

Олена А. Овечкіна¹, Максим П. Конобас²

ЕКО-СИНЕРГЕТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В статті показана необхідність та актуальність переходу від традиційної до еко-синергетичної моделі управління трудовим потенціалом вітчизняних підприємств. Розглянуті особливості формування основних компонентів трудового потенціалу на основі ресурсного, функціонального, комплексного, структурного, синергетичного підходів в умовах швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Відмічено, що актуальність дослідження посилюється через необхідність адаптації існуючої моделі управління персоналом до викликів воєнного та післявоєнного періодів. Підкреслена особлива значущість вдосконалення управлінської підсистеми підприємства на основі застосування smart-концепції, концепції екологізації соціально-трудових відносин, методології ґнучко-сценарного управління. В статті відмічено, що нова еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємства дозволяє знижувати рівень плинності кадрів, обирати більш ефективні й результативні моделі мотивації персоналу, зміцнювати його соціальний й матеріальний добробут, підвищувати креативність та інноваційну активність.

Ключові слова: трудові ресурси, трудовий потенціал, виконавчий потенціал, кадровий потенціал, управлінський потенціал, інтелектуальний потенціал, системно-синергетичний підхід, еко-синергетична модель, smart-концепція, концепція еко-систем, концепція екологізації соціально-трудових відносин.

Рис. 2. Лім. 22.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-456-467

Olena Oviechkina, Maxym Konobas

ECO-SYNERGIC MODEL OF MANAGEMENT OF LABOR POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNFORGETTABLE CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The article shows the necessity and relevance of the transition from the traditional to the eco-synergistic model of managing the labor potential of domestic enterprises. The features of the formation of the main components of labor potential based on resource, functional, complex, structural, and synergistic approaches in conditions of rapid and unpredictable changes in the external environment are considered. It is noted that the relevance of the study is enhanced by the need to adapt the existing model of personnel management to the challenges of the war and post-war periods. The special importance of improving the enterprise's management subsystem based on the application of the smart concept, concepts of greening social and labor relations, and the methodology of flexible scenario management is emphasized. The article notes that the new eco-synergistic model of managing the labor potential of an enterprise allows you to reduce the level of staff turnover, choose more effective and efficient models of staff motivation, strengthen their social and material well-being, and increase creativity and innovative activity.

Keywords: labor resources, labor potential, executive potential, personnel potential, managerial potential, intellectual potential, system-synergetic approach, eco-synergetic model, smart concept, eco-systems concept, concept of greening of social and labor relations.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.05.2025.

¹ Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. Ukraine.

² National Academy of Management. Ukraine.

Постановка проблеми. Розгортання глобалізаційних процесів цифровізації й мережевізації комунікативних зв'язків, інституціонально-правові зміни щодо регулювання світового і локальних ринків, труднощі й виклики функціонування національного господарства тощо, значною мірою сприяють трансформації виробничих й соціально-трудових відносин, висувають підприємствам нові вимоги до якості виробничих ресурсів та вибору моделей їх використання. Реагуючи на означені чинники середовища, підприємства усвідомлюють значущість гнучких та адаптивних підходів до управління, перед усім, трудовими ресурсами, які мають перетворитися на ефективно працюючий персонал, об'єднуючий індивідуальні здібності й можливості у колективний трудовий потенціал. Питання створення збалансованого трудового потенціалу не сходить з порядку дня підприємств, адже є запорукою їх ринкової конкурентоспроможності, виконання фінансових показників, позиціонування як соціально-відповідальних суб'єктів господарювання. Отже, в умовах постійних змін зовнішнього середовища функціонування підприємств, однією з їх важливих їх управлінських задач залишається підтримання якості сформованого трудового потенціалу й забезпечення його подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації щодо управління трудовим потенціалом підприємств у контексті змін середовища висвітлюють ключові виклики, що стоять перед Україною у 2023-2025 рр. Насамперед, національна економіка стикається: з дефіцитом робочої сили, перед усім, кваліфікованої, через негативні демографічні зрушення, міграцію, мобілізацію та війну, що відмічається у працях Н. Коваль, Д. Тарасенка [1]; зі зниженням і диференціацією рівнів життя різних верств населення, на що акцентували увагу В. Близнюк, С. Шумська, Т. Бурлай, О. Борзенко, А.-С. Аргіріу [2]; з необхідністю враховувати нові форми зайнятості в процесі впровадження цифрових технологій, що показано в роботах В. Воронкової, В. Нікітенко, Г. Васильчука, О. Живка, С. Янечка, М. Зайцева, Р. Одинця та ін. [3; 4].

