

УДК 331.5

JEL Classification: J24, M12, M20, O14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)

О.В. В'юник, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін

У статті визначено особливості розвитку кадрового потенціалу України на сучасному етапі та обґрунтовано напрями активізації його розвитку в умовах інноваційних змін. Розглянуто підходи до трактування сутності кадрового потенціалу підприємств та ключові тренди його розвитку в контексті інноваційного розвитку економіки, цифровізації економічних процесів, становлення Індустрії 4.0 та необхідності забезпечення стійкого функціонування господарюючих суб'єктів в умовах викликів кризи та воєнного стану.

Наведено основні етапи розвитку кадрового потенціалу підприємств (наймання, адаптація, розвиток, оцінювання працівників). Конкретизовано його складові (особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні), а також елементи індивідуального потенціалу окремого працівника (інтелектуальний, кваліфікаційний, освітньо-науковий, комунікативний, психофізіологічний та мотиваційний). Наведено найбільш поширені показники, що можуть бути застосовані в процесі оцінювання кадрового потенціалу. Підкреслено роль кадрової політики і кадрової стратегії в процесі розвитку кадрового потенціалу підприємств, конкретизовано етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу. Відзначено важливість впровадження інтегрованих систем розвитку кадрового потенціалу, врахування досягнень цифровізації та актуальність сприяння стійкості, врахування зарубіжного досвіду в процесі мотивування людських ресурсів. Наведено порівняльний аналіз глобального інноваційного індексу та рівня працевлаштування у сфері знань за країнами світу. Систематизовано основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні суб'єкти господарювання в процесі розвитку кадрового потенціалу.

За результатами проведених досліджень сформульовано пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств: інноваційний вектор розвитку та інноваційні підходи щодо кадрової політики, якісний добір персоналу (рекрутинг), ефективний онбординг, запровадження системи безперервного професійного розвитку, забезпечення умов для дистанційної зайнятості та підвищення якості робочих місць, інклюзивність роботи з кадрами, дотримання умов безпеки працівників, розвиток цифрової грамотності і культури, соціальних навичок та емоційного інтелекту, впровадження ефективних систем мотивації, оцінювання трудового внеску і результатів праці, оновлення кадрового складу та залучення молодих фахівців, забезпечення умов для стійкості, життєздатності, надання психологічної підтримки.

**кадри, кадровий потенціал, інновація, інноваційна зміна, інноваційний розвиток, розвиток кадрового потенціалу**

**Постановка проблеми.** Інноваційні зміни в економіці та суспільстві актуалізують питання розвитку кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів, зважаючи на пріоритетну роль людських ресурсів у генеруванні, поширенні та впровадженні інновацій у практичну діяльність. Водночас, тривала фінансово-економічна криза у вітчизняній економіці, негативні демографічні тенденції, що значно загострилися в умовах воєнного стану, призвели до появи значних проблем у сфері кадрового забезпечення вітчизняних підприємств фахівцями й робітниками як у кількісному, так і у якісному вираженні.

Новітні реалії становлення економіки інноваційного типу потребують пошуку раціональних підходів до розвитку кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, утримання, збереження та примноження інтелектуального потенціалу наявних людських ресурсів, що визначає спроможність вітчизняних підприємств конкурувати на ринку у поточній та довгостроковій перспективах. Вирішення зазначених питань є одним із ключових шляхів забезпечення кадрової безпеки, а також економічної безпеки суб'єктів господарювання в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні теоретико-методичні і прикладні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємств висвітлено у наукових

