



Менеджмент

УДК 658.3:331.108.2:338.45

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17557007>

**Модель позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства
в умовах післявоєнної відбудови**

Франт Юрій Васильович,

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка»

вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>

Прийнято: 15.10.2025 | Опубліковано: 31.10.2025

Анотація: Метою статті є розроблення матричної моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови на засадах врахування рівня розвитку такого потенціалу (внутрішній вимір) та сприятливості зовнішнього галузевого середовища (зовнішній вимір). Це здійснено з використанням методу структурно-логічного аналізу. Модель дає змогу керівництву організації гармонізувати кадрову політику із загальнонаціональними цілями економічного відновлення та формує аналітичний базис для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. **Результати дослідження** дали змогу класифікувати підприємства за чотирма базовими типами залежно від варіантів позиціонування: лідери відбудови (НН), підприємства з локальними резервами (НЛ), адаптивні виконавці (ЛН) та підприємства зони ризику (ЛЛ). У моделі підкреслюється, що навіть високий рівень кадрового потенціалу не гарантує успіху без сприятливості галузі, так само як пріоритетність сектору не компенсує наявних кадрових обмежень. **Висновки** доводять, що саме завдяки



такій комбінації внутрішнього і зовнішнього вимірів модель здобуває практичну значущість, адже забезпечує можливість позиціонування суб'єктів господарювання у координатах післявоєнних викликів. Крім того, виконане дослідження доводить, що матрична модель позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови може бути використана як діагностичний і водночас як управлінський інструмент. З одного боку, вона дає змогу суб'єктам господарювання об'єктивно оцінити власні ресурси, слабкі та сильні сторони у порівнянні з конкурентами. З іншого боку – модель створює основу для вибору управлінських рішень у розрізі фінансових результатів, роботи зі споживачами, внутрішніх процесів та розвитку персоналу. Використання шкалювання й інтегрованих індикаторів робить модель більш гнучкою та знижує ризик суб'єктивності оцінок. У перспективі це дає можливість підприємствам різних галузей гармонізувати кадрову політику з національними пріоритетами відбудови, адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища й підвищувати власну конкурентоспроможність у довгостроковому вимірі.

Ключові слова: відбудова, драйвер післявоєнного зростання, кадри, персонал, стратегічний аналіз, трансформація, управління персоналом.

Model for positioning the use of an enterprise's human resources potential in the context of post-war reconstruction

Yurii Frant

Postgraduate student at the Department
of Management and International Entrepreneurship

Lviv Polytechnic National University

12 Bandera Str., Lviv, 79013, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>



Abstract: The purpose of this article is to develop a matrix model for positioning the use of the enterprise's human resources potential in the context of post-war reconstruction. This model considers the level of development of such potential (internal dimension) and the favourable external industry environment (external dimension). We achieved this goal by using structural logic analysis. The model enables organisational management to harmonise its HR policy with national goals of economic recovery and provides an analytical basis for improving the long-term competitiveness of business entities. The results of the study allowed us to classify enterprises into four basic types depending on their positioning options: recovery leaders (HH), enterprises with local reserves (HL), adaptive performers (LH), and enterprises in the risk zone (LL). In the model, we emphasise that even a high level of human resource potential does not guarantee success without industry support, just as sector priority does not compensate for existing human resource constraints. The conclusions show that it is precisely due to this combination of internal and external dimensions that the model becomes practically relevant, since it provides an opportunity to position business entities in the coordinates of post-war challenges. In addition, the study shows that the matrix model for positioning the use of enterprise human resources in the context of post-war reconstruction can serve as both a diagnostic and a management tool. On the one hand, it allows business entities to objectively assess their own resources, weaknesses, and strengths in comparison with competitors.

On the other hand, the model provides a basis for making management decisions in terms of financial results, customer relations, internal processes, and staff development. The use of scaling and integrated indicators makes the model more flexible and reduces the risk of subjectivity. In the long term, this will enable enterprises in various industries to harmonise their HR policies with national recovery priorities, adapt their strategies to changes in the external environment, and increase their competitiveness.



