



УДК 331.101(104):338.24

LABOR POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF MODERN ECONOMIC TRANSFORMATIONS: MANAGEMENT MECHANISMS, DETERMINANTS OF DEVELOPMENT AND THE INFLUENCE OF MARTIAL LAW

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ: МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ, ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ТА ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ

Hridin O.V. / Грідін О.В.

c.e.s., as. prof. / к.е.н., доц.,

ORCID ID: 0000-0002-7236-2954

State Biotechnological University, Kharkiv, Alchevskikh St. 44, 61000

Державний біотехнологічний університет, Харків, вул. Алчевських 44, 61000

Анотація. У статті розглянуто проблематику управління трудовим потенціалом в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнного стану. Досліджено сутність трудового потенціалу як стратегічного ресурсу, який визначає здатність організацій до інноваційної діяльності, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється базовим аспектам ефективного управління трудовим потенціалом, включаючи стратегічне планування кадрової політики, створення сприятливого організаційного середовища, управління знаннями та розвиток корпоративної культури. Проаналізовано детермінанти розвитку трудового потенціалу на національному рівні в умовах воєнного стану, серед яких демографічні зміни, структурні трансформації ринку праці, державна політика у сфері зайнятості, цифровізація економіки та соціально-психологічний стан населення.

Ключові слова: трудовий потенціал, трудові, ресурси, управління персоналом, розвиток людських ресурсів, ефективність використання праці.

Вступ.

Трудовий потенціал виступає ключовим ресурсом сучасних організацій, без якого неможливе забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного функціонування соціально-економічних систем. У контексті сучасних трансформацій, що супроводжуються цифровізацією, глобалізаційними викликами та структурними змінами ринку праці, виникає необхідність перегляду підходів до формування, використання та розвитку трудового потенціалу. Особливу актуальність ця проблема набуває для України в умовах війни, коли демографічні втрати, міграційні процеси, порушення традиційних моделей зайнятості та високий рівень соціально-психологічної напруги суттєво впливають на ефективність використання людських ресурсів. Невирішеність даної проблеми проявляється у недостатній



системності управління трудовим потенціалом, відсутності комплексного поєднання стратегічного планування, розвитку компетентностей, мотивації та утримання персоналу, а також у необхідності врахування специфічних умов війни, що накладають додаткові обмеження та формують нові детермінанти розвитку.

Постановка проблеми.

Метою наукового дослідження є усебічний аналіз трудового потенціалу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, визначення ключових механізмів його управління та чинників, що впливають на його розвиток, а також вироблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Результати дослідження.

Трудовий потенціал є однією з фундаментальних категорій сучасної економічної науки та управління людськими ресурсами, що охоплює сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних та особистісних можливостей працівників, здатних забезпечувати високопродуктивну діяльність, генерувати інновації та створювати додану вартість. У контексті динамічних соціально-економічних трансформацій, глобальної конкуренції та технологічних змін трудовий потенціал стає стратегічним ресурсом, від ефективного формування та розвитку якого залежить конкурентоспроможність організацій і стійкість національної економіки [1].

Трудовий потенціал на рівні окремої організації визначає її здатність адаптуватися до ринкових змін, упроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень продуктивності. Кваліфіковані, вмотивовані та мобільні працівники формують основу організаційної ефективності. Розвиток трудового потенціалу у корпоративному середовищі передбачає систематичні інвестиції у професійне навчання, удосконалення навичок, формування корпоративної культури та підвищення мотивації персоналу. Водночас значну роль відіграють сучасні підходи до управління людським капіталом, зокрема: компетентнісний підхід, оцінка та розвиток *soft skills*, планування кар'єри, коучинг і наставництво



тощо. Організації, що вибудовують стратегічну політику розвитку персоналу, демонструють вищу інноваційну активність, здатність до швидкої трансформації бізнес-процесів та посилення конкурентних позицій на ринку [3].

На макрорівні трудовий потенціал виступає визначальним чинником економічного зростання держави, розвитку її секторів, формування ефективної моделі зайнятості та забезпечення добробуту населення. Високий рівень освіченості, професійної підготовки та науково-технічної творчості громадян безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни та її інтеграцію у глобальні економічні процеси. Формування трудового потенціалу держави охоплює такі аспекти, як: розвиток системи освіти та професійно-технічної підготовки; модернізація ринку праці; створення можливостей для працевлаштування молоді; стимулювання науково-дослідної діяльності; удосконалення соціальної політики тощо. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах демографічних викликів, міграційних процесів та структурних змін, спричинених війною та глобальними кризами [2; 6].