дослідженнях багатьох вітчизняних дослідників. Так, питання сутності та ролі кадрового потенціалу, головні напрями його розвитку розглядають у своїх працях Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. [2], Долга Г.В. та Хитрова О.А. [3], Колісниченко Н.М. [6], Мутерко Г. [9], Олійник Н.В. [10], Хромушина Л.А. [15], Шаповал О.А. [16]. Стратегічний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємств висвітлено у працях таких науковців, як: Грищенко Н.В. [1], Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. [5], Павликівська О.І., Галиняк Л.О. [11], методичні підходи до його оцінювання розглядають Єсіна В.О., Матвеева Н.М. та Новіков Д.А. [4] тощо. Водночас, подальшого ґрунтовного розгляду потребують питання систематизації напрямів розвитку кадрового потенціалу, що найбільш повно відповідають потребам інноваційного розвитку економіки та підтримання стійкого функціонування господарюючих суб'єктів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей розвитку кадрового потенціалу України на сучасному етапі та обґрунтування напрямів активізації його розвитку в умовах інноваційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід свідчить, що в умовах сучасних реалій пріоритетну роль у досягненні належного рівня конкурентних переваг відіграє кадровий потенціал, що зумовлено більш високим рівнем продуктивності та результативності трудової діяльності фахівців, які володіють відповідною кваліфікацією та освітньою підготовкою. Кадровий потенціал генерує нові прогресивні ідеї та інновації, всебічно сприяє їх впровадженню у практичну діяльність та поширенню. Тому розвиток кадрового потенціалу має охоплювати низку взаємопов'язаних рівнів – загальнодержавний (макрорівень), регіональний (мезорівень), організаційний (мікрорівень) [6].

На думку Леськової С.В., «кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства» [7].

Шаповал О.А. констатує, що кадровий потенціал являє собою «трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал» [16].

Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. відзначають, що «кадровий потенціал є важливим корпоративним ресурсом будь-якого підприємства, і за усіх інших рівних умов забезпечення реалізації бізнес-процесів він стає фактором конкурентної переваги для суб'єкта господарювання, менеджмент якого докладає необхідних зусиль для його формування та розвитку» [5].

Олійник Н.В. характеризує кадровий потенціал як «складне, багатогранне поняття, сукупність здібностей і потенційних можливостей кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації» [10].

Формування кадрового потенціалу потребує ґрунтовного підходу до відтворення робочої сили, що передбачає як постійне відновлення та підтримку в належному стані фізичних і розумових здібностей працюючих, так і систематичне підвищення професійної кваліфікації людських ресурсів, зростання їх освітньо-кваліфікаційного рівня [14].

Становлення Індустрії 4.0 (а в перспективі – перехід до Індустрії 5.0) актуалізує наявність у підприємств «гнучкого» кадрового потенціалу, тобто, в процесі управління людськими ресурсами варто приділяти увагу розвитку кадрів, їх адаптації до інновацій

і нововведень, впроваджувати систему навчання впродовж життя (LLL), сприяти зростанню цифрової грамотності фахівців та їх розвитку їх цифрової культури. Тенденції до запровадження дистанційної праці актуалізують також розвиток у працівників соціальних навичок (soft skills) [5].

Погоджуємося з твердженням, що наводять у своїй праці автори Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В., стосовно того, що прискорений розвиток Індустрії 4.0 призводить до зменшення кількості низькокваліфікованих робочих місць та формує додаткові можливості для фахівців високої кваліфікації та поширення самозайнятості. Це актуалізує попит на розвинені цифрові навички, відповідну освітньо-професійну кваліфікацію [2].

На сьогодні задля підтримання стійкого функціонування бізнес-організацій важливо забезпечувати стійкість кадрового потенціалу, включаючи раціональний підхід до відбору й переміщення персоналу, співпрацю з освітніми установами з питань підготовки та підвищення професійного рівня людських ресурсів, сприяння розвитку знань, умінь та компетентності працівників, впровадження системи наставництва, заохочення персоналу до саморозвитку, креативності, сприяння кар'єрному зростанню працівників [8].

Формування кадрового потенціалу підприємства в процесі здійснення управлінської діяльності містить низку взаємопов'язаних етапів:

- наймання працівників (задля забезпечення кадрових потреб господарюючого суб'єкта необхідно здійснювати наймання фахівців з відповідним кваліфікаційним рівнем та сформованими компетентностями);
- адаптація працівників (в процесі формування кадрового складу компанії важливо реалізовувати ефективний підхід до адаптації новоприйнятих фахівців задля збереження кадрового складу належної якості);
- розвиток кадрів (системний підхід до розвитку працівників з акцентуванням уваги на підвищенні компетентнісного рівня є вкрай важливим в контексті примноження кадрового потенціалу підприємств);
- оцінювання кадрів (грунтовна і справедлива оцінка працівників сприяє формуванню і збереженню кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів) [7].