Існує також значна частка робіт та аналітичних оглядів, в яких досліджується структура та окремі елементи трудового потенціалу та теоретико-методичні підходи щодо ефективного управління його розвитком з акцентом на вплив цифрового чинника середовища [5]; розглядаються проблеми розвитку трудового потенціалу підприємств певних галузей вітчизняної економіки: сільського господарства [6], видобутку корисних копалин [7], тощо. Цікавою дослідницькою проблемою є пошук підходів до управління трудовим потенціалом національних підприємств й обґрунтування доцільності застосування іноземного досвіду, що також відображається у працях вітчизняних науковців [3; 4; 5; 8].

Утім, слід відзначити, що попри наявності значного масиву розробок щодо структури трудового потенціалу підприємств, виявлення чинників впливу на його стан, пропозицій стосовно методик і механізмів управління персоналом, низка дослідницьких аспектів залишається невирішеною. На наш погляд, до таких аспектів можна, перед усім, віднести: назрілу необхідність впорядкування численних чинників середовища з оцінкою їх сукупного впливу на управлінські рішення керівництва підприємств щодо

формування колективного трудового потенціалу; проведення ревізії численних управлінських підходів і методів на предмет можливостей їх практичної адаптації до реалій воєнної та післявоєнної економіки України та використання у розробці сучасної моделі управління трудовим потенціалом, здатної забезпечувати вихід із шоків найбільш вразливих до зовнішнього впливу підсистем трудового потенціалу та сприяти його розвитку в цілому.

Зважаючи на сказане, **метою дослідження** даної роботи є обґрунтування доцільності впровадження нової моделі управління трудовим потенціалом підприємств в умовах непередбачуваних і швидких змін зовнішнього середовища на основі узагальнення сучасних дослідницьких підходів і концепцій.

Основні результати дослідження. На початку 2025 р. було оприлюднено звіт «Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026» [9], підготовлений Данським агентством розвитку профспілок (DTDA). Документ містить комплексний аналіз ринку праці України, що здійснюється в умовах повномасштабної війни, економічної кризи та структурних реформ й висвітлює ряд економічних, соціальних та інституціональних аспектів, що визначають стан трудового потенціалу та розвиток зайнятості.

За даними звіту повномасштабне вторгнення РФ призвело до скорочення ВВП України приблизно на 30 %, значного падіння доходів населення та зростання інфляції. Рівень безробіття за оцінками на 2024–2025 рр. перевищуватиме 10 % при суттєвому зниженні реальних доходів населення і зростанні рівня бідності більш ніж на 15 процентних пунктів, що посилить соціальну вразливість трудових ресурсів у період війни.

Деструктивний вплив війни, як заявляють фахівці Світового банку, відкинув Україну на 15 років назад у досягненні своїх цілей щодо скорочення рівня бідності. За даними цієї світової фінансової організації, рівень бідності (бідним вважається населення, яке проживає менш ніж на 5,5 доларів на день) в Україні сягнув 29 відсотків у 2023 р. [2].

Введення воєнного стану обмежило також конституційні права громадян, включаючи право на страйки та публічні протести. Паралельно відбувається лібералізація трудового законодавства та дерегуляція ринку праці, що ускладнює гармонізацію національних нормативів із європейським законодавством. Соціальний діалог залишається недостатньо розвиненим, адже національні тристоронні інститути функціонують у неповному обсязі, кількість колективних угод скоротилася, а профспілкова щільність становить 37 %, що нижче за показники попереднього десятиліття [9]. Україна посідає п'яте місце за шкалою порушень трудових прав, що визначається як найгірша позиція за цим питанням. При цьому, основні пріоритети професійних спілок (посилення захисту трудових прав під час та після воєнного стану, відновлення інститутів соціального діалогу та колективних переговорів, забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інтеграція біженців у ринок праці) реалізуються вкрай слабо.

