

*М. І. Копитко,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>
Н. Я. Михалицька,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>
М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: КАДРОВИЙ АУДИТ, КАДРОВА ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

*М. Копытко,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE HUMAN RESOURCES POTENTIAL: HR AUDIT, HR LOGISTICS AND HR MOTIVATION MANAGEMENT

У статті проведено дослідження ефективності використання кадрової логістики та сучасних методів мотивації в управлінні потенціалом підприємства для досягнення цілей на перспективу. Вказано, що зростання нестабільності зовнішнього середовища підвищує потребу підприємства у формуванні чіткої стратегії розвитку. Наголошено, що стратегічна ефективність підприємства характеризується співвідношенням між результатами діяльності та витратами або ресурсами, які залучені для досягнення цілей та визначає перспективи функціонування й розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Виокремлено, що система управління підприємством формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які диктують підвищені вимоги до компетентностей менеджменту, а синергетичний ефект управлінської праці визначається узгодженням місії та цілей підприємства, оптимізацією організаційної структури, використанням інноваційних підходів в процесах планування та фінансування діяльності, впровадженням креативних методів управління з метою адаптації підприємства до можливостей та загроз середовища. Визначено, що основним елементом потенціалу підприємства виступає кадровий потенціал, який представлений сукупністю здібностей, компетенцій і можливостей кадрів ефективним та оптимальним шляхом забезпечити здійснення місії і досягнення цілей підприємства. Наголошено, що ефективність кадрового потенціалу значно підвищується, коли підприємство проводить кадровий аудит та аналізує власні кадрові резерви.

Найбільш дієвим інструментом вирішення проблеми кадрового голоду на підприємстві є використання логістичного підходу в управлінні персоналом на перспективу. Кадрова логістика сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок формування ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і підвищення продуктивності праці) управління персона-

лом, а також відповідними потоками фінансових витрат на утримання персоналу та джерел інформації щодо особистих даних працівників, звітності про обсяги виконаних завдань, яка призначена для прийняття кадрових управлінських рішень. Автори дійшли висновку, що матеріальне заохочення не єдиний мотиваційний стимул для співробітників. В умовах війни особливого значення для працівника набуває відчуття комфорту та підтримки, причетності до важливої справи, можливості для навчання та професійного зростання, яке супроводжується створенням безпечного та лояльного робочого середовища.

The article studies efficiency of use of HR logistics and innovative methods of motivation in enterprise potential management to achieve long-term goals. It is indicated that the growth of instability of the external environment increases the need of the enterprise to form a clear development strategy. It is emphasized that the enterprise strategic efficiency is characterized by the ratio between the performance results and the costs or resources involved in achieving the goals and determines the prospects for the functioning and development of the enterprise in the long term.

It is highlighted that the enterprise management system is formed under the influence of external and internal factors that dictate increased requirements for management competencies, and the synergistic effect of managers' work determined by the coordination of the mission and goals of the enterprise, optimization of the organizational structure, use of innovative approaches in the processes of planning and financing activities, introduction of creative management methods in order to adapt the enterprise to the opportunities and threats of the environment. It is determined that the main element of the enterprise's potential is the human resources potential, which is represented by a set of abilities, competencies and capabilities of human resources in an effective and optimal way to ensure the implementation of the mission and achievement of the enterprise's goals. It is emphasized that the efficiency of human resources potential is significantly increased when an enterprise conducts a HR audit and analyses its own available human resources.

The most effective tool for solving the problem of human resources shortages at an enterprise is the use of a logistics approach to human resources management for the future. HR logistics contributes to the strategic, tactical and operational goals of the enterprise by forming an effective (in terms of reducing overall costs and increasing labor productivity) human resources management, as well as the corresponding payroll costs and sources of information on employees' personal data, reporting on the volume of completed tasks, which is intended for making human resources management decisions. The authors concluded that financial incentives are not the only motivation for employees. In wartime, a sense of comfort and support, involvement in an important cause, opportunities for training and professional growth, accompanied by a safe and loyal working environment, are of particular importance to employees.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, управління потенціалом, кадровий потенціал, управління мотивацією, кадрова логістика, кадровий аудит.

