

УДК 331.1+658.15

В. Р. Пліско,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6068-882X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.130

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Plisko,
Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
State Biotechnological University

INFLUENCE OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT ON THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF ENTERPRISES

Стаття присвячена аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств. Розглянуто ключові зовнішні фактори, такі як економічні умови, технологічний прогрес, соціально-демографічні зміни, правове регулювання та конкуренція на ринку праці, що визначають доступність, якість та мотивацію працівників. Внутрішнє середовище аналізується через призму організаційної культури, структури управління, мотиваційних систем, рівня інноваційності та умов праці. Особливу увагу приділено взаємодії цих факторів, їхньому впливу на стратегічне планування кадрової політики та адаптацію підприємства до динамічних змін. Наголошується на необхідності інвестицій у розвиток персоналу та створення сприятливих умов праці для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Матеріали будуть корисними для науковців, управлінців, викладачів та фахівців з управління персоналом.

The article analyzes the impact of the external and internal environment on the human resources potential of enterprises. The author considers key external factors, such as economic conditions, technological progress, socio-demographic changes, legal regulation and competition in the labor market, which determine the availability, quality and motivation of employees. The internal environment is analyzed through the prism of organizational culture, management structure, motivational systems, level of innovation and working conditions. Particular attention is paid to the interaction of these factors, their impact on strategic planning of HR policy and adaptation of the enterprise to dynamic changes. The author emphasizes the need to invest in staff development and create favorable working conditions to ensure long-term competitiveness.

In today's environment of fierce competition and dynamic changes in the external environment, the key factor in the success of an enterprise is its human resources. Ensuring the effective management of this resource is becoming a challenging task due to the influence of numerous external and internal factors. The external environment, which includes economic fluctuations, technological innovations, socio-demographic changes and competition in the labor market, creates conditions to which companies are forced to adapt their HR policies. At the same time, the internal environment of an enterprise, including organizational culture, motivation system and level of innovation, determines the ability of personnel to respond effectively to challenges.

The relevance of the problem is driven by the need to develop effective HR management strategies that take into account the impact of the environment and contribute to the development of enterprise competitiveness. On the one hand, this task is important for scientific research in the field of labor economics, organizational development and change management. On the other hand, it is of great practical importance, as it affects the success of enterprises, their adaptability to modern challenges, and their ability to attract and retain qualified employees. Studying this problem will help to formulate an effective HR policy focused on the development of human capital, which is the basis for innovative and sustainable development of enterprises.

Ключові слова: кадровий потенціал, зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства, управління персоналом, конкурентоспроможність.

Key words: human resources potential, external environment of the enterprise, internal environment of the enterprise, personnel management, competitiveness.

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

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі ключовим фактором успішної діяльності підприємства є його кадровий потенціал. Забезпечення ефективного управління цим ресурсом стає складним завданням через вплив численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище, яке включає економічні коливання, технологічні інновації, соціально-демографічні зміни та конкуренцію на ринку праці, формує умови, до яких підприємства вимушені адаптувати свою кадрову політику. Водночас внутрішнє середовище підприємства, зокрема організаційна культура, система мотивації та рівень інноваційності, визначає здатність персоналу ефективно відповідати на виклики.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій управління персоналом, які враховують вплив середовища та сприяють розвитку конкурентоспроможності підприємств. З одного боку, це завдання важливе для наукових досліджень у галузі економіки праці, організаційного розвитку та управління змінами. З іншого боку, воно має вагомое практичне значення, оскільки впливає на успішність функціонування підприємств, їх адаптивність до сучасних викликів і здатність залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Вивчення цієї проблеми сприятиме формуванню ефективної кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, що є основою інноваційного та сталого розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств був об'єктом дослідження багатьох науковців. Ці питання всебічно висвітлені у працях таких вчених, як Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М., Леськова С. В., Лісогор А., Руденко Н., Лозова О. В., Сосян М. М., Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Хаустова К., Дем'янович Е., Чернишова А., Заложнікова А. Проте, в умовах воєнного стану управління кадровим потенціалом вимагає комплексного аналізу і дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств, визначення ключових факторів впливу та обґрунтування практичних рекомендацій для формування ефективної кадрової політики в умовах динамічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадровий потенціал підприємства — це ключовий ресурс, від якого залежить успіх організації в умовах сучасної конкуренції. Його ефективне формування та розвиток є визначальним фактором для досягнення стратегічних цілей. Зовнішнє та внутрішнє середовище відіграють важливу роль у впливі на кадровий потенціал, визначаючи умови, у яких функціо-

нує підприємство, а також його можливості для розвитку та адаптації.

Зовнішнє середовище включає в себе фактори, які знаходяться поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на його діяльність. Серед них виділяють наступні [1, с. 123—125; 2, с. 140—141]:

1. Економічні умови — зміни в економіці, такі як інфляція, рівень безробіття та купівельна спроможність, впливають на доступність кваліфікованих кадрів та їх мотивацію до роботи. Економічні кризи часто знижують мобільність працівників, водночас підвищуючи їхню залежність від роботодавців.

