, концепція резильєнтності доводить, що всі ці виклики провокують схильність економіки відновлюватися та адаптуватися до впливу таких несприятливих потрясінь, які нині є в Україні. Саме тому, розвиток кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на сучасному етапі має базуватися на засадах резильєнтності шляхом наступних кроків:

- здійснення постійного моніторингу стану кадрового потенціалу шляхом проведення регулярних оцінок компетенцій та професійного рівня співробітників, використання сучасних методик для моніторингу ефективності персоналу та творення сприятливого робочого середовища;
- забезпечення психолого-емоційної безпеки та підтримка її рівня на робочому місці;
- формування рівня довіри шляхом поширення практики відкритого спілкування між співробітниками;
- підвищення кваліфікації та професійний розвиток шляхом організації навчальних програм, тренінгів та семінарів, в тому числі психолого-емоційної підтримки;
- стимулювання участі співробітників у внутрішніх та зовнішніх професійних заходах;
- розвиток лідерських якостей шляхом виявлення потенційних лідерів та надання їм можливості у подальшому розвитку;

- впровадження інноваційних технологій шляхом застосування цифрових інструментів, засобів автоматизації HR-процесів та роботизації простих задач, застосування платформ для онлайн-навчання та розвитку навичок;
- адаптація практики гнучкого підходу в управлінні персоналом шляхом запровадження гнучких графіків роботи та надання можливості віддаленого робочого місця;
- розробка системи матеріальних та нематеріальних винагород, що сприяють залученості співробітників;
- визнання досягнень працівників та створення можливостей для кар'єрного зростання;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям з метою уникнення емоційного вигорання на робочому місці та посилення психологічного тиску в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- запровадження програм для підтримки здорового способу життя та добробуту співробітників;
- сприяння розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління;
- поширення практики проведення регулярних опитувань задоволеності співробітників та аналіз отриманих даних для прийняття управлінських рішень;
- розробка навчальних програм та семінарів-тренінгів із підготовки до плану-дій у кризових ситуаціях;
- розробка навчальних програм із основ стресостійкості та управління змінами.

Все це дасть змогу розвинути кадровий потенціал вітчизняних підприємств шляхом підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та зберегти економічно активне населення України, що є важливим для подальшого відновлення економіки країни. Перспективою подальших пошуків у напрямі дослідження є вивчення ролі кадрового потенціалу вітчизняних підприємств у відновленні економіки країни у повоєнний період.

## Список літератури

1. Дашко І. М. 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](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
2. Державна служба зайнятості “Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-серпні 2023 року”. URL: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_popyt\\_i\\_propozyciya\\_na\\_rynku\\_praci\\_08\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf) (дата звернення: 10.11.2023)
3. Кільницька, О., Яремова, М., Сушицька, О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні hr-технології в Україні. *Економіка та суспільство*, (55) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> (дата звернення: 10.11.2023)
4. Ловіцька Л. В Україні з'явилося багато вакансій і зросли зарплати: названі найпопулярніші професії. Робота в Україні: кількість вакансій та зарплати зросли. URL: <https://finance.today.ua/v-ukrayini-z-yavilosya-bagato-vakansij-i-zrosli-zarplati-nazvani-najpopulyarnishi-profesiyi/> (дата звернення: 12.11.2023)
5. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. Економіка менеджмент підприємництва. *Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*. №23(II). 2011. С. 7-13.
6. План відновлення України. Візія відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». Національні програми. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2023)
7. 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/VALENTYNA\\_V\\_SMACHYLOQuintessence\\_and\\_Conceptual\\_semantic\\_Analysis\\_of\\_the\\_Socioeconomic\\_Category\\_of\\_Human\\_Capacity\\_of\\_Entepdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/VALENTYNA_V_SMACHYLOQuintessence_and_Conceptual_semantic_Analysis_of_the_Socioeconomic_Category_of_Human_Capacity_of_Entepdf) (дата звернення: 20.11.2023)

8. Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на \$13 млрд. Дослідження аналітичного центру при Київській школі економіки. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki> (дата звернення: 15.11.2023)
9. Хаустова, К., Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 15.11.2023)
10. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41> (дата звернення: 12.11.2023)
11. Шура, Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf) (дата звернення: 20.11.2023)
12. Vonanno G. A. Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Adverse Events? *American Psychologist*. 2004. Vol. 59. Iss. 1. P. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20> (дата звернення: 15.11.2023)
13. MacLeman H., Miller A. M., Marty L. Resilience Systems Analysis: Learning and recommendations report / OECD, Sida. Paris: OECD Publishing, 2017. 90 p. URL: [https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning\\_Recommendationsreport.pdf](https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning_Recommendationsreport.pdf) (дата звернення: 20.11.2023)
14. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – February 2023 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 15.11.2023)

