

УДК 331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.21-27>

Кривий І.О.

Львівський торговельно-економічний університет

Kryvyi Ihor

Lviv University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0009-0007-7269-9083>

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено роль людського капіталу та кадрового потенціалу у забезпеченні економічної стійкості промислових підприємств України в умовах воєнних викликів. Проаналізовано сучасний стан ринку праці та виявлено структурний дефіцит кадрів у переробній промисловості. На основі порівняльного аналізу кадрових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Камет-Сталь» оцінено динаміку чисельності персоналу, витрат на оплату праці та соціального забезпечення у 2021-2025 рр. Обґрунтовано, що різні моделі кадрової політики відображають особливості адаптації підприємств до кризових умов. Запропоновано матрицю стратегічних моделей розвитку людського капіталу, яка систематизує напрями трансформації кадрового потенціалу залежно від зміни чисельності персоналу та інвестицій у його розвиток. Доведено, що ефективне управління людським капіталом є важливою передумовою підвищення економічної стійкості промислових підприємств та їх адаптації до сучасних викликів.

Ключові слова: людський капітал, кадровий потенціал, промислові підприємства, металургія, міграційні дисбаланси, ринок праці, конкурентоспроможність, соціально-трудова відносина, витрати на оплату праці, рух кадрів, матриця стратегічних моделей розвитку людського капіталу

HUMAN CAPITAL AND HUMAN RESOURCES AS FACTORS OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The study investigates the role of human capital and personnel potential in strengthening the economic resilience of industrial enterprises amid prolonged economic uncertainty and wartime transformations. The relevance of the research is determined by the growing shortage of skilled labour, which significantly affects the operational stability and long-term competitiveness of industrial production. The research aims to identify patterns of human capital transformation and assess their influence on the sustainability of industrial enterprises by examining workforce dynamics and labour-related expenditures.

The methodological framework combines statistical analysis, comparative assessment, relative indicator methods, and economic interpretation to evaluate changes in employment, labour remuneration, and social expenditures at leading metallurgical enterprises. The analytical approach is supplemented by the development of a matrix that classifies strategic models of human capital development by changes in workforce size and personnel investment.

The findings demonstrate that enterprises operating under similar external conditions implement fundamentally different personnel strategies depending on their financial capacity, production priorities, and adaptation mechanisms. It has been established that economic resilience increasingly depends not on the quantitative characteristics of the workforce but on enterprises' ability to preserve key competencies, maintain competitive remuneration, and ensure continuous investment in human capital. Three strategic models of human capital transformation have been identified, reflecting different trajectories of personnel adaptation in response to structural labour market challenges. The proposed matrix provides a comprehensive analytical framework for assessing personnel policy by integrating workforce dynamics with labour investment indicators.

The practical significance of the research lies in the potential to apply the proposed approach to support strategic personnel management, improve workforce planning, identify priority areas for human capital investment, and enhance the resilience of industrial enterprises during economic recovery and long-term industrial modernisation.

Keywords: human capital, human resource potential, industrial enterprises, metallurgy, migration imbalances, labour market, competitiveness, social and labour relations, labor costs, personnel movement, matrix of strategic models of human capital development

JEL Classification: J24, M12, L61, O15.

Постановка проблеми. Промисловий сектор традиційно залишається однією з ключових складових економіки України, забезпечуючи формування значної частини валової доданої вартості, експортних надходжень, зайнятості населення та фінансової спроможності регіонів. Одним із найсуттєвіших наслідків воєнних дій стало скорочення зайнятості у промисловості. Причинами цього стали вимушена міграція населення, мобілізація працездатних громадян, релокація підприємств, призупинення діяльності окремих виробництв та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників. Надзвичайно гостро ці процеси проявилися у металургії, підприємства якої переважно зосереджені у східних та південно-східних регіонах України, що зазнали найбільшого впливу воєнних дій. У результаті кадровий дефіцит перетворився з локальної виробничої проблеми на один із ключових факторів, що визначає економічну стійкість підприємств та перспективи відновлення промислового виробництва.

Водночас сучасні тенденції розвитку ринку праці свідчать, що конкурентоспроможність промислових підприємств дедалі більше визначається якістю сформованого людського капіталу. У цих умовах кадровий потенціал доцільно розглядати як практичну форму реалізації людського капіталу на рівні підприємства, що відображає здатність персоналу забезпечувати безперервність виробництва, впровадження інновацій, адаптацію до кризових умов та підтримання економічної стійкості. Відповідно, інвестиції у персонал, рівень оплати праці, соціальне забезпечення та утримання кваліфікованих працівників набувають стратегічного значення для довгострокового розвитку промисловості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження охоплюють питання формування людського капіталу, його стратегічного розвитку, оцінювання кадрового потенціалу та впливу міграційних процесів на функціонування промислових підприємств.