До складових кадрового потенціалу підприємства, як відзначають вітчизняні автори Долга Г.В. та Хитрова О.А., можуть бути віднесені: особистісні (відповідальність, стабільність, цілеспрямованість, дисциплінованість); професійні (освіченість, досвідченість, компетентність, кваліфікація); інструментальні (вміння до організації діяльності, підприємницькі здібності, здатність до генерування ідей, здатність до прийняття рішень); міжособистісні (уміння працювати в групі, конфліктність, налаштованість на взаємодію, комунікаційна схильність, доброта); системні (здатність до інноваційної діяльності, уміння проводити дослідження, здатність застосовувати теоретичні знання на практиці). При цьому, задля проведення діагностики кадрового потенціалу підприємств пропонується використовувати показники продуктивності праці, укомплектованості кадрами, постійності кадрового складу та плинності кадрів [3].

До складових індивідуального потенціалу окремого працівника, на думку Хромушиної Л.А., належать його інтелектуальний, кваліфікаційний, освітньо-науковий, комунікативний, психофізіологічний та мотиваційний потенціали. Розвиток кадрового потенціалу організації потребує відповідного організаційного, науково-методичного, мотиваційного, фінансового та інформаційного забезпечення [15].

Єсіна В.О., Матвеева Н.М., Новіков Д.А. з метою проведення оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності застосовують наступні показники:

витрати на персонал, середньомісячна заробітна плата, кількість зайнятих працівників, кількість вакансій та обсяг реалізованої продукції на одного працюючого [4].

Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств потребує наявності виваженої кадрової політики, яку можна охарактеризувати як «систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства» [11].

Також, ефективний розвиток кадрового потенціалу можливий за умови реалізації стратегічного підходу. Так, як відзначає Грищенко Н.В., до базових етапів формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств можуть бути віднесені: встановлення стратегічних цілей і пріоритетів стратегії підприємства; уточнення стратегій розвитку кадрового потенціалу; оцінювання чинників середовища функціонування підприємства; ідентифікація цілей розвитку кадрового потенціалу підприємства; визначення сильних і слабких сторін наявних людських ресурсів підприємства; ідентифікація основних напрямів та критеріїв розвитку кадрового потенціалу підприємства; формування механізму імплементації стратегії розвитку кадрового потенціалу; розроблення системи оцінювання результатів та мотивації працівників; сприяння розвитку бренду у сфері HR підприємства; узагальнення та конкретизація стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства [1].

Інтегрована система розвитку кадрового потенціалу підприємств, як відзначає Мутерко Г., має чітко корелювати з філософією і стратегією підприємства, бути націленою на підвищення компетентності персоналу шляхом збалансованого поєднання знань, бажань і можливостей, врахування відповідних складових (управління знаннями, управління мотивацією, управління навичками та організаційний розвиток), відповідати вимогам щодо комплексності, системності, гнучкості, інтегрованості, інноваційності, що в кінцевому підсумку призводить до зростання продуктивності праці персоналу [9].

Міщенко В.І. наголошує на важливості врахування в процесі розвитку кадрового складу підприємств тенденцій цифровізації. Зокрема, сучасні цифрові робочі місця персоналу мають бути оснащені новітніми технічними засобами зв'язку, якісним програмним забезпеченням, доступом до внутрішніх каналів комунікації і зовнішніх соціальних мереж, цифрових платформ для взаємодії в режимі онлайн. Водночас, важливою є й наявність відповідних цифрових навичок у самих працівників задля того, щоб вони були спроможні ефективно застосовувати усі наявні інформаційно-комунікативні можливості, у тому числі в умовах дистанційного режиму здійснення трудової діяльності [8].