2. Технологічний прогрес — впровадження нових технологій вимагає від працівників нових знань і навичок. Це може створювати дефіцит компетентних фахівців і потребу в постійному навчанні персоналу.

3. Соціально-демографічні фактори — стан ринку праці, міграційні процеси та зміна демографічної структури впливають на доступність працівників певних спеціальностей. Наприклад, старіння населення може зменшити кількість молодих кадрів, готових до освоєння нових професій.

4. Правове регулювання — законодавство щодо трудових відносин, охорони праці та соціальних гарантій формує рамки, у яких підприємства повинні здійснювати свою кадрову політику. Зміни у трудовому кодексі можуть вимагати перегляду підходів до управління персоналом.

5. Конкуренція — на ринку праці конкуренція між роботодавцями за талановитих працівників змушує підприємства вдосконалювати системи мотивації, пропонувати конкурентні зарплати та розвивати корпоративну культуру.

В умовах війни в Україні зовнішнє середовище суттєво впливає на кадровий потенціал підприємств, загострюючи низку проблем та викликів. Економічна нестабільність, зростання інфляції, рівня безробіття та зниження купівельної спроможності посилюють залежність працівників від роботодавців, водночас зменшуючи їхню мобільність. Це вимагає від підприємств додаткових зусиль для підтримки мотивації персоналу. Технологічний прогрес, попри складні умови, залишається важливим фактором, однак дефіцит компетентних фахівців, посилений еміграцією та відтоком молоді за кордон, ускладнює впровадження нових технологій. Соціально-демографічні зміни, зокрема міграційні процеси, старіння населення та зменшення кількості працездатної молоді, значно обмежують доступність кваліфікованих кадрів [3; 4; 7, с. 260].

Водночас правове регулювання в умовах воєнного стану створює нові виклики для кадрової політики, вимагаючи перегляду підходів до забезпечення соціальних гарантій і трудових відносин. Зростаюча конкуренція між роботодавцями за кваліфікованих працівників змушує підприємства вдосконалювати системи мотивації, пропонувати конкурентоспроможні умови праці та розвивати корпоративну культуру навіть у кризових умовах. Отже, адаптація до впливу війни потребує комплексного підходу до управління кадровим потенціалом, орієнтованого на збереження та розвиток людського капіталу як основи для подальшого відновлення економіки.

Внутрішнє середовище включає фактори, що визначають специфіку функціонування самого підприємства [9; 10]:

1. Організаційна культура — корпоративні цінності, стиль управління та комунікації впливають на залученість та лояльність працівників. Позитивна атмосфера сприяє підвищенню продуктивності та утриманню кадрів.

2. Структура управління — чітка ієрархія, ефективний розподіл обов'язків та наявність механізмів для розвитку кар'єри сприяють зміцненню кадрового потенціалу. Водночас надмірна бюрократизація може гальмувати ініціативність.

3. Мотиваційна система — матеріальні та нематеріальні стимули, такі як премії, програми навчання чи корпоративні заходи, відіграють ключову роль у формуванні задоволення працівників своєю роботою.

4. Рівень інноваційності — готовність підприємства до змін і впровадження нових підходів впливає на можливість залучення креативних та ініціативних працівників.

5. Умови праці — комфортне робоче середовище, сучасне обладнання та зручний графік роботи позитивно впливають на продуктивність працівників і їх бажання залишатися на підприємстві.

В умовах війни в Україні внутрішні чинники набувають критичного значення для збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Організаційна культура в цей період стає важливим інструментом підтримки морального духу працівників. Корпоративні цінності, орієнтовані на підтримку, солідарність і соціальну відповідальність, сприяють збереженню лояльності персоналу навіть у складних обставинах [8, с. 89—92].

Структура управління повинна бути максимально адаптивною, з акцентом на оперативне прийняття рішень та уникнення надмірної бю-

рократизації, яка може пригнічувати ініціативність. Ефективний розподіл обов'язків і підтримка кар'єрного зростання допоможуть зберегти мотивацію та зацікавленість працівників [6, с. 22—24].

Мотиваційна система на підприємстві в умовах війни має враховувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні, такі як програми психологічної підтримки, навчання та гнучкі графіки роботи. Інноваційність підприємства стає ключовою для залучення креативних працівників, які можуть запропонувати нестандартні рішення в кризових ситуаціях [5, с. 38—30].

Умови праці, навіть за складних обставин, повинні залишатися якомога комфортнішими, оскільки це впливає на продуктивність і бажання працівників залишатися в компанії. Впровадження гнучких підходів до організації праці, зокрема віддаленої роботи, є важливим фактором підтримки ефективності персоналу.

Таким чином, управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах війни має бути спрямоване на створення гнучкої, підтримуючої та інноваційної робочої атмосфери, яка сприятиме утриманню персоналу та забезпеченню його стабільної продуктивності.

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства є тісно взаємопов'язаними. Підприємство повинно адаптувати свою кадрову політику відповідно до змін зовнішніх умов, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність. Наприклад, у період економічної нестабільності важливо підтримувати мотивацію працівників шляхом запровадження антикризових заходів, а в умовах зростаючої конкуренції — інвестувати у навчання та розвиток персоналу.

