

## ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РЕГІОНАХ, ЯКІ НАЙБІЛЬШЕ ПОСТРАЖДАЛИ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ

**Чернишова Л. І.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна  
e-mail: chernishova\_lila@ukr.net  
ORCID ID:0000-0001-7371-2007

**Бондар К. Р.**, здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна  
e-mail: bondar.8894925@stud.op.edu.ua  
ORCID ID:0009-0003-8521-9916

**Красіловська Л. О.**, здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна  
e-mail: krasilovska.8864669@stud.op.edu.ua  
ORCID ID:0009-0006-6125-6845

***Анотація.** Мета статті полягає у виявленні проблем відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни, та наданні рекомендації щодо основних напрямків розвитку кадрового потенціалу постраждалих регіонів у рамках загальнодержавної кадрової політики. Методика дослідження включає аналіз статистичних даних, узагальнення, методи аналізу та синтезу. У статті визначено підходи до трактування терміну «кадровий потенціал», розглянуто основні зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування кадрового потенціалу. Проведено дослідження ринку праці України у сучасних умовах та виділено фактори, що найбільше на нього вплинули. Запропоновано методи розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнних дій на території країни та можливі шляхи його відтворення у післявоєнний період. Практична значимість статті полягає у тому, що вона може стати вихідним пунктом для подальших досліджень у цьому напрямку. Результати дослідження можуть бути використані для формування загальнодержавної політики, спрямованої на забезпечення належних умов для відновлення кадрового потенціалу та розвитку регіонів, а також для визначення пріоритетних напрямків державної допомоги та підтримки.*  
***Ключові слова:** кадровий потенціал, кадри, війна, постраждалі регіони, загальнодержавна політика, ринок праці.*

## PROBLEMS OF RESTORATION OF PERSONNEL POTENTIAL IN THE REGIONS WHICH WERE MOST SUFFERED AS A CONSEQUENCE OF THE WAR

**Chernyshova L. I.**, PhD (Economics), Associate Professor, National University "Odesa Polytechnic", Odesa, Ukraine  
e-mail: chernishova\_lila@ukr.net  
ORCID ID:0000-0001-7371-2007

**Bondar K. R.**, graduate of higher education majoring in 073 "Management", National University "Odesa Polytechnic", Odesa, Ukraine  
e-mail: bondar.8894925@stud.op.edu.ua  
ORCID ID:0009-0003-8521-9916

**Krasilovska L. O.**, graduate of higher education majoring in 073 "Management", National University "Odesa Polytechnic", Odesa, Ukraine  
e-mail: krasilovska.8864669@stud.op.edu.ua  
ORCID ID:0009-0006-6125-6845

***Abstract.** The purpose of the article is to identify the problems of reproducing the personnel potential in the regions most affected by the war, and to provide recommendations on the main development of the personnel potential of the most affected regions within the framework of the national personnel policy.  
The research methodology includes the analysis of statistical data, generalizations, methods of analysis and synthesis.  
The article defines approaches to the interpretation of the term "personnel potential", considers the main external and internal factors affecting the formation of personnel potential. The study of the labor market of Ukraine in modern conditions was carried out and the factors that had the greatest impact on it were highlighted. Proposed methods of developing personnel potential in the conditions of military operations on the territory of the country and possible ways of its reproduction in the post-war period.*

*Previously, the problems of re-creating personnel potential in war-torn regions have not been properly investigated, and the article presents new information and perspectives on the problem. Also, the article offers specific recommendations for the reproduction of personnel potential in the affected regions, which can become a new informational contribution that will contribute to the development of policies and programs for recovery and development.*

*Practical importance of the article is that it can become a starting point for further research in this direction. The results of the research can be used to formulate policies aimed at ensuring the proper conditions for the restoration of personnel potential and the development of regions, as well as for determining the priority areas of assistance and support.*