Мотиваційні механізми сприяння розвитку кадрового потенціалу, що історично сформувалися у розвинених країнах світу, є доволі диференційованими і включають: професійну майстерність, вік, стаж (Японія); високу кваліфікацію, якість праці, заохочення підприємницької активності (США); кваліфікацію, якість праці, раціоналізаторські пропозиції і рівень мобілізації (Франція); якість трудової діяльності (Німеччина); солідарна заробітна плата (Швеція) [12].

Розглянемо декілька результуючих характеристик розвитку інноваційної економіки та кадрового потенціалу підприємств України у вимірі міжнародних порівнянь. Так, рівень глобального інноваційного індексу у 2022 році (рис. 1) в Україні зі значенням 31,0 був суттєво нижчим порівняно із найбільш розвиненими державами. Зокрема, його значення у Швейцарії становило 64,6, у США – 61,8, у Великій Британії – 59,7, у Сінгапурі – 57,3, у Німеччині – 57,2, у Фінляндії – 56,9. Деяко вищими

порівняно з Україною значення мали місце у Румунії (34,1), Словаччині (34,3), Хорватії (35,6), Латвії (36,5), Литві (37,3), Польщі (37,5), Болгарії (39,5), Угорщині (39,8), Чехії (42,8), Норвегії (48,8), Естонії (50,2), Японії (53,6), Франції (55,0), Китаї (55,3), Фінляндії (56,9), Німеччині (57,2), Сингапурі (57,3), Великій Британії (59,7), США (61,8), Швейцарії (64,6).

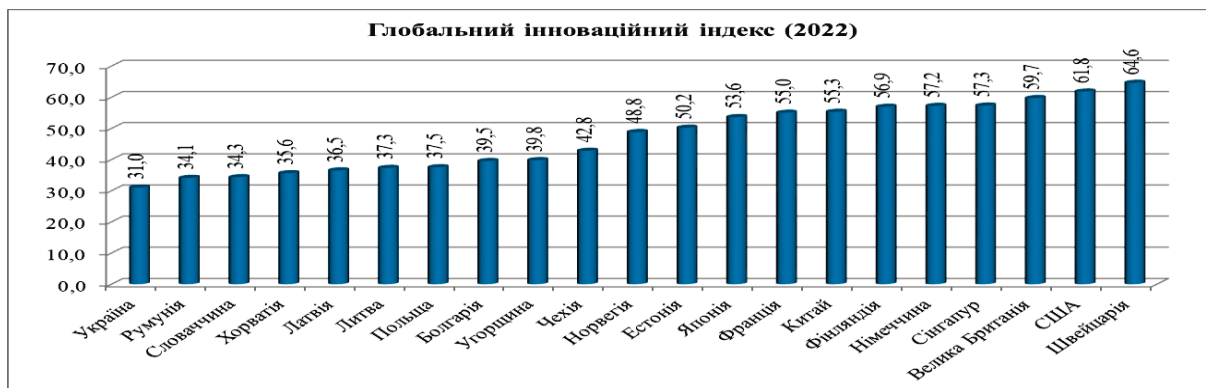


Рисунок 1 – Рейтинг розвинених країн світу та України за значеннями глобального інноваційного індексу у 2022 році (шкала від 0 до 100)

Джерело: складено автором на основі [17]

Стосовно такого показника, як рівень працевлаштування у сфері знань (рис. 2), у 2022 році Україна зі значенням 45,2 займала дещо вищі позиції порівняно із Румунією (35,1), Болгарією (38,9), Хорватією (40,0) та дещо нижчі відносно Чехії (45,6), Словаччини (46,7), Польщі (47,9), а також значно нижчі у порівнянні з Китаєм (77,8), США (75,0), Сингапуром (69,6), Францією (68,4), Швейцарією (67,9), Японією (65,9).



Рисунок 2 – Рейтинг розвинених країн світу та України за значеннями рівня працевлаштування у сфері знань у 2022 році (шкала від 0 до 100)

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, наявність відносно вищого показника в Україні щодо працевлаштування у сфері знань не призводить до належного рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання, а отже, і до прискорення темпів інноваційного розвитку економіки.