Утім, стан ВПО характеризується високою тривалістю переміщення: понад 58 % цих людей перебувають у статусі біженців більше шести місяців, і лише 25 % з них мають стабільне джерело доходу у вигляді державної

допомоги. Щодо українських біженців у країнах ЄС, то дві людини з трьох осіб активно працюють, а з працюючих біженців лише 44 % мають офіційне працевлаштування [9]. Український ринок праці вже довготривалий час знаходиться у шоковому стані через суперечливі явища: нестачу нових робочих місць у комерційному та сервісному секторах у центральній та західній частинах України через притік ВПО, з одного боку; скорочення чисельності висококваліфікованої робочої сили при одночасному старінні населення, що створює додаткове навантаження на систему соціального захисту та податкову систему й провокує маргіналізацію й соціальні конфлікти тощо, з іншого боку. Загальна ситуація на ринку праці ускладнюється також через потребу впровадження на вітчизняних підприємствах європейських стандартів у сфері праці та підготовки кадрів, включаючи адаптацію працівників до цифровізації та нових форм зайнятості.

Кризова ситуація, що спостерігається на ринку праці, несприятливі інституціонально-правові й політико-економічні чинники зовнішнього середовища нагально вимагають пошуку новітніх підходів в управлінні трудовим потенціалом підприємств, що відповідатимуть сучасним викликам. Звідси, на нашу думку, актуалізується значущість smart-концепції в управлінні трудовим потенціалом підприємств для постановки цілей і визначення критеріїв ефективних завдань: *specific* (конкретність — чітка постановка цілей), *measurable* (вимірюваність — визначені показники, за якими можна оцінити вирішення задач в межах цілей), *achievable* (досяжність — цілі мають бути реалістичними), *relevant* (актуальність — цілі мають бути можливими для виконання, враховуючи наявні ресурси, навички, ситуації) та *time-bound* (обмеженість в часі — цілі мають встановлюватися з чітким терміном виконання). Ця концепція допомагає зробити цілі управління трудовим потенціалом чіткими, зрозумілими, реалістичними, контрольованими, що підвищує шанси на їх успішне досягнення; дозволяє виділити ключовий структурний компонент трудового потенціалу, навколо якого інтегруються його інші компоненти й утворюються складові (рис. 1).

Представлений на рис. 1 системний характер зв'язків компонентів трудового потенціалу є узагальненням численних праць вітчизняних вчених, в яких виділяються його елементи, компоненти, «структурні складники» тощо. На наш погляд, частіше за все у розробках науковців повторюються такі компоненти трудового потенціалу підприємств - мікрорівневих економічних суб'єктів, як: 1) психічно-фізичний (стан фізичного й психічного здоров'я персоналу, що формується); 2) ментально-культурний (соціально-демографічний стан й менталітет зайнятих); 3) аксіологічно-мотиваційний (внутрішній мотиваційний стан найнятих людей, що будується не лише на первісних потребах, але й на ціннісних установках); 4) освітньо-культурний (стан сформованого інтелекту на базі теоретичних знань (освіта) і практичних знань (досвід), креативність, здатність до інноваційних розробок); 5) професійно-кваліфікаційний (набуті навички, відповідальність, ініціативність-підприємливість, організаційні вміння) [1; 10; 11; 12].

У свою чергу, ми маємо додати, що при взаємодії означених компонентів утворюються складові: інтелектуальна (здатність генерувати нові ідеї, моделі,

відносини, продукти), виконавча (здатність ретельно й відповідально виконувати завдання), організаційно-управлінська (здатність професійно, раціонально та ефективно організовувати процеси, оптимізовувати витрати й вигоди), що оформлюються як певні підсистеми трудового потенціалу — кадровий, виконавчий, інтелектуальний, управлінський потенціали.



Рис. 1. Системний характер зв'язків компонентів і складових трудового потенціалу підприємства, сформовано авторами

В умовах воєнного стану суттєво зростає значення таких компонентів трудового потенціалу, як: психічно-фізичний, за яким актуалізується необхідність підтримання стресостійкості (резильєнтності) найманих робітників та матеріальної вмотивованості [13]. Тут мова, на нашу думку, може йти про підтримання рівня виконавчого потенціалу трудових ресурсів підприємства, які не має втратити підприємство ані у виробничій сфері, ані у сфері послуг.