**Key words:** *personnel potential, personnel, war, region, affected regions, National Policy, labor market.*

## **JEL Classification: M540, P230, D810.**

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки України, який супроводжується дією низки негативних факторів, серед яких найвпливовішим є повномасштабне російське вторгнення на територію нашої країни, вимагає розробки ряду напрямків, пов'язаних із поверненням країни у довоєнний стан, відродженням найбільш постраждалих територій та їх інтеграцією до загальноекономічного простору країни. Одним з найгостріших питань, яке має розглядатися першочергово, є кадрова складова, а саме відтворення кадрового потенціалу, оновлення людських ресурсів на території всієї України у поствоєнний період. Успішна політика у визначеному напрямку дозволить створити додаткові робочі місця, наявність яких в окремих регіонах України має стати одним з найважливіших чинників повернення українських біженців на територію країни вже у найближчому майбутньому, проте за відсутності ймовірності воєнних ударів по цих районах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню формування та розвитку кадрового потенціалу присвячені праці багатьох вітчизняних вчених-економістів, серед яких: Л. Б. Балабанова [1], В. О. Безсмертна [2], А. М. Калінін [3], В. І. Довбенко [4], О. В. Григор'єва [5], В. М. Гриньова [6], Н. С. Краснокутська [7].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте розвиток сучасної економічної та управлінської думки потребує більш детального розгляду цієї проблематики і розробки рекомендацій, адже в умовах мінливості зовнішнього середовища та великої кількості негативних впливів на організації виникає гостра потреба у пошуку нових рішень і вдосконаленні вже наявних для більш ефективного розвитку кадрового потенціалу, особливо у регіонах, які найбільше постраждали внаслідок воєнних дій в умовах сьогодення.

**Мета дослідження** полягає у виявленні проблем відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни, та розробці рекомендацій щодо основних напрямків розвитку кадрового потенціалу цих регіонів у рамках загальнодержавної кадрової політики.

**Основний матеріал.** Орієнтуючись на сучасні трактування поняття «кадровий потенціал», можна зауважити, що він більшою мірою розглядається як складна економічна категорія, яка потребує комплексного та системного дослідження, адже має досить високий вплив на ряд ключових аспектів діяльності в організації та є ключовим елементом в управлінні персоналом.

Серед науковців і дослідників немає загальної згоди щодо того, який саме зміст має поняття «кадровий потенціал». Так наприклад,

Л. Б. Балабанова дає визначення кадрового потенціалу як максимально можливої участі працівників у діяльності підприємства, враховуючи їхні здібності, компетенції, психологічні особливості, інтереси та мотивацію [1].

В. В. Безсмертна визначає кадровий потенціал як «сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входять чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [2].

Окрім того, А. М. Калінін розглядає поняття «кадровий потенціал» як «складову трудового потенціалу, що характеризується створенням матеріальних та нематеріальних властивостей працівників, їхніми нерозкритими та явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва та під час прийняття оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг» [3].

Після аналізу різних підходів до трактування терміну «кадровий потенціал» ми рекомендуємо уточнене визначення: кадровий потенціал являє собою сукупність знань,

навичок, досвіду, особистісних якостей та інших характеристик, якими мають бути наділені працівники організації, формуючи їх ресурсні можливості, що можуть бути використані для підвищення ефективності функціонування організації. Також кадровий потенціал можна розглядати як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті спеціалістами в результаті їх розвитку та навчання [4]. Крім того, це поняття можна розглядати на різних рівнях, зокрема на організаційному та регіональному.

Складовими елементами, що формують зміст поняття «кадровий потенціал» є рівень освіти, кваліфікації, професійні навички та здібності, а також психологічні характеристики працівників, які займаються певною діяльністю. Кадровий потенціал організації складається з висококваліфікованих співробітників, які володіють професійною придатністю, компетентністю, багатим досвідом роботи, мають міцні морально-етичні якості, здатність швидко набувати нові знання та навички і відчуття власної професійної мети.