Key words: strategic management, potential management, human resources potential, motivation management, HR logistics, HR audit.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Війна в Україні спричинила масштабні вимушені міграційні потоки кадрів за кордон, що стало значним викликом для українського ринку праці. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців станом на 01.12.2024 р. у світі налічується 6,8 мільйона українських біженців, з них — 6,2 мільйона зареєстровано в Європі та ще 560 тисяч громадян за її межами. В Німеччині нині тимчасовий захист мають 1,2 млн українців, у Польщі — 970 тисяч наших громадян. Протягом третього кварталу кількість українців, які виїхали за кордон, збільшилася майже на 200 тисяч, і цей процес тривав на початку четвертого кварталу [1]. За попередніми розрахунками, для того, щоб забезпечити щорічне зростання ВПП до 2030 року на 7% нам потрібно 4,5 мільйона працівників додатково [2].

Причинами зростання кількості українців, які виїжджають із країни є тривалі відключеннями електроенергії, ризик відсутності опалення взимку, проблеми із житлом,

зростання вартості життя в Україні та відсутність безпеки. Проте, варто наголосити, що сьогодні виїзд за кордон українців відрізняється від "втечі" 2022 р., адже він став більш прагматичний та усвідомлений, що спричиняє нову трудову міграційну хвилю українців, яка ґрунтується на бажанні безперервного професійного розвитку, підвищенні якості життя, економічної самодостатності та особистої самореалізації, створення можливостей для розвитку потенціалу дітей. Як наслідок, значна частина кваліфікованих спеціалістів переїхали за кордон у пошуках кращих умов життя та праці. Така ситуація призводить до значного кадрового дефіциту в Україні та необхідності використання нових підходів до підбору персоналу і механізмів формування кадрового резерву. Найбільш дієвим інструментом вирішення проблеми кадрового голоду на підприємстві є використання логістичного підходу в управлінні персоналом на перспективу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідженні логістичного підходу в управлінні персоналом та формування кадрового

резерву внесли вітчизняні науковці Криворучко О.М. [11], Сорока О., Сало Я. [10], Мельникова К.В. [14], Мішина С. В., Мішин О. Ю. [15] та інші. Однак ці питання набувають особливої актуальності в сучасних умовах та потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ефективності використання кадрового аудиту й кадрової логістики та сучасних методів мотивації в управлінні потенціалом підприємства для досягнення цілей на перспективу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Першочергово умови для функціонування підприємства формують зовнішні чинники, які є об'єктом дослідження стратегічного менеджменту. Основними чинниками зовнішнього середовища можна вважати глобальні, економічні, політико-правові, природно-географічні, технологічні та соціально-культурні. Військова російська агресія підірвала українську економіку, викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати [3]. Україна потребує системного стратегічного рішення, яке дасть змогу мінімізувати демографічні ризики та пом'якшити загрози, забезпечити збалансоване довгострокове відтворення населення, необхідний обсяг людського капіталу і чисельність робочої сили для умов воєнного стану та повоєнного відновлення економіки і формування демографічної стійкості [4]. Зростання нестабільності зовнішнього середовища підвищує потребу підприємства у формуванні чіткої стратегії розвитку.

Стратегічний менеджмент пов'язаний із забезпеченням ефективності діяльності підприємства з огляду на кризові тенденції, невизначеність та складність умов функціонування. Стратегічний менеджмент — це комплексний процес, який включає систематичний аналіз, формулювання, реалізацію та оцінювання стратегічних планів для досягнення цілей організації [5]. Стратегічна ефективність підприємства характеризується співвідношенням між результатами діяльності та витратами або ресурсами, які залучені для досягнення цілей та визначає перспективи функціонування й розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У контексті принципів сталого розвитку метою діяльності підприємства є шлях перетворення вхідних ресурсів у досягнення прибутковості та фінансової стійкості, забезпечення соціальної відповідальності та екологічності з урахуванням інтересів підприємства, власників, працівників, суспільства та держави. Підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка характеризується різними видами потенціалів для нарощення ефективності. Потенціал підприємства складається із взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) для досягнення максимально можливих результатів та забезпечення цілей розвитку підприємства. До елементів потенціалів віднесено ресурси, професійні знання, менеджмент, що забезпечує єдиний підхід до розкриття сутності потенціалу загалом [7]. Потенціал підприємства залежить від кожного працівника та рівня його залученості, виробничої потужності та професіоналізму керівництва.