В цьому аспекті слід додати, що через воєнні шоки і кризи найбільш страждають люди, які якісно й відповідально виконують рутинні операції; їх ментально-культурні характеристики відбивають архетипи поведінки певних демографічних груп; здатні сприймати чи прагнуть сприймати цінності компанії (організації). Виконавчий потенціал підприємств знижується через втрату групи осіб рутинної праці, до яких відноситься технічний і допоміжний персонал. Цією групою зазвичай «жертвують» при кризових умовах та катастрофічних шоках, та бережуть персонал з високим освітньо-культурним рівнем, виконуючий розумову, інтелектуальну працю.

Утім, сьогодення ситуація є такою, що питома вага дослідників, діяльність яких пов'язана з інноваційними, творчими розробками (у відсотках до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок), без врахування тимчасово захоплених територій, зросла з 64,8% у 2021 р. до 66,8% - у 2024 р. Таке зростання відбувалося при зменшенні

чисельності працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок: з 68808 осіб у 2021р. до 63847 осіб у 2024 р. Питома вага техніків у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок несуттєво знизилася, склавши у 2021р 8,6% та у 2024 р. – 8,1%. Відбулося несуттєве зменшення питомої ваги допоміжного персоналу: з 26,6% у 2021 р. до 25,1% у 2024 р. [14]. Звідси, складалася оманлива ситуація успішного збалансування кадрового потенціалу підприємств в умовах довготривалого воєнного шоку. Значною мірою тут зіграла їх [підприємств] підтримка з боку держави та іноземних грантодавців, проекти яких були зорієнтовані на вибірку [за певними умовами і обмеженнями] релокацію підприємств певних галузей (сільського господарства, переробки, транспорту тощо) та розвиток інновацій у галузях комунікацій, виробництва воєнної продукції, надання різного роду консультацій щодо відновлення виробничого й трудового потенціалів.

Однак, для більшості підприємств, не потрапивших під грантові проекти, проблема відновлення й розвитку трудового потенціалу розв'язувалась самотужки. Ми маємо відмітити, що теоретична база вирішення даної проблеми може розроблятися на основі застосування згаданої вище методології smart-концепції управління [4], коли керівництво підприємства до постановки цілей управління трудовим потенціалом визначає найбільш проблемний компонент, якому приділяється підвищена увага. Якщо такою слабкою «ланкою» виявляється психічно-фізичний компонент трудового потенціалу, то природньо, що підприємство керується «Ініціативами ООН щодо гідної праці, за якими працівники мають сприйматися не лише як ресурс для досягнення економічних цілей організації, а як її головна цінність».

В аспекті погіршення психологічного й матеріального стану найманих робітників «турбота про їх психологічний комфорт на робочому місці» має поєднуватись з реальною грошово-матеріальною підтримкою [15, с.89], що обов'язково мають враховувати керівники релокованих підприємств [особливо без грантової підтримки]. В даному сенсі актуалізується соціально-біологічний підхід до структурування трудового потенціалу, вдале застосування якого неможливо без використання інших підходів: ресурсного, функціонального, структурний, комплексного й системно-синергетичного [1].

Пояснення розбіжностей ресурсного функціонального й структурного підходів до трудового потенціалу достатньо вдало представлено у праці Б. Бачевського, І. Заблудської, О. Решетняк, на думку яких, «різниця між кадровим і трудовим потенціалами полягає в тому, що хоча вони і є різновидом потенціалу трудових ресурсів підприємства, але відображують властивості цих ресурсів у різних аспектах» [16].

На основі ресурсного підходу робиться підбір персоналу згідно психічно-фізичним характеристикам кандидатів, їх індивідуальної вмотивованості, на яку впливають національні ментально-культурні чинники; схильностям щодо прийняття й осмислення колективних цінностей, прагненню до саморозвитку. Результатом застосування ресурсного підходу є формування виконавчого потенціалу трудових ресурсів. Підключення у процесі управління трудовими ресурсами функціонального підходу забезпечує розвиток

персоналу підприємства як структурованої системи кадрів. Звідси, ці вчені абсолютно вірно роблять висновок стосовно того, що кадровий потенціал відображає якісну сторону функціональних властивостей трудових ресурсів підприємства. Ми маємо додати, що виконавчий потенціал відображає продуктивно-дієву сторону цих властивостей, а інтелектуальний потенціал – продуктивно-креативну сторону.