Розкриваючи сутність кадрового потенціалу на рівні регіону, можна додати ще кількісні параметри кадрів, які характеризуються чисельністю економічно активного населення, чисельністю працівників у різних галузях і сферах економіки. Специфіка кадрового потенціалу конкретного регіону визначається сформованим поділом праці, спеціалізацією виробництва, конкретною демографічною ситуацією, розвитком регіону.

Більшість сучасних українських підприємств стикаються з проблемами управління кадровим потенціалом, такі як: неадекватна структура та організація роботи, відсутність інноваційної спрямованості та неврахування вдалого досвіду з кадрової політики зарубіжних підприємств, відсутність балансу на вітчизняному ринку праці, неврахування особистісних характеристик робітників, недостатня мотивація та комунікація, брак чіткої системи розвитку та підвищення кваліфікації працівників і соціальних гарантій для них тощо.

На процес формування певного стану кадрового потенціалу істотно впливає дія зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть визначати кількість та якість кадрів, доступних на ринку праці. Розглянемо фактори, які, на нашу думку, мають найбільший вплив у процесі управління кадровим потенціалом.

Серед зовнішніх факторів доцільно виділити такі:

- ринок праці: розмір та структура ринку праці, рівень безробіття та вільний доступ до робочої сили можуть суттєво вплинути на кадровий потенціал організації;
- конкуренція: наявність конкуренції на ринку праці може змусити організацію пропонувати більш вигідні умови праці та розвивати свій кадровий потенціал, щоб залучити та утримувати таланти;
- законодавство: законодавчі норми та правила можуть вплинути на робочі умови, зарплату, соціальні пакети, які компанія може запропонувати своїм співробітникам;
- економічні умови: економічна ситуація в країні, галузі та конкретній компанії може вплинути на зміну кадрового потенціалу.

Відмітимо, що значний вплив мають воєнні дії на території країни, адже це загроза важких умов роботи, що відповідно зменшать здатність організації залучати та утримувати вже наявний персонал.

Серед внутрішніх факторів рекомендується розглянути такі:

- культура певної організації: цінності та підходи компанії до роботи, кадрової політики, лідерства можуть вплинути на те, які кадри більше відповідатимуть культурі організації;
- структура організації: наявність операційних підрозділів, функціональних департаментів може вплинути на наявність та розподіл кадрів;
- лідерство та управління: якість керівництва та менеджменту впливає на якість робочого середовища, комунікації та мотивації працівників; ефективне лідерство та управління можуть допомогти залучати та утримувати таланти, а також розвивати потенціал наявних співробітників;
- кадрова стратегія: якість та ефективність кадрової стратегії, включаючи рекрутинг, навчання та розвиток, оцінку та утримання талантів, можуть змінити структуру кадрового потенціалу організації;
- кадрова політика: політика щодо зарплат, соціальних пакетів, навчання та розвитку може впливати на мотивацію працівників та їх готовність розвиватися та залишатися в компанії;
- розвиток та навчання: інвестування у розвиток та навчання співробітників може збільшити їхній потенціал та зробити більш конкурентоспроможними на ринку праці;
- комунікація та співпраця: якість комунікації та співпраці між співробітниками може вплинути на ефективність роботи та здатність компанії залучати та утримувати таланти.

Ефективне управління цими факторами може допомогти зберігати та залучати

висококваліфікованих працівників, а отже розвивати кадровий потенціал як організації, так і окремого регіону. Важливо зазначити, що неабиякий вплив на формування кадрового потенціалу має державна політика та ситуація в країні, відповідно неможливо розглядати проблеми на підприємстві без врахування цієї складової. Саме деякі фактори і спричиняють непередбачуваність, яка впливатиме на ефективне формування кадрового потенціалу.