Keywords: reconstruction, driver of post-war growth, personnel, staff, strategic analysis, transformation, human resource management.

Постановка проблеми. Період післявоєнної відбудови ставить перед суб'єктами господарювання нові виклики, на які слід відповідним чином реагувати. Зокрема, як свідчить вивчення теорії і практики, у підприємств у цей період нерідко виникають проблеми з браком кваліфікованого персоналу, змінами у структурі зайнятості, міграцією, критичним станом інфраструктури тощо. Враховуючи це, необхідно швидко оцінювати не лише власні внутрішні кадрові ресурси, а й зовнішнє середовище, щоб генерувати адекватні механізми реагування, ефективно використовуючи наявний кадровий потенціал здебільшого обмеженого характеру. При цьому слід зважати на те, що у повоєнному періоді окремі сектори економіки, наприклад, інформаційні технології, енергетика, будівництво, охорона здоров'я, транспорт тощо, зі зрозумілих причин вважаються стейкхолдерами пріоритетними, а відтак отримують більшу підтримку як з боку держави, так і міжнародних суб'єктів.

За цих умов перед підприємствами виникає потреба у науково обґрунтованих підходах до позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови, де, з одного боку, було б враховано рівень розвитку такого потенціалу в організації, а з іншого – рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови. Наявність такого інструменту уможливить визначення подальших напрямків управління людськими ресурсами як стратегічного, так і тактичного характеру, а також дасть змогу підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та посилить їхню активну участь у процесах повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кадровим потенціалом активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Так, Арзамасова О. [1] розглядає методологічні підходи до оцінювання креативності кадрового потенціалу. Такий потенціал як основу



ефективності й адаптивності організації в умовах соціально-економічної турбулентності досліджує Барабаш В. [2]. Процес формування та посилення кадрового потенціалу будівельного сектору висвітлено у роботі Барандича Б.О. [3]. Гацько А., Руденко С. та Мельничук Д. [4] вивчають шляхи вдосконалення й ефективного використання цього виду потенціалу. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом характеризує у своїй праці Леськова С. [5]. Методичне забезпечення в його оцінюванні наведено у праці Магльованної М. та Полторацької А. [6]. У праці О. Павликівської та Л. Галиняк [7] розглянуто розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії суб'єкта господарювання. Розгляд різних підходів до оцінювання кадрового потенціалу здійснено у праці О. Посвалюк [8]. Це ж розглядається і в праці Т. Рзаєвої [9].

Останнім часом кадровий потенціал розглядається не лише на рівні суб'єктів господарювання, а й у стосунку до органів державної влади, про що свідчить, зокрема, наукова праця Л. Михалевської [10]. Крім того, науковий дискурс у вказаному напрямку спрямований і на використання різних видів сучасних ІТ-технологій для ефективного управління цим видом потенціалу [11]. Уже традиційно увага науковців звернена на використання різних методичних підходів до діагностування кадрового потенціалу, про що, зокрема, свідчить праця В. Пенюка [12]. Більш комплексно розвивають цю проблематику і М. Семикіна, Б. Дмитришин, І. Журило та Л. Запірченко [13], звертаючи увагу на нарощення такого кадрового потенціалу.

Загалом, у працях інших науковців розглянуто сутність поняття кадрового потенціалу, виокремлено його види, здійснено аналізування детермінант впливу на його рівень, розглянуто місце цього виду потенціалу в системі економічного потенціалу сучасного суб'єкта господарювання. Значна увага приділяється принципам і чинникам формування кадрового потенціалу, а також умовам його подальшої еволюції. У наукових джерелах також представлено характеристику складових елементів потенціалу і висвітлено напрями підвищення його ефективності в діяльності сучасних суб'єктів господарювання. Водночас,



зазначені напрацювання більшою мірою стосуються різних аспектів кадрового потенціалу як такого і лише фрагментарно охоплюють періоди війни та післявоєнної відбудови, де управління таким потенціалом має свою значну специфіку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення матричної моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови на засадах врахування рівня розвитку такого потенціалу та сприятливості зовнішнього галузевого середовища. Завданнями дослідження є: характеристика осей побудованої моделі позиціонування; класифікація організацій з урахуванням потрапляння у квадранти матриці; характеристика потенційних варіантів позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови; формування рекомендованих управлінських рішень для суб'єктів господарювання за результатами позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу дослідження. Врахування вищенаведеного та результати виконаних досліджень дають змогу запропонувати модель позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови (рис. 1).