Слід наголосити, пишуть українські вчені В. Рябенко, О. Тімченко, що «трудова потенціал підприємства значно більший від простої суми трудових потенціалів окремих працівників внаслідок виникнення синергетичного ефекту та колективних емерджентних здібностей» [17, с.114-115]. Саме ці емерджентні ефекти-здібності у трудовому потенціалі підприємства виникають при застосуванні системно-синергетичного підходу, що забезпечує створення колективного трудового потенціалу з більшим результатом, ніж сума індивідуальних трудових зусиль найманих робітників. Синергетичний підхід базується на принципах стимулювання внутрішніх механізмів самоорганізації та саморозвитку персоналу для підвищення ефективності та стійкості організації в цілому.

Деталізуючи наведене загально-популярне визначення сутності синергетичного підходу, звернемося до праць деяких вітчизняних вчених, які оперують більш складним понятійним апаратом, характеризуючи принципи цього підходу. Так, С. Коломієць відмічає, що економічна синергетика – це теоретичний напрям, який, не зменшуючи важливості традиційних концепцій, зосереджує увагу на таких явищах у розвитку економічних систем, як нерівноважність, нелінійність, дисипативність; досліджує процеси самоорганізації в нестійкому соціально-економічному середовищі. Використання ідей синергетики в управлінні поведінкою нелінійних систем дозволяє, продовжує вчена, «побачити» перехід системи від непередбачуваної поведінки за алгоритмом дисипативної структури до керованого руху вздовж інваріантних структур, під які будуть підлаштовуватися всі інші змінні динамічної системи. Саме в цьому випадку мета буде визначати сутність процесу, а його самоорганізація та самокерування будуть відбуватися відповідно до мети». Отже, в нелінійних динамічних системах існують два різних способи їх самоорганізації, підсумовує С. Коломієць, а саме причинний та цільовий [18, с.216, 218]. В аспекті сказаного, слід відзначити, що додаткову методологічну значущість отримує згадана у даній статті smart-концепція, реалізація якої забезпечує цільовий спосіб управління «самоорганізацією» трудового потенціалу як системи. У сучасній системно-синергетичній трактовці трудового потенціалу він є специфічною екосистемою.

Основна ідея концепції еко-систем, пише М. Нагара, полягає в тому, що «підприємства сьогодні не лише конкурують один з одним за допомогою розробки ефективних ринкових стратегій... на основі власних ресурсів, здібностей та знань, ...але й все частіше формують свої стратегії та створюють конкурентні переваги на основі спільного використання ресурсів, мережових екстерналій (зовнішніх ефектів)... переливу знань («spillover effects»)» [19, с. 55-56].

Застосовуючи ідею еко-систем в управлінні трудовим потенціалом сучасних підприємств, відмітимо, що запозичення знань і досвіду іноземних компаній щодо управління персоналом може стати тим непередбачуваним зовнішнім чинником, який здійснить вирішальний вплив на моделювання структури внутрішніх компонентів трудового потенціалу вітчизняних підприємств.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, пропонуємо еко-синергетичну модель управління трудовим потенціалом сучасного підприємства (рис. 2).

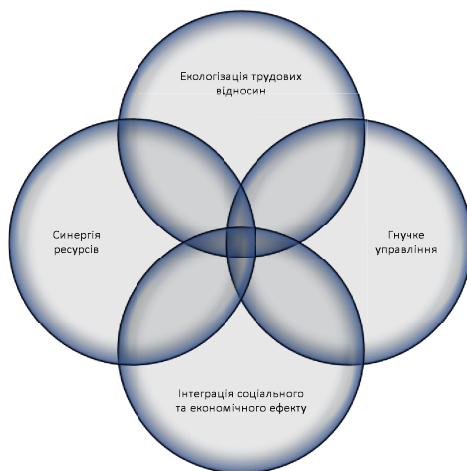


Рис. 2. Еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємства, сформовано автором

Еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємства ґрунтується на ідеї розгляду трудового потенціалу як відкритої еко-системи, що перебуває у постійній взаємодії з економічним, соціальним та технологічним середовищем. Її унікальність полягає у поєднанні принципів організаційної екології, синергії ресурсів і здатності до швидких змін у кризових умовах. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, а й перетворювати їх на фактори розвитку підприємства, формуючи більш стійку й гнучку систему управління людським капіталом.