Поєднання елементів, чинників та окремих частин в єдину систему, зорієнтовану на досягнення загальної мети, створює синергетичний ефект, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно. Синергетичний ефект характеризується підвищенням результативності, появою нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, зростанням ефективності діяльності [8].

Система управління підприємством формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які диктують підвищені вимоги до компетентностей менеджменту, а синергетичний ефект управлінської праці визначається узгодженням місії та цілей підприємства, оптимізацією організаційної структури, використанням інноваційних підходів в процесах планування та фінансування діяльності, впровадженням креативних методів управління з метою адаптації підприємства до можливостей та загроз середовища. Відповідно, використання зовнішніх можливостей дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити вихід на ширший спектр ринків та більш ефективний рівень господарювання. Зовнішній вплив на суб'єкти господарювання з метою забезпечення економічного зростання на основі отримання синергетичного ефекту сприяє збільшенню прибутку підприємства, зниженню сукупних витрат, зростанню інновацій та дає можливість покращити економічну, соціальну, технологічну компоненту збалансованого розвитку держави.

Основним елементом потенціалу підприємства виступає кадровий потенціал, який представлений сукупністю здібностей, компетенцій і можливостей кадрів ефективним та оптимальним шляхом забезпечити здійснення місії і досягнення цілей підприємства. Кадровий потенціал — це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку [6]. Чим більший потенціал персоналу, тим більше користі він може принести організації. Проте є важливий аспект, який необхідно розуміти в процесі управління персоналом, що наявність працівників з великим потенціалом не гарантує високої ефективності та прибутковості бізнесу [9].

Ефективність кадрового потенціалу значно підвищується, коли підприємство проводить кадровий аудит та аналізує власні кадрові резерви. Складна ситуація на ринку праці через війну, мобілізацію, міграцію та інші чинники призвела до того, що роботодавці зіткнулися з гострим дефіцитом кадрів, а тому кадровий аудит допомагає виявити можливості перерозподілу функціональних обов'язків між працівниками, скорочення надлишкових функцій, оптимізації кадрових потоків, адаптації деяких посад для кількох працівників одночасно, забезпечення економії людських ресурсів.

Вирішенню проблем управління персоналом пов'язують з кадровою логістикою, яка передбачає оптимізація витрат на утримання трудових потоків зі збільшенням ефективності їхньої професійної діяльності [10]. Мету кадрової логістики зобразимо у вигляді логістичного правила "7R" (рис. 1).

Використання логістичного підходу в управлінні персоналом сприяє комплексному вирішенню завдань забезпечення підприємства необхідними кадрами певної кваліфікації в необхідний термін (враховуючи потребу людських ресурсів на сьогодні й майбутнє), в необхідній кількості та в потрібному місці (для здійснення конкретних робіт) з вигідними для підприємства витратами (на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу) [11].

Кадрова логістика сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок формування ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і підвищення продуктивності праці) управління персоналом, а також відповідними потоками фінансових витрат на утримання персоналу та джерел інформації щодо особистих даних працівників, звітності про обсяги виконаних завдань, яка призначена для прийняття кадрових управлінських рішень (рис. 2).