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємства є визначальним у сучасних умовах. Ефективне управління цими факторами дозволяє не лише зберегти, але й розвинути кадровий потенціал, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Інтеграція гнучких підходів, інноваційних технологій та орієнтація на потреби працівників є ключем до успішного управління кадровими ресурсами в динамічному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах війни в Україні зовнішні та внутрішні чинники набувають нового значення у впливі на кадровий потенціал підприємств. Економічна нестабільність, соціально-де-

мографічні зміни, посилення конкуренції на ринку праці та необхідність адаптації до змін правового регулювання вимагають від підприємств гнучкості та стратегічного підходу до управління персоналом. Водночас внутрішні фактори, такі як організаційна культура, структура управління, мотиваційна система та умови праці, визначають здатність підприємства зберігати й розвивати свій кадровий потенціал у кризових умовах.

Ефективне управління підприємством вимагає поєднання адаптивних практик з довгостроковою стратегією, орієнтованою на розвиток людського капіталу. Це передбачає інвестування в навчання та перекваліфікацію персоналу, створення умов для підтримки мотивації та підвищення інноваційності. Особливу роль відіграє забезпечення соціальної відповідальності та моральної підтримки працівників, що сприяє їхній залученості та лояльності.

Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на розробку моделей адаптації кадрової політики до умов воєнного стану та поствоєнного відновлення, що дозволить створити гнучку і стабільну кадрову систему, здатну оперативно реагувати на зміни в економічній, соціальній та правовій ситуації. Вивчення впливу міграційних процесів і демографічних змін на ринок праці допоможе підприємствам краще прогнозувати кадрові потреби та адаптувати стратегії найму і утримання працівників. Визначення ефективних практик підтримки психологічного здоров'я працівників у кризових умовах дозволить знизити рівень стресу, зберегти мотивацію та продуктивність працівників, а також підвищити їх стійкість до змін.

Аналіз ролі інноваційних технологій у створенні гнучких умов праці відкриває можливості для розвитку дистанційної роботи, автоматизації процесів та оптимізації витрат на людські ресурси, що в умовах воєнного часу може стати важливим фактором збереження та розвитку персоналу. Дослідження трансформації організаційної культури в умовах стресових ситуацій дозволить підприємствам краще впоратися з соціальними та психологічними викликами, створюючи більш згуртовані колективи, які ефективно працюють навіть у складних умовах.

Загалом ці аспекти формують основу для створення кадрової політики, яка буде не лише реагувати на виклики, але й забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність підпри-

емств у довгостроковій перспективі. У майбутньому необхідно буде значно більше уваги приділяти розвитку адаптивних стратегій управління персоналом, орієнтуючись на сталий розвиток і готовність до будь-яких зовнішніх і внутрішніх змін.

Література:

1. Дашко І.М., Крилов Д.В., Сєрова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4 (52). С. 121—128.
2. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. № 3. С. 138—142.
3. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.
4. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
5. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 26—31.
6. Лісогор А., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (221). С. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
7. Лозова О.В., Сосян М.М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року. Луцьк: ЛНТУ. С. 260—261.
8. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88—93.
9. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
10. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55.

References:

1. Dashko, I.M. Krylov, D.V. and Sierova, V.Yu. (2021), "Modern HR management systems", *Finansovi stratehii innovatsijnoho rozvytku ekonomiky*, vol. 4 (52), pp. 121—128.
2. Dziamulych, M.I. and Shmatkovs'ka, T.O. (2020), "Managing the development of the enterprise's personnel in the conditions of economic globalization", *Ekonomichnyj forum*, vol. 3, pp. 138—142.
3. UN (2022), *Ekspres-otsinka vplyvu vijny na mikro-, mali ta seredni pidpryiemstva v Ukraini. Analitychnyj zvit [Express assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. Analytical report]*, Prohrama rozvytku OON v Ukraini, Kyiv, Ukraine.
4. Chornodid, I.S. Vasylets', N.M. and Petrenko, V.M. (2022), "Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
5. Les'kova, S.V. (2023), "Competency-based approach to managing the human resources of a modern enterprise", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 26—31.
6. Lisohor, L. and Rudenko, N. (2022), "The personnel potential to foster socioeconomic development in Ukraine under modern conditions", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 4 (221), pp. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
7. Lozova, O.V. and Sosian, M.M. (2022), "Features of the formation of the enterprise's human resources in war conditions", *Aktual'ni problemy upravlinnia sotsial'no-ekonomichnymy systemamy: Mater. VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Current problems of managing socioeconomic systems: Materials of the 8th International Scientific and Practical Conference]*, LNTU, Luts'k, Ukraine, pp. 260-261.
8. Pshyk-Koval's'ka, O.O. (2022), "Features of personnel management in martial law", *Naukovyj visnyk*, vol. 4, pp. 88—93.
9. Khaustova, K. and Dem'ianovych, E. (2023), "Managing the enterprise's human resources in conditions of modern instability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56.
10. Chernyshova, L. and Zalozhnikova, A. (2023), "Strategic aspects of the process of developing personnel management in martial law and their impact on the state of the enterprise's human resources", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. *Стаття надійшла до редакції 30.11.2024 р.*