В основі моделі полягає ідея (концепція) екологізації соціально-трудових відносин [20], що передбачає створення сприятливого соціального середовища всередині організації. Це означає врахування психологічного клімату, підтримку здоров'я працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, розвиток «зеленої» корпоративної культури й відповідальності за збереження людського капіталу, підвищення його креативних можливостей. В умовах високої динаміки економічних змін екологічний підхід сприяє зміцненню внутрішньої стійкості персоналу, зменшенню професійного «вигорання», підвищенню мотивації та лояльності працівників, що, у свою чергу, безпосередньо відображається на результативності та ефективності діяльності підприємства.

Другою складовою моделі є синергія ресурсів, яка означає інтеграцію людського капіталу з інтелектуальними [21], інформаційними та соціальними ресурсами. Трудовий потенціал розглядається не ізольовано, а в контексті його взаємодії з іншими видами ресурсів, що створює ефект доданої вартості. Синергія проявляється у використанні внутрішнього ринку талантів, формуванні крос-функціональних команд, розвитку мережевих партнерств та обміну знаннями між підрозділами. Завдяки такій взаємодії підприємство здатне ефективніше розподіляти завдання, швидше реагувати на кадрові виклики та підвищувати інноваційну активність колективу.

Третій елемент моделі — це гнучке управління [22], яке замінює традиційні статичні підходи прогнозування персональних потреб. Його сутність полягає у використанні сценарного моделювання, прогнозних симуляцій та системи «ранніх індикаторів» для розробки альтернативних кадрових стратегій. Для підприємства це означає підготовку кількох можливих варіантів розвитку подій — від рецесії та стагнації до швидкого відновлення, чи структурних трансформацій — з відповідними кадровими рішеннями. Такий підхід забезпечує адаптивність організації та дозволяє скоротити час реагування на зовнішні зміни, отже, зменшити ризики неузгодженості ресурсів і підвищити ефективність використання персоналу в довгостроковій перспективі.

Важливою складовою є також інтеграція соціального ефекту в економічний результат [23]. Модель пропонує розглядати показники розвитку людського капіталу (рівень задоволеності й залученості працівників, стан їхнього здоров'я, здатність до інноваційної діяльності, корпоративну відповідальність) як безпосередні економічні активи. На практиці це означає включення соціальних індикаторів до системи стратегічних вимірів підприємства поряд із фінансовими результатами, продуктивністю та якістю продукції, що дозволить комплексно оцінювати ефективність управління трудовим потенціалом, уникаючи вузько-економічного трактування ролі працівників.

Очікуваний ефект від впровадження еко-синергетичної моделі полягає у гармонізації соціальних та економічних складових управління, що веде до зростання конкурентоспроможності підприємства. Завдяки екологізації трудових відносин формується кадрове ядро, здатне швидко перебудовуватися під впливом зовнішніх змін; за рахунок синергії ресурсів створюється ефект взаємного посилення знань і компетентностей; через сценарне управління виникає можливість оперативного реагування на коливання ринку; завдяки інтеграції соціальних ефектів у систему оцінки результативності знижується плинність персоналу, зростає його інноваційність і креативність. У сукупності це забезпечує не лише економічне зростання, а й розвиток людського капіталу як стратегічного активу підприємства.

Висновки. Представлена еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємств базується на системно-синергетичному підході, за яким підприємство, його структурні підрозділи й потенціали трактуються як складні дисипативні системи (підсистеми), що реагують на впливи зовнішнього середовища. В статті підкреслюється особлива значущість вдосконалення

управлінської підсистеми на основі застосування smart-концепції й концепцій екологізації соціально-трудових відносин, гнучкого управління. Ключова перевага інтеграції означених концепцій полягає у можливості комплексно поєднувати економічні, соціальні та екологічні виміри розвитку персоналу, що забезпечує стійкість потенціалів-підсистем (виконавчого, кадрового, управлінського, інтелектуального) у складі трудового потенціалу підприємства. На відміну від традиційних моделей управління трудовим потенціалом, які акцентують увагу переважно на ефективності використання трудових ресурсів підприємства, синергетичний підхід враховує стан інтегрованих потенціалів-підсистем трудового потенціалу та їх реакцію на вплив взаємодіючих чинників внутрішнього і зовнішнього соціально-економічного середовища. Це дозволяє не лише знижувати рівень плинності кадрів, а й створювати основу для формування кадрового ядра, здатного забезпечувати адаптацію всіх компонентів трудового потенціалу до впливу непередбачуваних зовнішніх викликів; обирати більш ефективні й результативні моделі мотивації персоналу, стимулювати його креативність та інноваційність.