В умовах війни підприємства стикається з численними викликами, які пов'язані з високим рухом персоналу, управлінням змінами у людських ресурсах, гармонізацією людського потенціалу з загальною концепцією розвитку підприємства. Впровадження логістичної кадрової системи забезпечує оптимальне формування кадрового потенціалу, його мобільності та ефективності, раціональний розподіл у системі робочих місць та мінімізацію плінності. Формування системи кадрової логістики відбувається за трьома напрямками:

- управління вхідними кадровими потоками (визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, пошук персоналу, ділова оцінка та відбір, формування чисельного і якісного складу кадрів, адаптація);

- управління внутрішніми кадровими потоками (організація робочого місця, інтеграція особистих цілей працівників з стратегією розвитку підприємства, оцінка діяльності та атестація персоналу, оплата і стимулювання праці, професійне навчання, просування працівників за результатами роботи та цінністю для підприємства, соціальний захист працівника, управління конфліктами та формування організаційної культури);

- управління вихідними кадровими потоками (управління плінністю кадрів, звільнення працівників).

Витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади залежать від способів пошуку, які використовує підприємство [12]. Джерелами пошуку кандидатів на вакантні посади можуть бути сайти з працевлаштування, Державна служба зайнятості, оголошення про пошук фахівців і формування кадрового резерву. Підприємства відчувають нестачу працівників, і насамперед, чоловіків, оскільки багатьох з них мобілізували, і зараз вони виконують свій обов'язок перед Батьківщиною. Дефіцит чоловіків на ринку праці відчиняє двері більшій кількості жінок навіть, у так званих, чоловічих професіях. Проведені дослідження вказують, що переважна біль-



Рис. 1. Мета кадрової логістики

Джерело: сформовано авторами на підставі [11].

шість підприємств, а це 64%, наймають кандидаток на чоловічі посади [13]. При відборі кандидатів з однаковими знаннями та навичками підприємства надають перевагу жінці, а ніж чоловіку.

Повернення демобілізованих колег чи найм кандидатів з військовим досвідом є особливо важливим напрямком рекрутингу персоналу підприємства. Ветерани мають значний досвід і високий рівень мотивації, проте потребують додаткових ефективних заходів з адаптації підприємства під потреби ветеранів, включаючи організацію навчання персоналу щодо особливостей взаємодії з людьми з військовим досвідом. Дослідження показали, що у 2024 р. кількість підприємств, які охоче беруть на роботу військових становить 43%, що майже вдвічі більше ніж у 2023 році — 24% [13].

Поповнити економічно активне населення можуть працездатні особи з інвалідністю та люди пенсійного віку. Для таких осіб робота надзвичайно важлива, оскільки вона дає певну фінансову незалежність і дозволяє відчувати свою затребуваність. Плінність кадрів серед осіб з інвалідністю та пенсійного віку вдвічі менша, ніж серед працівників без обмежень. Крім того, залучення таких осіб допомагає подолати вікові стереотипи та сприяти соціальній відповідальності підприємства. Дослідження засвідчило, що зросла кількість підприємств, які працевлаштовують людей з інвалідністю — з 36% у 2023 р. до 50% у 2024 р., а також 77% опитаних роботодавців заявили, що звертають увагу на кандидатів 50+ і наймають їх у разі відповідності профілю посади [13].

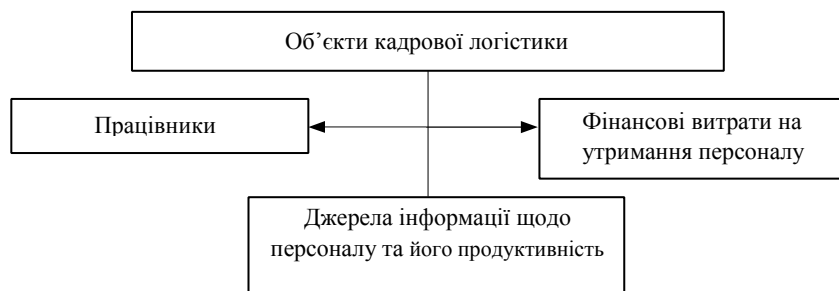


Рис. 2. Об'єкти кадрової логістики

Джерело: сформовано авторами.

Підприємства мають значний потенціал для залучення та розвитку молодих працівників, які наділені особливим технологічним менталітетом, гнучкі у питанні здобуття нових навичок, активні, мобільні, їхнє мислення — глобальне. Вони стимулюють роботодавців розвиватися та вчать їх творчо підходити до створення належних умов праці, серед яких, основними є психологічний комфорт, свобода дій і гідна фінансова винагорода, самореалізація та можливість кар'єрного зростання.