Процес відтворення кадрового потенціалу є особливим і включає не лише відтворення кваліфікованих кадрів як носіїв кадрового потенціалу, але й відносини, що виникають у процесі цього відтворення, такі як відносини на ринку праці, зайнятості та процеси найму [5]. Процес відтворення кадрового потенціалу включає кілька етапів. По-перше, це забезпечення підготовки та підтримки кваліфікованих кадрів для виконання робіт на різних посадах, включаючи заміну працівників, яких вилучають з виробництва. По-друге, це розподіл кваліфікованих кадрів за різними галузями, підрозділами та сферами економіки. По-третє, це обмін між носієм кваліфікованої робочої сили та її роботодавцем, в ході якого працівник надає кваліфіковану працю, а роботодавець приймає її результати. І нарешті, по-четверте, це використання кваліфікованих кадрів в процесі виробництва. Виконання кожного з цих етапів дає змогу підприємству ефективно працювати, однак в сучасних реаліях нашої країни цей процес дещо ускладнюється.

Окремо потрібно розглянути відтворення кваліфікованих кадрів та кадрового потенціалу на регіональному рівні, адже в цьому випадку є зовнішні та внутрішні зв'язки з регіоном. Регіон є відкритою системою, тому показники, що характеризують різні фази відтворення кадрів, мають ускладнений взаємозв'язок. Однією з особливостей регіонального відтворення кадрів є його незавершений характер через міжрегіональну міграцію кадрів, коли кваліфіковані кадри, підготовлені в одному регіоні, переїжджають до іншого, що нині дуже актуально в регіонах, які найбільше страждають від війни. Крім того, відтворення кадрів на регіональному рівні повинно враховувати рівень розвитку регіону, галузеву приналежність підприємств, що знаходяться на його території, наявність трудових ресурсів і систему освіти та підготовки кадрів [6].

Зазначимо, що на стані відтворення кадрів та формуванні кадрового потенціалу в Україні суттєво відбилися події останніх років. Насамперед змін зазнала структура ринку праці через вплив багатьох факторів.

Виділимо основні фактори, що призвели до змін у структурі ринку праці в умовах воєнного часу:

1. Масова міграція населення за кордон. Так, за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 28 березня 2023 року, загалом від початку повномасштабного російського вторгнення з України виїхало 19,741 млн. осіб. Водночас повернулося – 11,2 млн. осіб (не враховуючи даних Білорусі, Угорщини та Росії). Тобто бачимо, що за кордоном поки що залишаються понад 8 млн. українців [8].

2. Висока смертність людей працездатного віку. Серед яких багато висококваліфікованих спеціалістів, зокрема медичної, юридичної та енергетичної галузей.

3. Значне зростання кількості жінок, які шукають роботу. Часто це пов'язано з такими факторами як відкладення заміжжя та планування дітей на повоєнний час, зниження доходів у сім'ї або ж перебування чоловіка у лавах Збройних сил України, або його загибель.

4. Зростання пропозиції дитячої праці. Це також часто може бути пов'язано з критичним зниженням доходів у сім'ї або ж з відсутністю можливості нормально навчатися, особливо у закладах вищої освіти.

5. Потреба забезпечення людей з обмеженими можливостями роботою. Нині зростає кількість таких людей і актуальною стає проблема забезпечення їх роботою, яку вони мали б змогу виконувати [9].

6. Також варто пам'ятати про військовослужбовців. Якщо до 24 лютого 2022 року Збройні сили України нараховували близько 200 тисяч військових, то зараз лише у лавах ЗСУ знаходиться близько 700 тисяч осіб. А якщо врахувати Національну поліцію України, Національну гвардію України та Службу безпеки України, то кількість громадян зайнятих у сфері оборони та безпеки нашої держави сягає 1 мільйона осіб.

Тобто протягом року ще близько 500 тисяч осіб, серед яких добровольці та мобілізовані, стали на захист нашої держави. Тут треба розуміти, що велика кількість серед цих людей були висококваліфікованими працівниками у своїй сфері, але зараз вони покинули місце основної роботи. Отже, на час служби військових їх треба кимось замінити на попередньому місці роботи. З цим також можуть виникнути проблеми, особливо на територіях ведення бойових дій, які і так стикаються з кадровим голодом.