Тісний взаємозв'язок між трудовим потенціалом організацій та трудовим потенціалом держави проявляється у взаємному підсиленні кожного рівня. Організації, що активно розвивають свій персонал, сприяють зростанню загальнонаціонального людського капіталу. У свою чергу ефективна державна політика у сфері освіти, зайнятості та соціального захисту створює передумови для формування якісної робочої сили, що забезпечує сталий розвиток бізнесу. Така синергія є основою формування економіки знань, здатної забезпечити стійке зростання, інноваційність та глобальну конкурентоспроможність країни.

Управління трудовим потенціалом є багатовимірним процесом, спрямованим на усебічне розкриття можливостей працівників та забезпечення їх оптимальної участі у досягненні стратегічних цілей підприємства. Наразі ефективне управління трудовим потенціалом набуває значення ключового інструмента підтримання стійкості бізнесу. Основними напрямками цього процесу є формування, оцінювання, розвиток та раціональне використання потенціалу персоналу, кожен з яких має свої завдання та механізми реалізації.



Перший важливий напрям – це формування трудового потенціалу, що включає якісний добір кадрів, визначення вимог до компетентностей та прогнозування потреби в персоналі. На даному етапі особливого значення набуває узгодження професійних характеристик кандидатів зі стратегічними пріоритетами організації. Використання сучасних методів рекрутингу, аналітики даних та інструментів профайлінгу дозволяє підприємству залучати працівників, здатних гармонійно інтегруватися в корпоративне середовище та сприяти його розвитку. Формування трудового потенціалу також передбачає створення привабливого бренду роботодавця, що забезпечує стабільний приплив талановитих фахівців [6].

Другий напрям передбачає оцінювання трудового потенціалу, що забезпечує об'єктивне розуміння сильних і слабких сторін персоналу. У сучасній практиці використовуються різні інструменти: оцінювання за компетенціями, атестація, центр оцінювання (Assessment Center), психометричні тести, метод 360 градусів тощо. Ефективна оцінка дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, їхній потенціал до розвитку та ступінь відповідності посадовим вимогам. Результати оцінювання слугують основою для прийняття рішень щодо кар'єрного просування, планування навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву [3; 7].

Третім ключовим напрямом є розвиток трудового потенціалу, що включає систематичне навчання, удосконалення компетентностей та створення умов для професійного зростання. У цьому контексті особливої ваги набувають інструменти корпоративного навчання, програми наставництва, коучинг та залучення працівників до інноваційних проєктів. Розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, що забезпечує актуальність професійних навичок працівників в умовах технологічних змін. Важливу роль відіграють також програми розвитку управлінських компетентностей, які сприяють формуванню ефективного кадрового резерву для майбутніх управлінських позицій [5].

Четвертий напрям полягає у раціональному використанні трудового



потенціалу, метою якого є створення умов для максимальної ефективності працівників. Він включає оптимізацію розподілу робочих функцій, удосконалення системи мотивації, формування сприятливого психологічного клімату та впровадження гнучких форм зайнятості. Чинниками ефективного використання потенціалу є також організація праці, автоматизація операцій, забезпечення ергономічних умов та підтримка балансу між роботою й особистим життям. Система матеріального й нематеріального стимулювання відіграє важливу роль, оскільки високо вмотивований працівник демонструє вищу продуктивність, ініціативність та відданість організації [2].

П'ятим напрямом можна вважати утримання персоналу та забезпечення стабільності трудового колективу. Зниження плинності кадрів є важливим завданням, оскільки втрати кваліфікованих фахівців зменшують сукупний трудовий потенціал організації. Для утримання персоналу застосовуються інструменти підвищення лояльності: кар'єрні можливості; соціальні гарантії; прозоре управління; участь у прийнятті рішень; підтримка корпоративних цінностей тощо. Формування позитивного досвіду працівника (Employee Experience) стає нормою для сучасних організацій [1; 6].

Необхідно відзначити, що ефективне управління трудовим потенціалом організації ґрунтується на комплексі базових аспектів, що визначають здатність підприємства формувати, підтримувати та примножувати можливості своїх працівників. Оскільки саме людські ресурси забезпечують інноваційність, динамічність та стійкість розвитку організації зазначені аспекти набувають, без перебільшення, стратегічного значення. До ключових складників ефективного управління трудовим потенціалом належать стратегічне планування, створення сприятливого організаційного середовища, побудова сучасної системи мотивації, управління знаннями та розвиток корпоративної культури [2-3; 5].

Так стратегічне планування управління персоналом передбачає узгодження цілей кадрової політики зі стратегічними пріоритетами організації. Планування включає прогнозування потреби в кадрах, визначення критично важливих компетентностей, формування кадрового резерву та розроблення програм



розвитку. Такий підхід дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, запобігати кадровому дефіциту і забезпечувати стабільність ключових бізнес-процесів.