В контексті визначення ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємств систематизуємо найбільш нагальні проблеми в означеній сфері:

- недостатній рівень інноваційної орієнтованості кадрової політики частини вітчизняних господарюючих суб'єктів;
- неврахування в процесі розвитку кадрового потенціалу провідного зарубіжного досвіду у цій сфері;
- недостатня увага до особистісних характеристик працюючих під час вироблення заходів з розвитку персоналу;
- недосконалість загальної системи розвитку кадрового потенціалу на підприємствах [3];

- низький рівень поінформованості підприємств про наявні інноваційні технології, а науково-дослідних установ – про актуальні потреби у таких технологіях з боку підприємств;
- низький рівень сформованості інноваційної інфраструктури, яка б сприяла поширенню та використанню інновацій [13];
- відсутність стратегічного підходу в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів;
- неврахування при розробленні кадрової політики стрімких змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні;
- недоліки у законодавчо-нормативній базі, що регламентує діяльність у сфері управління людськими ресурсами;
- недосконалість систем добору працівників;
- недостатня ефективність систем оцінювання працівників та результатів їх трудової діяльності;
- низька ефективність існуючих систем мотивації і стимулювання працівників, нераціональний підхід до диференціації в оплаті праці [10];
- демографічна криза в країні, зумовлена як тривалою фінансово-економічною кризою, так і наслідками військових дій;
- суттєві втрати кадрового потенціалу унаслідок виїзду за межі країни значної частки працездатного населення, втрат в умовах воєнного стану;
- загрози життю та здоров'ю працівників в умовах війни, погіршення морально-психологічного стану та зневіра у майбутньому.

Таким чином, систематизуємо основні напрями розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах інноваційних змін. Перший напрям пов'язаний із запровадженням загального інноваційного вектору розвитку господарюючих суб'єктів та інноваційних підходів під час формування та реалізації їх кадрової політики. Він передбачає запровадження новітніх методів, прийомів та інструментів як у сфері управління підприємствами загалом, так і стосовно управління людськими ресурсами.

Другий напрям пов'язаний із необхідністю здійснення якісного добору персоналу, включаючи сучасні методики входної оцінки та процедури рекрутингу, оскільки залучення фахівців, що володіють відповідними знаннями, досвідом, освітньо-кваліфікаційним рівнем, підвищує ймовірність ефективного використання їх потенціалу в організації у майбутньому.

Третій напрям передбачає організацію ефективного онбордингу, тобто сприяння максимально швидкій адаптації нових фахівців на підприємстві, залученню їх до виконання трудових функцій та пристосування до специфіки функціонування конкретного господарюючого суб'єкта у мінімальні терміни.

Четвертий напрям має на меті розбудову комплексної системи безперервного професійного розвитку, так як в умовах інноваційних змін наявні знання дуже швидко старіють та потребують оновлення, у тому числі, завдяки участі у заходах формальної, неформальної та інформальної освіти.

П'ятий напрям зосереджений на створенні умов для дистанційної зайнятості та підвищенні якості робочих місць, зокрема, обладнаних новітньою технікою, програмними продуктами, безпечними та високопродуктивними.

Шостий напрям пов'язаний із потребами у забезпеченні інклюзивності кадрової політики підприємств та врахуванні потреб соціально незахищених громадян.

Сьомий напрям лежать в площині дотримання заходів безпеки працівників, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Восьмий напрям передбачає сприяння розвитку цифрової грамотності і цифрової культури працівників, їх соціальних навичок та емоційного інтелекту, у тому числі подолання цифрового розриву.

Дев'ятий напрям має на меті удосконалення системи мотивації персоналу, використовуючи для цього низку матеріальних та нематеріальних стимулів.

Десятий напрям націлений на створення справедливої системи оцінювання трудового внеску і результатів праці, наприклад, із використанням

Одинадцятий напрям передбачає сприяння оновленню кадрового складу та залученню молодих фахівців до працевлаштування на підприємствах.