Останнім часом у регіонах, що найбільше постраждали від російської агресії, відбулося значне скорочення кількості робочих місць та спостерігається велика конкуренція на ринку праці. Масова міграція населення з зон бойових дій на захід країни та за кордон призвела до дефіциту кваліфікованого персоналу у життєво важливих сферах ринку праці, особливо у небезпечних регіонах. Такі галузі як фармацевтика, продуктовий роздріб, медицина та транспорт відчули проблеми нестачі кваліфікованих працівників.

Така тенденція дисбалансу в регіональній структурі ринку праці буде зберігатися ще протягом деякого часу. Внаслідок впровадженої ще на початку війни програми з релокації бізнесу, більше 770 підприємств вдалося перевезти з зони ведення активних бойових дій до більш спокійних регіонів. Завдяки цьому вдалося зберегти понад 35 тисяч робочих місць [10]. Це, безумовно, позитивний процес, проте слід розуміти, що більшість релокованих підприємств вже не повернуться на місця колишньої роботи. Хтось вже надто звик до нового місця та знайшов нові напрямки розвитку, а комусь просто нікуди повернутись.

Відповідно в регіонах, де ведуться бойові дії, зберігатиметься нестача кваліфікованих працівників ще досить тривалий час. Це дає змогу казати, що пріоритетним вмінням серед кандидатів на роботу роботодавці будуть вважати вміння навчатись, перенавчатись та адаптуватись до змін.

У звіті про ситуацію на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році можемо знайти інформацію про кількість зареєстрованих безробітних, кількість вакансій та кількість претендентів на 1 вакансію за професійними групами станом на 1 січня 2023 року [11]. Аналізуючи дані, представлені на рис. 1, можемо побачити, що в середньому на 1 вакансію претендує 9 осіб (на 2 особи більше, ніж за аналогічний період попереднього року).

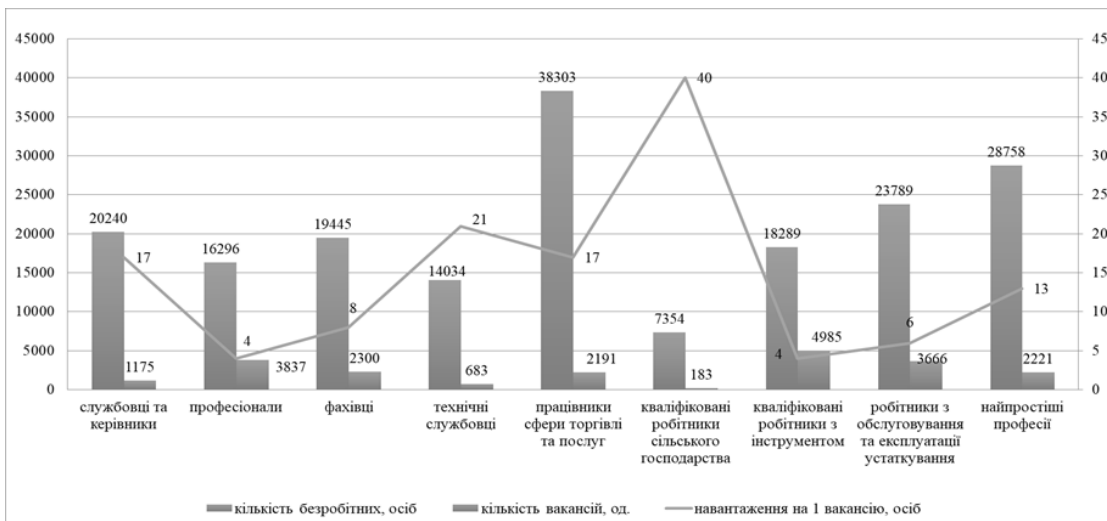


Рис. 1. Кількість зареєстрованих безробітних, вакансій та претендентів на 1 вакансію, станом на 01.01.2023 р, за професійними групами

Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

За кількістю безробітних лідируючі місця мають працівники сфери торгівлі та послуг (38303 особи), представники найпростіших професій (28758 осіб) та робітники з обслуговування та експлуатації устаткування (23789 осіб).