Запропонована еко-синергетична модель формує нову парадигму управління трудовим потенціалом, яка враховує багатовимірність його розвитку й орієнтується не лише на зростання економічних показників, а й на зміцнення соціального добробуту персоналу, підвищення його інноваційної активності та аксіологічної «насиченості» планів, дій, поведінки.

1. Коваль Н.В., Тарасенко Д.А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025. Випуск № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>.

2. Близнюк В., Шумська С., Бурлай Т., Борзенко О., Аргіріу А.-С. Резильентність соціально-економічної системи: стратегія і тактика мінімізації нерівностей українського суспільства. Журнал Європейської економіки. 2024. Том 23. № 4 (91). С. 583-603.

3. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. №3. С.109-117. <https://doi.org/10.32782/dees.3-19>

4. Живко О.В., Янечко С.В., Зайцев М.Є., Одинець Р.В. Смарт концепція управління інноваційно-адаптаційним розвитком підприємств промисловості в умовах війни. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1 (283). С.15-25. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-15-25>

5. Shcherbachenko, V. O., Sliusarenko, A.D. Prospects and challenges of online education development in Ukraine. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 2023, 2(48), 84-92. <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.496>.

6. Vasylchak S., Shterma T., Soloviy S., Vivcharuk O., Kondel I. Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. Scientific Horizons, 2023. 26(12), 146-157. <https://doi.org/10.48077/scihor12.2023.146>.

7. Драчук Ю.З., Сав'юк Л.О. Сучасні тренди підвищення якості кадрового потенціалу вугледобувної галузі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 21. Частина 1. С.73-79.

8. Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю., Свирида Е.О. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2020. Випуск № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>.

9. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Ulandssekretariatet – Danish Trade Union Development Agency. URL: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf?utm_source=chatgpt.com.

10. Хаустова К.М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
11. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірною оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 90–94.
12. Матвійчук О. Ю., Кириченко С. О. Управлінський і трудовий потенціал підприємства: оцінка та напрямки розвитку/Збірник тез доповідей VI міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», Київ, 24 квітня 2025 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 94–95.
13. Вартанова О., Повзун Д. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>.
14. Державна служба статистики України <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Череп О.Г., Гельман В.М., Рехлицька О.С. Сприятливий соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Том 2 (283/2). С. 88–95. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95>
16. Бачевський Б., Заблудська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємств. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 396 с.
17. Рябенко В. В., Тимченко О. І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск № 69. С. 113–117. <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-20>
18. Коломієць С.В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. *Причорноморські економічні студії. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2020. Випуск №51. С.215–220. <https://doi.org/10.32843/bses.51-34>.
19. Нагара М.Б. Синергетична модель крос-галузевої екосистеми. *Трансформаційна економіка*. 2023. №4(04). С. 54–58. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-10>.
20. Vyshnovetska S. V., Vyshnovetskyi V. M. & Dyban M. P. et al. Legal regulation of labour relations in the conditions of martial law in Ukraine. *Work Organisation, Labour & Globalisation*. 2024. Vol. 18(2):219–244. URL: <http://dx.doi.org/10.13169/workorglaboglob.18.2.219>.
21. Тарасюк Г. А. Теоретичні засади інтеграції різних видів капіталу як основа конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес-Інформ*. 2024. №11. С. 187–196. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-187-196>.
22. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О.О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Випуск №45. С.362–400. <http://dx.doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.362>.
23. Стеценко В., Боровиков О., Рудич Ю., Кондрєв П. Розвиток трудового потенціалу працівників у соціальному підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 9(37). С.759–769. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-759-769](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-759-769).
-
1. Koval N.V., Tarasenko D.A. Udoskonalennia upravlinnia formuvanniam i vykorystanniam trudovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vypusk № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>.
2. Blyzniuk V., Shumska S., Burlai T., Borzenko O., Arhiriu A.-S. Rezylientnist sotsialno-ekonomichnoi systemy: stratehiia i taktyka minimizatsii nerivnostei ukrainskoho suspilstva. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky*. 2024. Tom 23. № 4 (91). S. 583–603.
3. Voronkova V. H., Nikitenko V. O., Vasylchuk H. M. Agile-filosofia yak chynnyk forsaitu tsyfrovoy ekonomiky. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2022. №3. S.109–117. <https://doi.org/10.32782/dees.3-19>
4. Zhyvko O.V., Yanechko S.V., Zaitsev M.Ie., Odynets R.V. Smart kontseptsiiia upravlinnia innovatsiino-adaptatsiynym rozvytkom pidpriemstv promyslovosti v umovakh viiny. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2025. № 1 (283). S.15–25. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-15-25>
5. Shcherbachenko, V. O., Sliusarenko, A.D. Prospects and challenges of online education development in Ukraine. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2023, 2(48), 84–92. <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.496>.