Горизонтальна вісь цієї моделі відображає рівень розвитку такого кадрового потенціалу, а відтак стосується внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Як відомо, саме кадровий потенціал є ключовим ресурсом організації у повоєнний період, адже навіть сприятлива матеріальна база та достатнє фінансування не забезпечать високих результатів без людей, здатних генерувати зміни, використовувати можливості, усувати проблеми і шукати шляхи розвитку.

Доцільність виокремлення у пропонованій моделі рівня розвитку кадрового потенціалу (горизонтальна вісь) обумовлюється і тим, що у післявоєнний період характерним є чималий дефіцит кадрів (втрати, мобілізація,



міграція тощо). Відтак, саме якість і кількість персоналу, його мотивація, адаптивність, готовність до змін та рівень розвитку його компетентностей є вагомим обмежувальним чи рушійним чинником розвитку.

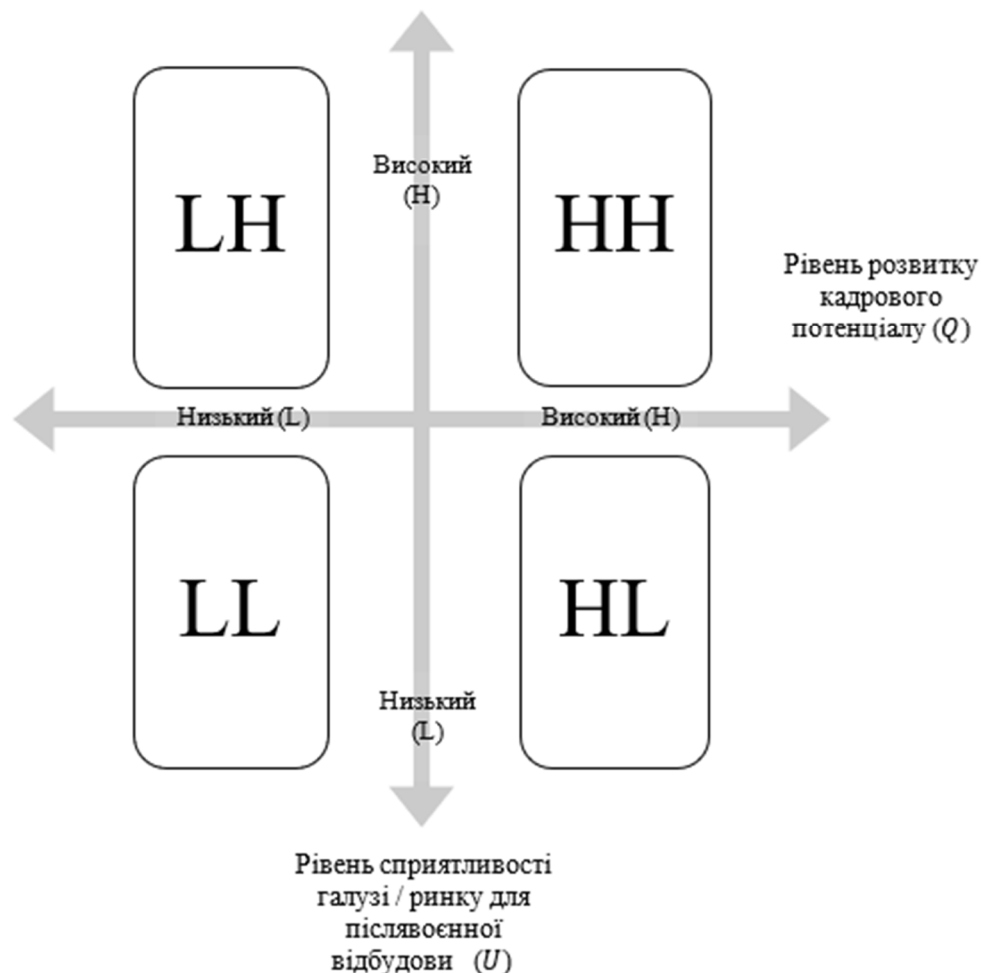


Рис. 1. Матрична модель позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови

Джерело: запропоновано автором

Слід звернути увагу і на те, що у науковій літературі кадровий потенціал традиційно відносять до ядра конкурентоспроможності підприємства, особливо у трансформаційних умовах [2; 14-15], а відтак вісь рівня розвитку цього кадрового потенціалу має мати обов'язкове місце у зазначеній вище моделі позиціонування. Ця вісь дає змогу оцінити готовність суб'єкта господарювання



реалізовувати проєкти післявоєнної відбудови з точки зору внутрішніх людських ресурсів.

Зовнішній вимір матричної моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови відображає вісь рівня сприятливості галузі / ринку для такої відбудови. В аналізованому контексті слід звернути увагу на те, що повоєнний період по-різному впливає на різні галузі та ринки. Як приклад, медицина, транспорт, інклюзивність, енергетика, будівництво є вельми затребуваними та перебувають під пильною увагою органів державної влади, у той час, як інші галузі через обмеженість ресурсів мають значно гірші можливості для першочергового відновлення. Таким чином, зрозумілим є те, що підприємство навіть із високим рівнем кадрового потенціалу матиме гірші можливості досягнення успіху, якщо працюватиме у секторі з відсутністю державних програм підтримки чи низьким попитом. І навпаки, суб'єкти господарювання із обмеженими кадровими ресурсами, працюючи у пріоритетних для повоєнної відбудови галузях, можуть швидко нарощувати свій кадровий потенціал завдяки зовнішній підтримці, інвестиціям та значно ширшим можливостям залучення фінансування.

Отож, рівень розвитку кадрового потенціалу (Q) та рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови (U) як складові моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства поєднують два ключові детермінанти успіху повоєнної відбудови:

- наявність і якість власних кадрових ресурсів (внутрішній потенціал);
- можливості реалізації кадрових ресурсів у конкретній галузі чи на ринку, що визначаються пріоритетністю зовнішнього середовища.

Разом ці дві детермінанти формують системне бачення позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови: організація може мати високий рівень розвитку кадрового потенціалу, але без сприятливості галузі чи ринку не зростатиме, або навпаки – галузь чи ринок відкривають можливості, але низький рівень розвитку кадрів не



дає змоги ними скористатися. Запропоноване поєднання змінних внутрішнього та зовнішнього середовища відповідає також логіці стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, ресурсна концепція) та надає пропонованій матриці позиціонування максимально прикладного характеру для післявоєнних умов.

Розуміння складових матричної моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови дає змогу виокремити узагальнено чотири типи організацій (рис. 2).