Найменша ж кількість безробітних серед кваліфікованих робітників сільського господарства (7354 особи). Але використовувати цей показник самостійно буде не об'єктивно та недоцільно. Треба порівняти його з кількістю вакансій. А отже, бачимо, що серед професійної групи кваліфікованих робітників сільського господарства спостерігається лише 183 вакансії. Тобто навантаження на 1 вакансію становить 40 осіб. Це найвищий показник за аналізований період.

Трохи краща ситуація серед технічних службовців (21 особа на 1 вакансію); працівники сфери торгівлі та послуг і службовці та керівники мають однакові показники (17 осіб на 1 вакансію); серед найпростіших професій на 1 вакансію претендують 13 осіб.

Кількість безробітних фахівців у 8 разів перевищує кількість вакансій, а число робітників з обслуговування та експлуатації устаткування перевищує наявну кількість вакансій за цією

професійною групою у 6 разів.

Найкраща ситуація серед професіоналів та кваліфікованих робітників з інструментом: по 4 особи претендують на 1 вакансію. Це спричинено найбільшою кількістю вакансій для цих груп.

Отже, можемо зробити висновок, що в Україні досить велика кількість безробітних працівників у різних галузях, які потенційно можуть бути задіяні як майбутній кадровий потенціал для підприємств регіонів, які найбільше постраждали від воєнних дій. Проте, зауважимо, важливо буде навчати та підвищувати кваліфікацію цих працівників відповідно до нових вимог та викликів, з якими зіткнеться наша країна після війни.

Це підтверджує необхідність дослідження та надання основних рекомендацій щодо відновлення кадрового потенціалу для підприємств регіонів, які найбільше постраждали від війни, та держави загалом. Тобто, зараз необхідний розвиток кадрового потенціалу, який полягатиме у розробці соціальних програм, які можуть формувати бізнес-стратегії та мають на меті залучення та збереження кваліфікованих співробітників.

На нашу думку, одним з найефективніших методів розвитку кадрового потенціалу є навчання та підвищення кваліфікації працівників шляхом проведення тренінгів, семінарів та інших формальних та неформальних навчальних заходів. Необхідно забезпечити працівникам доступ до новітніх технологій та інструментів, що дозволить їм розвивати свої навички та використовувати їх у своїй роботі. Крім того, вважаємо доцільним використання організаціями різних інструментів, таких як плани розвитку кар'єри, системи оцінювання та звітування про роботу працівників, що допомагають забезпечити системний та цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу.

Для ефективного розвитку кадрового потенціалу необхідно визначити потреби та очікування працівників щодо свого розвитку, а також забезпечити їх мотивацію та підтримку в процесі саморозвитку. Це корисно не тільки для працівника, а й для організації, адже сучасні умови настільки мінливі, що підприємствам варто забезпечувати себе висококваліфікованими кадрами, розвиненими у кількох сферах та здатними швидко навчатися і підлаштовуватися під зміни навколишнього середовища.

Також ще раз наголосимо на тому, що важливим аспектом розвитку ринку праці та відновлення економіки України є розвиток кадрового потенціалу на державному рівні. Для цього необхідно здійснювати широкомасштабні заходи, ключовою метою яких є підвищення рівня освіти та професійної підготовки населення.

Рекомендуємо розглядати такі основні напрямки розвитку кадрового потенціалу найбільш постраждалих регіонів у рамках загальнодержавної кадрової політики:

1. Реформування системи освіти. У рамках цього напрямку вважаємо за необхідне створити умови для забезпечення якісної та доступної освіти на рівні всіх її ступенів, в тому числі на вищому та післядипломному рівнях.