Дванадцятий напрям спрямований на забезпечення стійкості та життєздатності підприємств, стабільності їх кадрового складу, психологічну підтримку персоналу у складних умовах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на підставі проведеного дослідження обґрунтовано ключові напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах і інноваційних змін, що передбачають інноваційний характер кадрової політики, якісний рекрутинг та онбординг, навчання впродовж життя, якість робочих місць та розвиток дистанційної зайнятості, інклюзію, безпеку, мотивацію та оцінку, підвищення цифрової компетентності, всебічну підтримку персоналу.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі передбачають деталізацію окреслених напрямів та розроблення цілісного механізму сприяння розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах сучасних реалій.

## Список літератури

1. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.
2. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. №3. С. 84-105.
3. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 38-46.
4. Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Новіков Д.А. Аналітичне забезпечення проектної складової в контексті інтегральної оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності суб'єктів господарювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. №3(1). С. 52-66.
5. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С. 61-66.
6. Колісніченко Н.М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. №1. С. 42-53.
7. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26-31.
8. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 93-100.
9. Мутерко Г. Магістральні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №1. С. 90-95.
10. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20) (дата звернення: 20.11.2023).
11. Павликівська О.І., Галиняк Л.О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1. С. 103-111.
12. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №18(2). С. 35-39.

13. Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №3. С. 36-43.
14. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. №3. С. 6-12.
15. Хромушина Л.А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2022. №25. С. 49-55.
16. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. Вип. 15. С. 231-236.
17. Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent. World Intellectual Property Organization, 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).

## References

1. Hryshchenko, N.V. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannya stratehii rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-subiektiv ahrarnoho sektoru [Organizational and economic principles of the formation of strategies for the development of personnel potential of business entities of the agrarian sector]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 180, 105-110 [in Ukrainian].
2. Deineko, L.V., Sheludko, E.I., Zavorodnia, M.Iu., & Halaieva, L.V. (2022). Instrumentarii zberezhenia ta rozvytku intelektualnogo kadrovoho potentsialu promyslovosti Ukrainy [Toolkit for preservation and development of the intellectual personnel potential of the industry of Ukraine]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 3, 84-105 [in Ukrainian].
3. Dolha, H.V., & Khytrova, O.A. (2022). Kadrovyyi potentsial pidpryiemstv torhivli: sutnist ta metody otsinky efektyvnosti yoho vykorystannia [Personnel potential of trade enterprises: the essence and methods of evaluating the effectiveness of its use]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, 27, 1, 38-46 [in Ukrainian].
4. Iesina, V.O., Matvieieva, N.M., & Novikov, D.A. (2021). Analitichne zabezpechennia proektnoi skladovoi v konteksti intehralnoi otsinky kadrovoho potentsialu za vydamy ekonomichnoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Analytical support of the project component in the context of an integral assessment of personnel potential by types of economic activity of economic entities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences, 3(1), 52-66 [in Ukrainian].
5. Zachosova, N.V., Koval, O.V., & Baiker, M.V. (2021). Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnogo upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia [Development of personnel and personnel potential as elements of strategic management of financial and economic security of the business entity]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 1, 61-66 [in Ukrainian].
6. Kolisnichenko, N.M. (2023). Suchasni zarubizhni praktyky upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu sfery okhorony zdorovia [Modern foreign practices of managing the development of personnel potential in the field of health care]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia – Scientific bulletin: public administration*, 1, 42-53 [in Ukrainian].
7. Leskova, S.V. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpryiemstva [A competent approach in managing the personnel potential of a modern enterprise]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, 3, 26-31 [in Ukrainian].
8. Mishchenko, V.I. (2022). Zabezpechennia stiikosti kadrovoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Ensuring the stability of the company's personnel potential in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 182, 93-100 [in Ukrainian].
9. Muterko, H. (2023). Mahistralni napriamy rozvytku kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Main directions of the development of the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, 1, 90-95 [in Ukrainian].
10. Oliinyk, N.V. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretichnyi aspekt [The essence of personnel potential: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public*