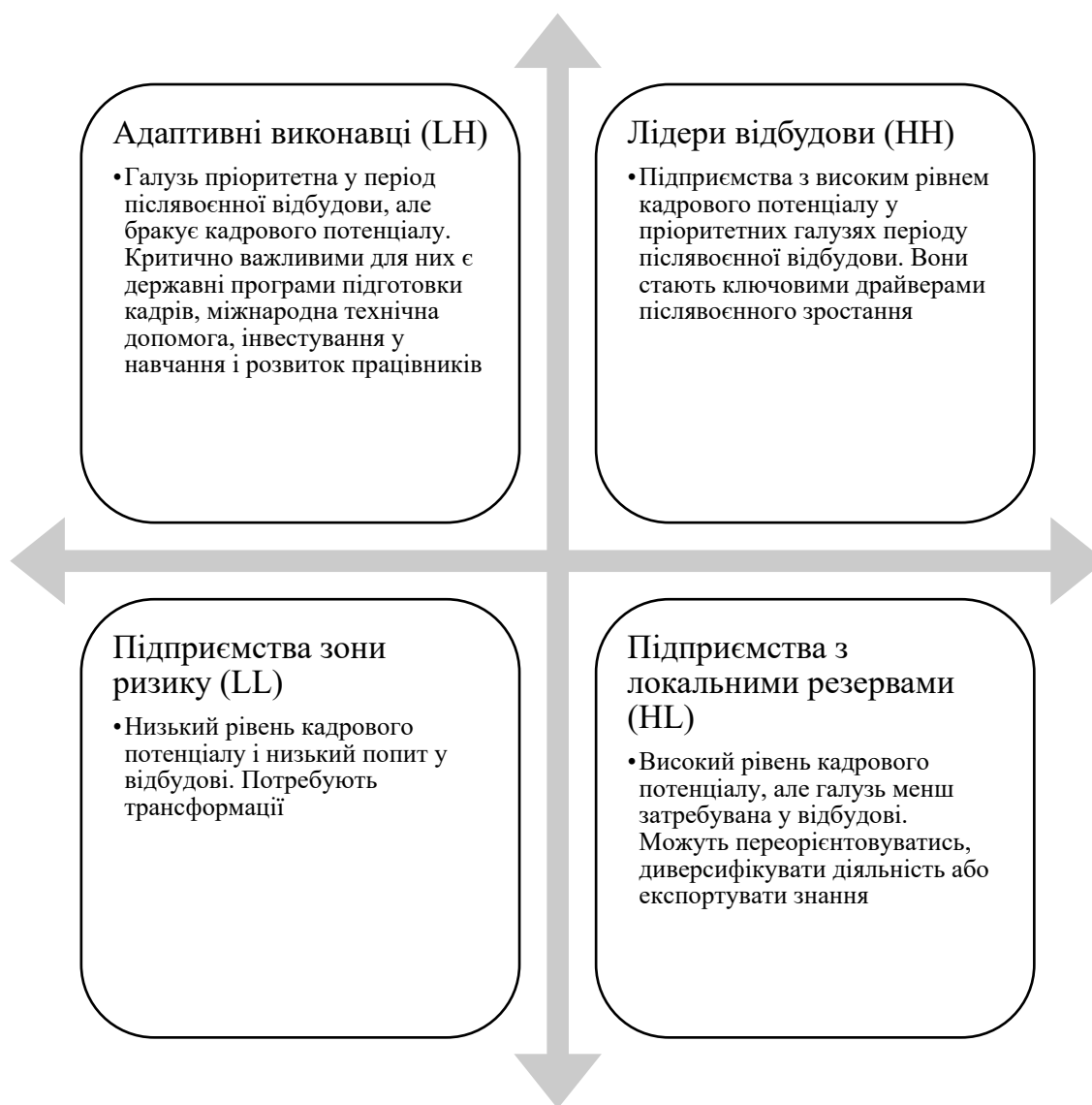


Рис. 2. Види підприємств за результатами застосування матричної моделі позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови

Джерело: виокремлено автором



Таким чином, лідерами відбудови є ті суб'єкти господарювання, які володіють високим рівнем кадрового потенціалу та діють у пріоритетних для післявоєнної відбудови галузях. Вони є здатними брати участь у масштабних інфраструктурних проєктах, виступати драйверами інновацій та забезпечувати формування нових стандартів управління персоналом у повоєнний період. Такі підприємства загалом стають базовими центрами відновлення країни, істотно впливають на ринки праці, а також визначають темпи економічного зростання. Їх ключова стратегія має бути спрямована на збереження та розвиток кадрового ядра, інтеграцію у міжнародні проєкти й активне використання нових технологій.