2. Підвищення кваліфікації та професійної підготовки населення. Можемо рекомендувати сприяти розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації робітників усіх галузей економіки, зокрема, шляхом проведення курсів, семінарів, тренінгів та інших заходів.

3. Розвиток національної науково-технічної бази. Держава має забезпечити розвиток науково-технічного потенціалу країни, в тому числі за рахунок створення нових дослідницьких центрів, лабораторій та інших наукових установ.

4. Підтримка інноваційних проєктів. Мають створюватись сприятливі умови для розвитку інноваційних підприємств та стартапів, що забезпечить створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності економіки країни.

5. Підтримка талановитої молоді. Вважаємо за необхідне забезпечити підтримку талановитої молоді шляхом створення спеціальних програм, конкурсів, грантів, стипендій та інших заходів, які б допомогли молоді реалізувати свій потенціал та зростати у професійному та особистісному планах.

6. Підтримка мігрантів та повернення емігрантів до країни. Для забезпечення розвитку кадрового потенціалу необхідно забезпечувати підтримку мігрантів та повернення емігрантів до країни, зокрема, шляхом створення спеціальних програм, які допоможуть їм адаптуватися та знайти роботу в Україні.

7. Розвиток системи професійно-технічної освіти. Для забезпечення підвищення кваліфікації робітників усіх галузей економіки, існує необхідність розвитку системи професійно-технічної освіти, яка забезпечить належну підготовку фахівців у виробничих сферах.

Наголосимо на тому, що загальний підхід до розвитку кадрового потенціалу повоєнної

України має бути комплексним та міжгалузевим, щоб забезпечити розвиток усіх сфер економіки та громадського життя країни. Важливо також забезпечити відповідну фінансову та інфраструктурну підтримку для реалізації зазначених заходів.

Вже зараз на державному рівні створюються та функціонують різні програми, які допомагають вирішити існуючі проблеми ринку праці та розвинути кадровий потенціал. Успішним прикладом є урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу «єРобота». У рамках цієї програми можна безповоротно отримати до 8 млн. грн.

Проєкт «єРобота» покликаний збільшити кількість малого та середнього бізнесу, адже він є основою успішної держави.

Основні переваги, які має принести реалізація цього проєкту:

- поява нових бізнесів;
- сплата податків до державного бюджету;
- експортний виторг;
- створення нових робочих місць та зменшення безробіття [12].

Загалом очікується, що завдяки реалізації проєкту «єРобота», буде створено до 300 тисяч нових робочих місць. Відповідно, при досягненні успіху проєкту зможемо зменшити кількість безробітних, які мають високу кваліфікацію в тій чи іншій галузі, а це збільшуватиме кадровий потенціал в умовах реалізованого бізнесу.

**Висновки.** Відтворення кадрового потенціалу є надзвичайно важливою та актуальною проблемою у сучасних умовах. Тому нами було надано певні рекомендації, які сприятимуть вирішенню цього питання. Для розвитку кадрового потенціалу підприємств пропонується навчати та підвищувати кваліфікацію працівників шляхом проведення семінарів, курсів та тренінгів або інших заходів в залежності від специфіки діяльності підприємства, а також забезпечити відповідні умови, що спонукатимуть працівників до саморозвитку. У рамках державної кадрової політики щодо відтворення кадрового потенціалу найбільш постраждалих від війни регіонів та країни загалом вважаємо за доцільне реформувати систему освіти, зробити її більш доступною та якісною. Також необхідно забезпечити умови для розвитку у науково-дослідницькій сфері, підтримувати талановиту молодь у її прагненні до створення власного бізнесу, особливо у сфері інновацій. Для вирішення проблеми вимушеного перебування великої кількості громадян за межами нашої країни рекомендуємо створювати спеціальні програми, які допоможуть цим громадянам знайти роботу, адаптуватися до нових реалій життя в Україні.