З метою оптимізації кадрових потоків необхідно провести кадровий аудит організаційної структури підприємства, оцінити профіль посад (детально описати вимоги, обов'язки та компетенції, які очікуються від кандидата на певну посаду), обґрунтувати функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників на даний момент. Такі заходи необхідні для оцінки доцільності утримання постійних працівників, які можуть бути заміщені шляхом розширення компетенцій іншими працівниками або передані на аутсорсинг (делегування, на підставі договору, певних функцій та видів робіт працівникам сторонньої організації, які мають профільну спеціалізацію).

Під час війни підприємства можуть скористатися послугами фрілансерів (особа, яка виконує робочі завдання віддалено і за вільним графіком, та може працювати на кілька компаній одночасно) і тимчасових працівників (виконання трудових обов'язків протягом певного часу, закріпленого в договорі), щоб покривати потреби в кадрах без довготривалих зобов'язань. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в обсязі робіт, швидко залучати фахівців на конкретні проекти або періоди пікових навантажень. Такий підхід допомагає оптимізувати витрати на персонал та уникнути зайвих ризиків, забезпечуючи при цьому високу якість роботи та оперативність виконання завдань. Оптимізацією вхідних потоків можуть займатися як самі підприємства, так і досить популярні сьогодні рекрутингові компанії, які допомагають в організації підбору необхідного персоналу для компанії [14] із професійних баз, здійснюють кадровий аудит, допомагають підприємствам ефективно використовувати внутрішні ресурси.

У період невизначеності важливо сприяти внутрішній мобільності працівників, що дозволяє підприємствам залишатися гнучкими, використовуючи потенціал наявних співробітників, які готові розширювати компетенції, підвищувати кваліфікацію, засвоювати нові види професійної діяльності та підлаштовуватися до потреб ринку. Оптимізація внутрішніх потоків прямо залежить від корпоративної стратегії, кадрової політики, масштабів компанії, кількості персоналу тощо [14]. Використання логістичного підходу в кадровому менеджменті допомагає підприємствам визначити якість кадрового потенціалу, забезпечити оптимальну кількість персоналу, перекривати потреби в кадрах без залучення нових працівників, створити кадровий резерв, адаптувати персонал до змін у бізнес-середовищі.

Під час війни велика кількість працездатного населення перебуває у перманентному пошуку кращого варіанту роботи, а тому підприємства повинні розвивати репутацію надійного роботодавця. Працівники вважають привабливою роботу, яка передбачає навчання та кар'єрне зростання. Інвестиція у працівника підвищує

його кваліфікацію, розширює професійні горизонти, створює умови виконання завдань підвищеної складності, сприяє залученості та мотивації до роботи. Запобігання плинності кадрів сприяє підвищенню економічної та соціальної ефективності підприємства, адже втрата цінного фахівця призводить до суттєвих витрат часу та ресурсів на заміщення звільненого працівника, зменшення продуктивності праці, зростання кадрових ризиків, зумовлює негативні соціальні наслідки.

Управління вихідними кадровими потоками передбачає звільнення працівників, які досягли пенсійного віку і "виходять на пенсію", змінюють місце проживання або підлягають скороченню внаслідок оптимізації чисельності персоналу. Керівництво підприємства повинні стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошуку нової роботи [11]. Не менш важливим є правильне завершення кар'єри шляхом застосування аутплейсменту та законодавчого дотримання процедури вивільнення персоналу [15].