Підприємства з локальними резервами – це ті, які мають високий рівень кадрового потенціалу, але функціонують у менш пріоритетних для післявоєнної відбудови галузях. Ці суб'єкти господарювання мають власні резерви для «експорту» компетентностей персоналу на зовнішні ринки, для переорієнтації своєї діяльності, диверсифікації виробництва тощо. Їхня подальша стратегія повинна полягати у пошуку нових сегментів для застосування наявних знань і навичок, співпраці з іншими галузями, а також у використанні кадрового потенціалу для підтримки різних проєктів.

Адаптивні виконавці – це організації, що працюють у пріоритетних для відбудови галузях, однак мають істотний дефіцит власного кадрового потенціалу. Вони потребують масштабних програм підготовки і перепідготовки персоналу, залучення нових фахівців ззовні (включаючи повернення мігрантів та інтеграцію ветеранів), а також міжнародної технічної допомоги. Їхня стратегія повинна бути орієнтована на партнерство з освітніми установами, швидке нарощування рівня кадрового потенціалу та впровадження сучасних HR-технологій для підвищення продуктивності.

Підприємства зони ризику, тобто із низьким рівнем кадрового потенціалу та низьким рівнем сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови, потребують глибокої трансформації, адже є доволі вразливими і можуть істотно



втратити власні ринкові позиції у повоєнний період. Їхні можливості полягають у пошуку нішевих ринків, переході на інші види діяльності або інтеграції у більші бізнес-структури. Для збереження життєздатності цим суб'єктам господарювання потрібні програми підтримки з боку держави чи міжнародних організацій, передусім ті, які спрямовані на перекваліфікацію кадрів та розвиток базових компетентностей.

Визначаючи своє місце у матричній моделі позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови, загалом підприємство повинно розглядати себе у розрізі проєкцій цієї моделі, тобто за рівнем розвитку свого кадрового потенціалу та за рівнем сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови. Зрозумілим є те, що тут загалом слід розглядати чотири можливих варіанти позиціонування (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика потенційних варіантів позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови

Варіанти	Зміст варіантів
НН (високий рівень розвитку кадрового потенціалу та високий рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	Кадровий потенціал суб'єкта господарювання використовується максимально ефективно. Персонал підприємства може залучатися до реалізації масштабних проєктів післявоєнної відбудови, у т.ч. інноваційного характеру. Працівники мають високий рівень кваліфікації та мотивації, що забезпечує лідерські позиції організації у відновленні країни. Ключовий акцент слід робити на розвиток компетенцій, підтримку кадрового ядра та використання ринкових можливостей
НЛ (високий рівень розвитку кадрового потенціалу та низький рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	Кадровий потенціал підприємства є високим, але не використовується повною мірою через обмежений попит галузі чи ринку у відбудові. Персонал може бути переорієнтований на нові напрями діяльності, суміжні проєкти чи міжнародні замовлення
ЛН (низький рівень розвитку кадрового потенціалу та високий рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	Використання кадрового потенціалу у повоєнний період відбувається в умовах гострого дефіциту кваліфікованих працівників. Відтак, підприємства повинні зосередитись на активному залученні нових працівників та реалізації програм перепідготовки



галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	персоналу. Використання кадрового потенціалу має мати переважно мобілізаційний характер: швидке навчання, застосування різних гнучких форм зайнятості тощо
LL (низький рівень розвитку кадрового потенціалу та низький рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	Використання кадрового потенціалу організацій має вкрай обмежений характер і не забезпечує належного внеску у післявоєнну відбудову. Працівники цих суб'єктів господарювання часто не мають необхідних компетентностей, а галузь не генерує достатнього попиту. За цих умов підприємства змушені проводити базове навчання персоналу, здійснювати кадрову реструктуризацію, переорієнтовувати діяльність. Використання кадрового потенціалу зводиться до підтримання мінімальної життєздатності бізнесу та пошуку шляхів інтеграції у нові ринки

Джерело: систематизовано автором

Запропонована матрична модель позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови дає змогу ідентифікувати його поточні можливості у повоєнний період з позиції персоналу. Проте сама по собі класифікація не забезпечує практичної цінності для управління. Враховуючи це, наступним кроком має стати вироблення рекомендованих управлінських рішень, які відповідають специфіці кожного типу поєднання рівня розвитку кадрового потенціалу та рівня сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови. Це дасть змогу трансформувати результати позиціонування з діагностичного інструменту у практичний інструментарій управління використанням кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. При цьому, важливо забезпечити узгодженість подальших дій стратегічного і тактичного характеру із фінансовими результатами, потребами споживачів, внутрішніми процесами та розвитком компетентностей працівників, тобто загальновідомими проєкціями Нортон-Каплана. Як свідчить вивчення теорії і практики, зазначені проєкції у науковій літературі беруться до уваги для розв'язання різних видів проблем [16-20].