6. Vasylychak S., Shterma T., Soloviy S., Vivcharuk O., Kondel I. Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. *Scientific Horizons*, 2023. 26(12), 146–157. <https://doi.org/10.48077/scihor12.2023.146>.
7. Drachuk Yu.Z., Savyuk L.O. Modern trends in improving the quality of human resources in the coal mining industry. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. 2018. Issue 21. Part 1. P.73–79.
8. Zos-Kior M.V., Ilin V.Iu., Svyryda E.O. Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. Vypusk № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>.
9. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Ulandssekretariatet – Danish Trade Union Development Agency. URL: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf?utm_source=chatgpt.com.
10. Khaustova K.M., Demianovych E. Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
11. Mykhailenko N.O. Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva na osnovi bahatovymirnoho otsiniuvannia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2018. Vyp. 18. Ch. 2. S. 90–94.
12. Matviichuk O. Yu., Kyrychenko S. O. Upravlinskyi i trudovyi potentsial pidpriemstva: otsinka ta napriamy rozvytku/Zbirnyk tez dopovidei VI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy», Kyiv, 24 kvitnia 2025 r. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politehnika», 2025. S. 94–95.
13. Vartanova O., Povzun D. Stiikist personalu: sutnist ta dualnyi kharakter zabezpechennia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>.
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Cherep O.H., Helman V.M., Rekhlytska O.S. Spryiatlyvyi sotsialno-psykholohichni klimat yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstva. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2025. № 1. Tom 2 (283/2). S. 88–95. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95>
16. Bachevskyi B., Zablodska I., Reshetniak O. Potentsial i rozvytok pidpriemstv. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2009. 396 s.
17. Riabenko V. V., Tymchenko O. I. Formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. *Infrastruktura rynku*. 2022. Vypusk № 69. S. 113–117. <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-20>
18. Kolomiets S.V. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymi systemamy: synerhetychnyi pidkhid. *Prychornomorski ekonomichni studii. Matematychni metody, modeli ta informatsiini tekhnolohii v ekonomitsi*. 2020. Vypusk №51. S.215–220. <https://doi.org/10.32843/bses.51-34>
19. Nahara M.B. Synerhetychna model kros-haluzevoi ekosystemy. *Transformatsiina ekonomika*. 2023. №4(04). S. 54–58. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-10>
20. Vyshnovetska S. V., Vyshnovetskyi V. M. & Dyban M. P. et al. Legal regulation of labour relations in the conditions of martial law in Ukraine. *Work Organisation, Labour & Globalisation*. 2024. Vol. 18(2):219–244. URL: <http://dx.doi.org/10.13169/workorglaboglob.18.2.219>.
21. Tarasiuk H. A. Teoretychni zasady intehratsii riznykh vydiv kapitalu yak osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Biznes-Inform*. 2024. №11. S. 187–196. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-187-196>.
22. Velychko Ya. I., Fedotova I. V., Hetman O.O. Kontseptualni zasady hnuchkoho upravlinnia personalom transportno-lohistychnykh pidpriemstv u konteksti pisliavoiennoho vidnovlennia. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2025. Vypusk №45. S.362–400. <http://dx.doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.362>.
23. Stetsenko V., Borovykov O., Rudykh Yu., Kondriev P. Rozvytok trudovoho potentsialu prat-sivnykiv u sotsialnomu pidpriemnytstvi. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriya «Ekonomika»*. 2024. № 9(37). S.759–769. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-759-769](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-759-769)