Мотивація працівників в умовах воєнного стану є елементом надання не лише матеріальної підтримки працівникам, а й психологічної [16]. Мотивація персоналу має вирішувати конкретні завдання, які пов'язані зі стимулюванням працівників своєчасно та якісно виконувати поставлені завдання, сприяти підвищенню продуктивності та креативності праці, розвивати організаційну культуру та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат колективу, утверджувати спільні цінності, посилювати лояльність персоналу до підприємства, залучати висококваліфікованих фахівців та скорочувати плинність кадрів. Керівникам підприємств варто зосередитися на рівні та розвитку власної корпоративної культури, високий рівень якої призводить до ефективної взаємодії та підвищенню продуктивності праці [17].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації, яка б максимально задовольняла потреби та інтереси кожного працівника, давала можливість членам команди досягти поставленої мети та зробити свій внесок у розвиток компанії [18]. В сучасних умовах змінилися підходи щодо виплати працівникам винагороди за виконану роботу. Підприємства підвищують заробітну плату персоналу відповідно до змін мінімальної зарплати, яка передбачена у Держбюджеті, враховують рівень інфляції, а також ставлять акцент на стимулюванні працівників основних підрозділів та провідних посад для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців в умовах кадрового дефіциту,

У результаті реалізації своєї здатності до праці найманий працівник, окрім заробітної плати, отримує низку інших вигід, благ, винагород, які виходять за межі поняття "заробітна плата" як винагороди за виконану роботу [19]. Зростання величини грошових заохочень (заробітна плата; премії, надбавки, бонуси; матеріальна допомога; дотації; відсоток від продажів); наявність негрошової матеріальної мотивації (страхування; соціальний пакет; пільги, путівки; подарунки до свят; оплата абонементу, оренда житла); розширення моральних стимулів (зручність і комфорт в роботі; публічне визнання досягнень; коригування робочого графіка; організація спільних свят; сприяння професійному чи особистісному розвитку, залучення до благодійності та волон-

терських проєктів) створює синергетичний ефект між емоційно-пізнавальним задоволенням працею працівника та нарощенням творчого потенціалу кожного члена колективу, конструктивним підходом до вирішення проблемних питань, самоорганізацією та підвищенням продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Ефективність кадрового потенціалу значно підвищується, коли підприємство проводить кадровий аудит та аналізує власні кадрові резерви. Складна ситуація на ринку праці через війну, мобілізацію, міграцію та інші чинники призвела до того, що роботодавці зіткнулися з гострим дефіцитом кадрів, а тому кадровий аудит допомагає виявити можливості перерозподілу функціональних обов'язків між працівниками, скорочення надлишкових функцій, оптимізації кадрових потоків, адаптації деяких посад для кількох працівників одночасно, забезпечення економії людських ресурсів.

Кадрова логістика сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства за рахунок формування ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і підвищення продуктивності праці) управління персоналом, а також відповідними потоками фінансових витрат на утримання персоналу та джерел інформації щодо особистих даних працівників, звітності про обсяги виконаних завдань, яка призначена для прийняття кадрових управлінських рішень. Впровадження логістичної кадрової системи забезпечує оптимальне формування кадрового потенціалу, його мобільності та ефективності, раціональний розподіл у системі робочих місць та мінімізацію плинності.

Матеріальне заохочення не єдиний мотиваційний стимул для співробітників. В умовах війни особливого значення для працівника набуває відчуття комфорту та підтримки, причетності до важливої справи, можливості для навчання та професійного зростання, яке супроводжується створенням безпечного, здорового та лояльного робочого середовища.

Література:

1. Бюлетень Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. Комерсант український. URL: <https://www.komersant.info/v-on-opryliudnyly-onovleni-dani-shchodo-ukrainskykh-bizhentsiv> / <https://www.komersant.info/>
2. Кадровий дефіцит. Судово-юридична газета в Україні. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/306326-kadrovyy-defitsit-v-minekonomiki-zayavili-cho-ukraine-budet-ne-khvatat-45-mln-rabotnikov>
3. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45—54 с.
4. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>
5. Мельниченко, С. Г. (2024). Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (3). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02> URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19>
6. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 2 (12). С. 151—159. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>
7. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій "потенціал підприємства", "ресурсний потенціал", "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf
8. Василенко М. Д., Слатвінська В. М. Сила синергії у проявах правової науки: міждисциплінарне дослідження. Наукові праці НУ ОЮА URL: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom24/5.pdf>
9. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19. С. 95—101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>
10. Сорока О., & Сало Я. (2023). Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218>
11. Криворучко О. М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 35. 2020 URL: <https://api.ds-space.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6ab41cdd-71ef-4242-b051-7c3a30108625/content>
12. Самолук Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 12 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf
13. Дослідження "Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік". URL: <https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znayti-robotu-doslidzhennya-12848235.html>
14. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 17. Частина 3. 2016. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf
15. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка, №2, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_-2019/36.pdf
16. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023->