Створення оптимального організаційного середовища, що сприяє розкриттю трудового потенціалу, охоплює ефективну систему внутрішніх комунікацій, раціональну організацію праці, забезпечення справедливого навантаження та впровадження гнучких форматів роботи. Важливим елементом є турбота про добробут працівників: ергономічні робочі місця; оздоровчі програми; психологічна підтримка; заходи щодо профілактики професійного вигорання тощо. У комфортному середовищі працівники демонструють вищу залученість, ініціативність та продуктивність, що безпосередньо впливає на якість реалізації стратегічних завдань.

Третім базовим аспектом виступає сучасна система мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання. Матеріальна мотивація охоплює конкурентну заробітну плату, премії, доплати та соціальний пакет. Натомість нематеріальна складова включає визнання заслуг, можливість впливати на прийняття рішень, гнучкість у плануванні робочого часу, доступ до ресурсів для професійного розвитку та сприятливу атмосферу в колективі. Використання різних мотиваційних підходів дає змогу задовольнити потреби працівників різних поколінь і забезпечити їх довгострокову лояльність.

Наступний аспект пов'язаний із ефективним управлінням знаннями, що стає вельми критичним у контексті розвитку економіки знань. Зазначений аспект передбачає організацію систем безперервного навчання, створення внутрішніх платформ обміну досвідом, заохочення участі працівників у семінарах тощо. Успішні організації активно впроваджують цифрові інструменти управління знаннями: корпоративні бази даних; навчальні портали; персоналізовані освітні програми. Управління знаннями дозволяє швидко адаптувати персонал до технологічних змін та підтримувати високий рівень компетентності.

Не менш важливим аспектом з поміж інших є формування сильної корпоративної культури, яка забезпечує згуртованість колективу та сприяє



реалізації організаційних цілей. Корпоративна культура визначає ціннісні орієнтири, моделі поведінки та принципи взаємодії між працівниками. Вона створює основу для довіри, співпраці та проактивності, стимулює відповідальність за результати, готовність до навчання та орієнтацію на постійне удосконалення, що значно підсилює трудовий потенціал організації загалом.

Зауважимо, що розвиток трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення, адже саме людський капітал є вирішальним чинником відновлення економіки, забезпечення стійкості держави та формування передумов для повоєнного відродження. Війна спричинила глибокі трансформації на ринку праці, змінила структуру зайнятості, посилила міграційні процеси та загострила проблеми трудових ресурсів. У цих обставинах виділяється сукупність детермінант, що визначають динаміку та можливості розвитку трудового потенціалу національної економіки [2; 4].

Відтак, першою ключовою детермінантою є демографічна ситуація, що зазнала значного погіршення через вимушену міграцію, втрату працездатного населення та зниження природного приросту. Мільйони громадян були змушені виїхати за кордон, а частина мобілізованих працівників тимчасово вибула з цивільного ринку праці. Усе це скорочує пропозицію робочої сили, підвищує навантаження на соціально-економічну систему та зменшує можливості розвитку ключових галузей. Демографічні втрати ускладнюють формування висококваліфікованого кадрового резерву та стримують інноваційний розвиток економіки.

Другою детермінантою є структурні зміни на ринку праці, спричинені переходом до нових форм організації праці та зміною економічних пріоритетів. Багато підприємств були переміщені або зруйновані, що спричинило перерозподіл трудових ресурсів між секторами. Зростає роль оборонно-промислового комплексу, логістики, ІТ-сектору, сільського господарства та будівництва, які відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності держави. У результаті формується нова структура попиту на робочу силу, що потребує перекваліфікації значної частини працездатного населення.



Третьою детермінантою виступає державна політика у сфері зайнятості та людського капіталу. В умовах війни держава зосереджує зусилля на стимулюванні створення робочих місць, запровадженні програм працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та підвищенні доступності перекваліфікації. Державна підтримка спрямована на запобігання втраті трудового потенціалу та формування передумов для його відновлення.

Четвертим важливим чинником є рівень цифровізації та інноваційної спроможності економіки, що відкриває нові можливості для реалізації трудового потенціалу навіть в умовах війни. Впровадження дистанційної роботи, цифрових платформ, електронних сервісів і систем управління освітнім процесом сприяє залученню працівників із різних регіонів, розширює можливості для освіти і забезпечує гнучкість ринку праці. Економіка, адаптована до цифрових технологій, здатна мінімізувати негативні наслідки воєнних викликів, а також створювати нові професійні ніші.

П'ятою детермінантою є соціально-психологічний стан населення, який істотно впливає на продуктивність, мотивацію та залученість працівників. Війна супроводжується стресом, невизначеністю та психологічним виснаженням, що знижує ефективність праці. Водночас високий рівень патріотизму, згуртованості та громадянської відповідальності сприяє формуванню нових моделей трудової поведінки, орієнтованих на підтримку держави та соціальну активність. Психологічна стійкість працівників стає важливим ресурсом для збереження трудового потенціалу.