Результати виконаних досліджень дають змогу відобразити множину ключових управлінських рішень за результатами позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови (табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендовані управлінські рішення для суб'єктів господарювання за результатами позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови

Варіанти	Рекомендовані управлінські рішення у розрізі проєкцій збалансованої системи показників			
	Фінанси	Споживачі	Внутрішні процеси	Навчання
НН (високий рівень розвитку кадрового потенціалу та високий рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	- інвестування у масштабні проєкти післявоєнної відбудови; - стимулювання персоналу через систему преміювання; - диверсифікація джерел фінансування; - залучення міжнародних грантів і кредитів	- формування іміджу роботодавця-лідера; - позиціонування на ринку як «якісний суб'єкт відбудови»; - розширення партнерств із державними структурами та міжнародними організаціями	- впровадження сучасних методів проєктного менеджменту; - цифрова трансформація управління ресурсами; - розвиток внутрішніх інноваційних центрів	- постійний розвиток ключових компетенцій персоналу; - формування корпоративних програм лідерства; - інвестиції у R&D та інноваційні HR-рішення
НЛ (високий рівень розвитку кадрового потенціалу та низький рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	- диверсифікація фінансових потоків; - оптимізація витрат; - вихід на суміжні та зовнішні ринки	- розширення клієнтської бази за межами галузі чи ринку; - просування кадрових компетенцій як експортного ресурсу; - формування нових ринкових ніш	- адаптація внутрішніх процесів під альтернативні проєкти; - розроблення стратегій міжгалузевої співпраці	- розроблення програм перепідготовки для диверсифікації; - розвиток крос-функціональних навичок; - формування резерву кадрів для реалізації потенційних можливостей
ЛН (низький рівень розвитку кадрового потенціалу та високий рівень сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	- залучення державної та міжнародної підтримки; - спрямування фінансових ресурсів на підготовку кадрів	- швидке задоволення потреб ринку у відбудові; - позиціонування як «масовий виконавець»; - розвиток партнерств	- стандартизація й оптимізування виробничих процесів; - фокус на швидкі результати; - активне впровадження аутсорсингу	- масштабні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації; - залучення ветеранів, молоді; - створення систем наставництва
ЛЛ (низький рівень розвитку кадрового потенціалу та низький рівень)	- мінімізація витрат; - пошук базового фінансування;	- фокус на вузькі сегменти ринку; - пошук нішевих споживачів;	- перебудова внутрішніх процесів; - концентрація на виживанні та	- базове навчання персоналу; - формування мінімально необхідних



сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови)	- участь у державних програмах підтримки	- інтеграція у більшій бізнес-об'єднання	базових функціях; - поступова адаптація до нових умов	компетентностей; - пошук можливостей перекваліфікації
--	--	--	---	---

Джерело: систематизовано автором

Запропонована модель позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови має як сильні, так і слабкі боки. Серед переліку її переваг передусім варто говорити про простоту та наочність моделі, адже вона дає змогу швидко класифікувати суб'єктів господарювання за двома ключових критеріями і в цій площині розглядати кадровий потенціал. Крім того, цю модель можна адаптувати до різних галузей і масштабів підприємств. Доречно зазначити і те, що вказана модель охоплює як внутрішній (кадровий потенціал), так і зовнішній виміри (сприятливість галузі у відбудові). Вона має і практичну орієнтацію, адже створює підґрунтя для формування управлінських рішень щодо ефективного використання кадрового потенціалу (наприклад, через BSC). Із використанням цієї моделі створюються передумови і для виявлення стратегічних позицій організацій та порівняння між компаніями чи галузями.