### Список літератури

1. Балабанова Л. Б. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка и управление: научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48-53.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
4. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2010. 232 с.
5. Григор'єва О. В. Фактори відтворення кадрового потенціалу регіону Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2488> (дата звернення: 26.04.2023).
6. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2007. 352 с.
8. В ООН підраховали кількість українських біженців у Європі: актуальні дані: веб-сайт: 2023. URL: [https://vartal.com.ua/news/v-oon-pidrahuvati-kilkist-ukrayinskih-bizhenciv-u-ievropi-aktualni-dani\\_363141.html](https://vartal.com.ua/news/v-oon-pidrahuvati-kilkist-ukrayinskih-bizhenciv-u-ievropi-aktualni-dani_363141.html) (дата звернення: 26.04.2023).
9. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: веб-сайт. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 26.04.2023)
10. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. Урядовий портал: веб-сайт. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zavdyaki-uryadovij-programi->

relokaciyi-zberezhenno-ponad-35-tisyach-robochih-misc-tetyana-berezhna (дата звернення: 27.04.2023).

11. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році: Презентація. Державний центр зайнятості : веб-сайт. 2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 27.04.2023)

12. eРобота – Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу: веб-сайт. URL: <https://erobota.dii.gov.ua/>. (дата звернення: 27.04.2023).

## References

1. Balabanova L. B. (2006). *Upravlinnia personalom: Navch. posibnyk*. Kyiv: Profesional [In Ukrainian].
2. Bezsmertna V. V. (2007). Strategic management of the personnel potential of the enterprise. *Ekonomyka u upravlenye: nauchno-praktycheskyj zhurnal*, 3, 48-53. [In Ukrainian].
3. Fedonin O. S. (2003). *Potentsial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka: Navch. posibnyk*. Kyiv: KNEU [In Ukrainian].
4. Dovbenko V. I. (2010). *Potentsial i rozvytok pidpryemstva: Navch. posibnyk*. (2nd ed.) Lviv: Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniky [In Ukrainian].
5. Hryhor'ieva O. V. (2013). Factors of reproduction of the personnel potential of the region. *Efektivna ekonomika*. № 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=248> [In Ukrainian].
6. Hryn'ova V. M. (2012). *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryemstva: Monohrafiia*. Kharkiv: KhNEU [In Ukrainian].
7. Krasnokuts'ka N. S. (2007). *Potentsial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka*. Navch. posibnyk. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury [In Ukrainian].
8. The UN counted the number of Ukrainian refugees in Europe: current data (2023). Retrieved from [https://vartal.com.ua/news/v-oon-pidrahuvali-kilkist-ukrayinskih-bizhenciv-u-ievropi-aktualni-dani\\_363141.html](https://vartal.com.ua/news/v-oon-pidrahuvali-kilkist-ukrayinskih-bizhenciv-u-ievropi-aktualni-dani_363141.html) (accessed April 26, 2023). [In Ukrainian].
9. Pyschulina O., Markevych K. The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization (2022). Retrieved from <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (accessed April 26, 2023). [In Ukrainian].
10. Thanks to the government's relocation program, more than 35,000 jobs have been saved. (2022). Uriadovyj portal. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/zavdyaki-uryadovij-programi-relokaciyi-zberezhenno-ponad-35-tisyach-robochih-misc-tetyana-berezhna> (accessed April 27, 2023). [In Ukrainian].
11. The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in 2022: Presentation. Derzhavnyj tsentr zajniateosti. Retrieved from <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (accessed April 27, 2023). [In Ukrainian].
12. eRobota is a government program of non-refundable grants for the creation and development of one's own business. Retrieved from <https://erobota.dii.gov.ua/>. (accessed April 27, 2023). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.08.2023

Прийнята до публікації 15.08.2023