Висновки.

Отже, у сучасних умовах саме людина, її знання, творчість і трудовий потенціал стають найціннішим активом, що визначає майбутнє будь-якої організації. Його зміцнення потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні, економічні та соціальні механізми. Управління трудовим потенціалом організації є системним та стратегічно важливим процесом, що охоплює всі етапи взаємодії з персоналом: від залучення та оцінювання до розвитку, мотивації й утримання. Ефективна реалізація зазначених напрямів



забезпечує оптимальне використання можливостей працівників, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та формує основу її довгострокової успішності. Розвиток трудового потенціалу економіки України в умовах воєнного стану детермінується сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед яких провідне місце займають демографічні тенденції, структурні зміни ринку праці, державна політика, рівень цифровізації та психологічні особливості трудової поведінки. Успішне подолання викликів потребує стратегічного підходу, спрямованого на збереження людського капіталу, його модернізацію та створення умов для післявоєнного економічного відновлення.

Література:

1. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605-612. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612> URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/140/137>
2. Гринкевич С., Брух О., Когут М. Сучасний стан використання трудового потенціалу в контексті новітніх вимог суспільного розвитку. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12, № 1-2. С. 44-58. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.01.044> URL: http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2019_12_1-2/7.pdf
3. Грідін О.В. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706>
4. Новікова О.Ф., Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-62_69.pdf
5. Федотова Т.А. Трансформація трудового потенціалу національної економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Одеського національного*



університету. Серія: Економіка. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 21-24.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-4>

URL: [http://visnyk-](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf)

[onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf)

6. Штерма Т.В. Теоретичні підходи до сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*.

2023. № 10. С. 85-91. DOI: <https://zenodo.org/records/10403288>

URL: <https://zenodo.org/records/10403288/files/SHTERMA.pdf?download=1>

7. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудоного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*.

2021. № 20. С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.18>

URL: <https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy>

References:

1. Vasylychak S., & Shterma T. (2023). Trudovyi potentsial yak ob'ekt menedzhmentu [Labor potential as an object of management]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, issue 4, pp. 605-612. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612> Available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/140/137>

2. Hrynkevych S., Brukh O., & Kohut M. (2019). Suchasnyi stan vykorystannia trudovoho potentsialu v konteksti novitnikh vymoh suspilnoho rozvytku [Current state of labor potential utilization in the context of the latest requirements of social development]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian economy*, vol. 12, no. 1-2, pp. 44-58. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.01.044> Available at: http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2019_12_1-2/7.pdf

3. Hridin O.V. (2025). Teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty otsiniuvannia trudovoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Theoretical, methodological and practical aspects of assessing the labor potential of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706>

4. Novikova O.F., Khandii O.O., & Shamileva L.L. (2022). Vtraty trudovoho ta osvithnoho potentsialu Ukrainy za period voiennoho stanu [Losses of labor and educational potential of Ukraine during the period of martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5, pp. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69> Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-62_69.pdf

5. Fedotova T.A. (2022). Transformatsiia trudovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the labor potential of the national economy of Ukraine under martial law]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*, vol. 27, issue 3, pp. 21-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-4> Available at: [http://visnyk-](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf)

[onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf)

6. Shterma T.V. (2023). Teoretychni pidkhody do sutnosti, typolohii ta osoblyvostei formuvannia trudovoho potentsialu [Theoretical approaches to the essence, typology and features of the formation of labor potential]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, no. 10, pp. 85-91. DOI: <https://zenodo.org/records/10403288> Available



at: <https://zenodo.org/records/10403288/files/SHTERMA.pdf?download=1>

7. Shura N.O., Shakhno A.Iu., Polishchuk I.H., & Mamedova A.A. (2021). Otsinka sotsialno-trudovoho potentsialu pidpriemstva [Assessment of the social and labor potential of an enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 20, pp. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.18> Available at: <https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy>

Abstract. *The article examines the issues of labor potential management in the context of modern socio-economic transformations and martial law. The essence of labor potential as a strategic resource that determines the ability of organizations to innovate, increase labor productivity and ensure competitiveness is studied. Special attention is paid to the basic aspects of effective labor potential management, including strategic planning of personnel policy, creation of a favorable organizational environment, knowledge management and development of corporate culture. The determinants of labor potential development at the national level in martial law are analyzed, including demographic changes, structural transformations of the labor market, state employment policy, digitalization of the economy and the socio-psychological state of the population.*

Keywords: *labor potential, labor, resources, personnel management, human resources development, labor efficiency.*

Article submitted: 08.12.2025

© Hridin O.V.