Розглядаючи слабкі боки запропонованої моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови, доречно наголосити на тому, що вона має статичний характер, адже фіксує параметри на певний момент часу і не показує динаміки розвитку чи переходів між квадрантами. Крім того, вона зводить складний процес управління кадровим потенціалом організацій до двох осей (вимірів), а відтак ігнорує інші важливі фактори періоду післявоєнної відбудови (технології, фінансові ресурси, інституційні бар'єри тощо). Не можна ігнорувати й проблематики суб'єктивності оцінювання в межах моделі, адже визначення рівня кадрового потенціалу суб'єкта господарювання чи рівня сприятливості галузі може залежати від обраних критеріїв, підходів та різних експертних оцінок.



Вивчення теорії і практики свідчить про те, що запропонована модель позиціонування використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови буде дієвою за певних умов її успішного застосування. Передусім, має бути здійснене достовірне оцінювання рівня такого кадрового потенціалу, а відтак слід мати об'єктивні дані про чисельність, кваліфікацію, компетентності та мотивацію персоналу. Також має здійснюватись коректне визначення рівня сприятливості галузі / ринку для післявоєнної відбудови. Зрозумілим є і те, що модель має застосовуватися у поєднанні з іншими інструментами стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, Balanced Scorecard тощо).

Доречно наголосити і на тому, що умови післявоєнної відбудови швидко змінюються, тому позиція підприємства у моделі позиціонування використання кадрового потенціалу повинна переглядатися періодично (наприклад, щоквартально чи щорічно). Крім того, результати позиціонування мають бути не лише аналітичним висновком (тобто діагностичним інструментом), а й лягати в основу управлінських рішень, наприклад, щодо інвестицій у навчання, планування HR-стратегії, диверсифікації діяльності тощо.

Висновки. Розроблення відповідної моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови є актуальним завданням не лише в науковому, але й у практичному аспектах. Передусім в аналізованому контексті варто говорити про поглиблення теоретичних засад управління персоналом у трансформаційних економіках повоєнного періоду. З іншого боку зазначена модель теж виконуватиме функцію конкретного інструмента діагностики та планування кадрових ресурсів.

Ще одним аргументом доцільності розроблення моделі позиціонування використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови є можливість цілеспрямованого розвитку персоналу суб'єкта господарювання відповідно до реальних викликів і можливостей галузей чи ринків, тим самим уникаючи хаотичних та несистемних рішень у цьому напрямку.



Список використаних джерел

1. Арзамасова О.В. Методологічні підходи до оцінки креативності кадрового потенціалу суспільства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. №1. С. 95-99.
2. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №89. С. 106-115.
3. Барандич Б.О. Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. №3. С. 65-71.
4. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 162-167.
5. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26-31.
6. Магльованна М., Полторацька А. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.
7. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 210-220.
8. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
9. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №3 (3). С. 150-155.



10. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. №1.
11. Надточій І.І., Крамаренко І.С., Гришина Н.В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 187-191.
12. Пенюк В.О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 197-203.
13. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. №39.
14. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 19 (96). С. 158-167.
15. Пліско В.Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №9. С. 195-200.
16. Акіліна О., Іванченко О. Адміністративний супровід управлінських рішень у сфері збуту в процесі впровадження штучного інтелекту. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. №3 (17). С. 31-43.
17. Анісімов В.А. Проблеми та перспективи впровадження механізмів моніторингу якості освіти на рівні закладу загальної середньої освіти в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2025. №36. С. 65-70.
18. Єгіозар'ян А. Збалансована система моніторингу як елемент системи управління підприємством. *Економічний простір*. 2024. №194. С. 43-48.
19. Наконечна О.А. Особливості застосування збалансованої системи показників в стратегічному управлінні приватними закладами неформальної освіти дорослих. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С. 88-96.



20. Рєпіна І. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №3. С. 68-72.