- administration: improvement and development*, 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20) (Last accessed: 20.11.2023) [in Ukrainian].
11. Pavlykivska, O.I., & Halyniak, L.O. (2022). Stratehichne zabezpechennia kadrovoho potentsialu pidpriemstv [Strategic provision of personnel potential of enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 1, 103-111 [in Ukrainian].
  12. Prypyshniuk, A.V., & Pakhota, N.V. (2020). Svitovyi dosvid formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu kadrovoho potentsialu [World experience in the formation of the motivational mechanism of personnel potential]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, 18(2), 35-39 [in Ukrainian].
  13. Somych, M.I., Tkachenko, N.E., Shkrobot, M.V., & Yevtukh, A.I. (2023). Bezpekovi aspekty antykrizovoho upravlinnia innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv ta rozvytku yikh kadrovoho potentsialu v umovakh ekonomiky znan ta suchasnoho pravovoho zabezpechennia [Security aspects of anti-crisis management of innovatively oriented enterprises and the development of their personnel potential in the conditions of the knowledge economy and modern legal support]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*, 3, 36-43 [in Ukrainian].
  14. Ulianova, L.P., & Chaika, Yu.M. (2021). Napriamy zabezpechennia kadrovym potentsialom staloho ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Directions of providing personnel potential for sustainable economic development of society]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3, 6-12 [in Ukrainian].
  15. Khromushyna, L.A. (2022). Rozvytok kadrovoho potentsialu zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity na osnovi kadrovoi stratehii [Development of personnel potential of institutions of professional preliminary higher education on the basis of personnel strategy]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii: Ekonomika – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series: Economy*, 25, 49-55 [in Ukrainian].
  16. Shapoval, O.A. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, 15, 231-236 [in Ukrainian].
  17. Global Innovation Index (2022). What is the future of innovation-driven growth? 15th Edition. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (Last accessed: 01.11.2023) [in English].

**Olha Viunyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

#### **The Directions for the Development of Personnel Potential in the Conditions of Innovative Changes**

The paper defines the peculiarities of the development of the personnel potential of Ukraine at the current stage and substantiates the directions of activation of its development in the conditions of innovative changes. Approaches to the interpretation of the essence of the personnel potential of enterprises and the key trends of its development in the context of innovative development of the economy, digitalization of economic processes, the development of Industry 4.0 and the need to ensure the sustainable functioning of business entities in the context of challenges of crisis and martial law were considered.

The main stages of the development of personnel potential of enterprises (hiring, adaptation, development, evaluation of employees) were given. Its components (personal, professional, instrumental, interpersonal, systemic), as well as elements of the individual potential of an individual worker (intellectual, qualification, educational and scientific, communicative, psychophysiological and motivational) were specified. The most common indicators that can be used in the process of evaluating personnel potential were given. The role of personnel policy and personnel strategy in the process of developing the personnel potential of enterprises was emphasized, the stages of forming the personnel potential development strategy were specified. The importance of implementing integrated systems for the development of personnel potential, taking into account the achievements of digitalization and the relevance of promoting sustainability, foreign experience in the process of motivating human resources was noted. The comparative analysis of the global innovation index and the level of employment in the field of knowledge by countries of the world was provided. The main problems faced by the domestic business entities in the process of developing personnel potential were systematized.

According to the results of the conducted research, the priority directions for the development of the personnel potential of domestic enterprises were formulated: innovative vector of development and innovative approaches to personnel policy, quality selection of personnel (recruiting), effective onboarding, introduction of the system of continuous professional development, provision of conditions for remote employment and improvement of the quality of workplaces, inclusiveness of work with personnel, compliance with employee

safety conditions, development of digital literacy and culture, social skills and emotional intelligence, implementation of effective motivation systems, assessment of labor contribution and work results, renewal of personnel and attraction of young specialists, provision of conditions for stability, viability, provision psychological support.

**personnel, personnel potential, innovation, innovative change, innovative development, development of personnel potential**

*Одержано (Received) 04.12.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 19.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*