55—92. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

17. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету "КРОК". 2021. № 2 (62). С. 83—89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

18. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>

19. Салова Н. А. Сучасне розуміння сукупної винагороди за працю. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/123.pdf>

References:

1. Komersant (2024), "Bulletin of the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees", available at: <https://www.komersant.info/v-on-opryliudnyly-onovleni-dani-shchodo-ukrainskykh-bizhentsiv/> (Accessed 10 Dec 2024).

2. Sudovo-irydychna hazeta v Ukraini (2024), "Human resource shortage", available at: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/306326-kadrovyy-defitsit-v-minekonomiki-zayavili-chto-ukraine-budet-ne-khvatat-45-mln-rabotnikov> (Accessed 10 Dec 2024).

3. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2023), "Development of small business in Ukraine during martial law: tools for financial and human resource security", *Naukovy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 2, pp. 45—54.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Demographic development strategy of Ukraine for the period until 2040", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

5. Mel'nychenko, S.H. (2024), "Strategic management analysis and its impact on organizational success", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 3, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19> (Accessed 10 Dec 2024). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>

6. Kopytko, M.I. Vereskliya, M.R. and Hrups'ka, Kh.A. (2021), "Trends and challenges in the field of consulting and business processes management", *Sotsial'no-pravovi studii*, vol. 2 (12), pp. 151—159. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>

7. Krasnoruts'kyj, O., Marenych, T. and Prusova, H. (2024), "Correlation of economic categories "enterprise potential", "resource potential", "production potential" and "economic potential", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

8. Vasylenko, M.D. and Slatvins'ka, V.M. (2019), "The power of synergy in the manifestations of legal science: an interdisciplinary study", *Naukovi pratsi NU OyuA*, available at: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom24/5.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

9. Mykhalits'ka, N. Ya. and Yatsyk, M. R. (2024), "Motivational strategy in personnel management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 95—101. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>

10. Soroka, O. and Salo, Ya. (2023), "Human resource management using logistic approaches", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218> (Accessed 10 Dec 2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>

11. Kryvoruchko, O.M. (2020), "Logistic approach to enterprise personnel management", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 35, available at: <https://api-dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6ab41cdd-71ef-4242-b051-7c3a30108625/content> (Accessed 10 Dec 2024).

12. Samoliuk, N.M. and Yurchyk, H.M. (2017), "Flexibility of personnel: indicator of personnel security of the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 12, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

13. Horbachova, A. (2024), "Study "Labor market barometer 2024. Forecasts for 2025"", available at: <https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znayti-robotu-doslidzhennya-12848235.html> (Accessed 10 Dec 2024).

14. Mel'nykova, K.V. (2016), "Personnel logistics in modern management workforce", *Naukovy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 17, no. 3, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

15. Mishyna, S.V. and Mishyn, O.Y. (2019), "Formation of the management system of a personnel's business care on the principles of the logistic approach", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf (Accessed 10 Dec 2024).

16. Chernyshova, L. and Zalozhnikova, A. (2023), "Strategic aspects of the process of personnel management development under martial law and their impact on the state of personnel potential of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915> (Accessed 10 Dec 2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

17. Kopytko, M.I. Mykhalits'ka, N.Ya. and Vereskliya, M.R. (2021), "Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the face of modern challenges", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2 (62), pp. 83—89. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

18. Yatsyk, M.R. and Mykhalits'ka, N.Ya. (2024), "Strategy for the development of domestic youth entrepreneurship under conditions of uncertainty", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 10 Dec 2024).

19. Salova, N.A. (2016), "Modern understanding of total remuneration for labor", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 9, available at: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/123.pdf> (Accessed 10 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024 р.