## References

1. Dashko, I. M. (2017). Kadrovyyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*. Vol. 1, 65–68. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) [in Ukrainian]
2. Derzhavna sluzhba zainiatosti "Popyt ta propozytsiia na zareistrovanomu rynku pratsi u sichni-serpni 2023 roku" - [State Employment Service "Demand and supply on the registered labor market in January-August 2023"]. Retrieved from [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_popyt\\_i\\_propozyciya\\_na\\_rynku\\_praci\\_08\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf) [in Ukrainian].
3. Kilnitska, O., Yaremova, M. & Sushytska, O. (2023). Otsinka trudovoho potentsialu ta suchasni HR-tekhnologii v Ukraini [Assessment of labor potential and modern HR technologies in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. Vol. 55. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> [in Ukrainian].
4. Lovitska L. V (2023) Ukraini zivaylosia bahato vakansii i zrosly zarplaty: nazvani naipopuliarnishi profesii. [Many vacancies have appeared in Ukraine and salaries have increased: the most popular professions are named]. Retrieved from: <https://finance.today.ua/v-ukrayini-z-yavilosya-bagato-vakansij-i-zrosli-zarplati-nazvani-najpopulyarnishi-profesiyi/> [in Ukrainian]
5. Plan vidnovlennia Ukrainy. Vizii vidnovlennia Ukrainy: «Sylna yevropeiska kraina – mahnit dlia inozemnykh investytsii». Natsionalni prohramy – [Ukraine recovery plan. The vision of restoring Ukraine: "A strong European country is a magnet for foreign investments." National programs]. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Onishchenko, E.K. (2011). Kadrovyyi potentsial ta yoho mistse v strukturi potentsialu pidpriemstva [Personnel potential and its place in the structure of the company's potential]. *Ekonomika menedzhment pidpriemnytstva. Zbirnyk nauk prats Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia - Economics, management, entrepreneurship. Collection of works of Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*. Vol. 23(II), 7–13 [in Ukrainian].
7. Smachylo, V. V.. (2016). Kvintessentsiia ta poniatino-semantychnyi analiz sotsialno-ekonomichnoi katehorii "kadrovyyi potentsial pidpriemstva" [Quintessence and conceptual-semantic analysis of the socio-economic category "personnel potential of the enterprise"]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky - Mechanism of economic regulation*. Vol. 3, 53-65. Retrieved from [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/VALENTYNA\\_V\\_SMACHYLOQuintessence\\_a nd\\_Conceptual\\_semantic\\_Analysis\\_of\\_the\\_Socioeconomic\\_Category\\_of\\_Human\\_Capacity\\_of\\_Ente.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/VALENTYNA_V_SMACHYLOQuintessence_a nd_Conceptual_semantic_Analysis_of_the_Socioeconomic_Category_of_Human_Capacity_of_Ente.pdf) [in Ukrainian].
8. Ukrainskyi biznes vnaslidok rosiiskoi ahresii zaznav zbytkiv na \$13 mlrd. Doslidzhennia

- analitichnoho tsentru pry Kyivskii shkoli ekonomiky –Ukrainian business suffered \$13 billion in losses as a result of Russian aggression. Research by the Analytical Center at the Kyiv School of Economics. Retrieved from <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-znav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki> [in Ukrainian].
9. Khaustova, K. & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of the personnel potential of the enterprise in conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. Vol. 56. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].
  10. Khaustova, K. & Reshetniak O (2023). Rezyliientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine]. *Biznes Inform - Business Inform*. Vol. 7, 30–41. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41> [in Ukrainian].
  11. Shura, N. O. (2020). Pidvyshchennia kadrovoho potentsialu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Increasing the personnel potential of enterprises in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. Vol. 6. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf) [in Ukrainian].
  12. Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20> [in English].
  13. MacLeman H., Miller A. M. & Marty L. (2017). Resilience Systems Analysis: Learning and recommendations report. OECD, Sida. Paris: *OECD Publishing*, Retrieved from [https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning\\_Recommendationsreport.pdf](https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/SwedenLearning_Recommendationsreport.pdf) [in English].
  14. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – February 2023 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2023. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> [in English].

**Iloa Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Transformational Challenges of Developing the Personnel Potential of National Enterprises Based on Resilience**

The paper is devoted to the transformational challenges of developing the personnel potential of domestic enterprises based on resilience. It was established that currently, the personnel potential of Ukraine is characterized by a high level of quality, which is explained by the significant presence of educated and qualified people among the country's population. At the same time, there are problems in the market this year due to external challenges that destabilize the activities of domestic enterprises.

The concept of resilience and the key types of risks affecting it were studied, namely: covariant shocks, idiosyncratic shocks, and seasonal shocks. It was established that the biggest threat is covariant shocks, including military conflicts, which are difficult to predict and, accordingly, avoid for the economy or economies of the countries of the world. The assessment of damages, losses, and needs for recovery by sector of the economy of Ukraine is provided. It was established that the greatest damage occurred in the residential sector (37.4%) and transport infrastructure (26.5%). Among the production sectors, industry, trade, and agriculture suffered the most losses. The key problems of forming and using the personnel potential of domestic enterprises are highlighted. The assessment of the population and labor potential of Ukraine in 2023 was carried out. The state of the labor market was analyzed according to the available demand and supply. The fact of existing disproportion in it has been established. It was found that the development of personnel potential serves as an effective tool for strengthening the economic activity of domestic enterprises.

As a result, the effective ways of developing the personnel potential of domestic enterprises based on resilience are provided for the purpose of post-war reconstruction of the national economy, which will make it possible to develop the personnel potential by increasing its resistance to external challenges and preserve the economically active population of Ukraine.

**personnel potential, resilience, economic losses, innovative shifts, domestic enterprises, national economy**

*Одержано (Received) 01.12.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 10.12.2023  
Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*