Гойчук В. та Любомудрова Н. [1] розглядають людський капітал як стратегічний ресурс підприємства, формування якого визначається впливом зовнішніх кризових чинників, насамперед воєнної нестабільності та трансформації ринку праці. Пилипенко Ю. та Швець А. [2] розвивають макроекономічний підхід до оцінювання людського капіталу, застосовуючи сценарне прогнозування його розвитку залежно від демографічних, освітніх та соціально-економічних передумов.

Вагомий внесок у дослідження взаємозв'язку людського потенціалу та конкурентоспроможності промислових підприємств зроблено в дослідженні Белобородової М. та Бессонові А. [3], де обґрунтовано визначальний вплив міграційних втрат на кадрове забезпечення промисловості. Методологічні аспекти формування та оцінювання кадрового потенціалу підприємств систематизовано у роботі Семикіної М. та ін. [4],

де кадровий потенціал розглядається як комплексна система кількісних і якісних характеристик персоналу, що формує конкурентні переваги підприємства.

Стратегічне значення людського капіталу для післявоєнного відновлення економіки України обґрунтовують Ємельяненко Л. та Пантасенко В. [5], які наголошують на необхідності інтеграції державної політики зайнятості, освіти та професійного розвитку у процеси стратегування. Водночас Гайдаш О. [6] розглядає міграцію кадрового потенціалу як одну із загроз економічній безпеці держави, акцентуючи увагу на необхідності формування механізмів збереження та відтворення трудових ресурсів.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розвитку людського капіталу, питання його впливу на економічну стійкість підприємств в умовах воєнних трансформацій залишаються недостатньо дослідженими, особливо з позицій комплексного аналізу кадрових індикаторів великих промислових підприємств.

Метою статті є оцінювання трансформації людського капіталу та кадрового потенціалу металургійних підприємств України в контексті забезпечення їх економічної стійкості на основі аналізу динаміки зайнятості, витрат на оплату праці та соціального забезпечення персоналу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення наукових завдань в роботі використано низку загально-наукових та спеціальних методів. Так, статистичний метод застосовано для аналізу показників зайнятості, попиту і пропозиції робочої сили, а також динаміки кадрових індикаторів металургійних підприємств України у 2021-2025 роках. Метод порівняльного аналізу використано для оцінювання змін чисельності працівників, витрат на оплату праці та соціального забезпечення персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Камет-Сталь». Метод відносних величин застосовано для визначення темпів приросту кадрових показників і оцінювання тенденцій розвитку людського капіталу. Метод економічної інтерпретації використано для встановлення взаємозв'язку між трансформацією кадрового потенціалу та економічною стійкістю промислових підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Дані Державної служби зайнятості станом на 1 червня 2025 року [8] свідчать про суттєву нерівномірність попиту та пропозиції робочої сили між видами економічної діяльності (табл. 1). Загалом на ринку праці було зареєстровано 61,8 тис. вакансій при 128,3 тис. шукачів роботи, що формально свідчить про переважання пропозиції робочої сили над попитом. Однак галуzeвий аналіз демонструє протилежну тенденцію у виробничому секторі економіки.

Таблиця 1

Попит і пропозиція робочої сили за видами економічної діяльності станом на 1 червня 2025 року

Назва професії (посади)	Кількість вакансій, одиниць	Чисельність шукачів роботи, осіб	З них мали статус безробітного, осіб
Усього	61772	128267	97732
Добувна промисловість і розроблена кар'єра	1286	1672	1490
Переробна промисловість	13706	12934	11087

Джерело: [8]

Подібна тенденція простежується і в добувній промисловості, де на 1286 вакансій припадає лише 1490 зареєстрованих безробітних, що також свідчить про обмежений резерв трудових ресурсів для базових галузей промисловості. Таким чином, проблема полягає у площині невідповідності між структурою попиту та пропозиції людського капіталу.

Для металургійної галузі зазначені диспропорції мають особливо критичний характер. Підприємства функціонують в умовах високої потреби у працівниках технічних професій, інженерних кадрах, операторах виробничого обладнання, електромонтерах, зварювальниках та інших висококваліфікованих спеціалістах, підготовка яких потребує тривалого часу та значних інвестицій. Водночас повномасштабна війна посилила міграційні процеси, мобілізацію працездатного населення та дефіцит кваліфікованої робочої сили, що суттєво ускладнило кадрове забезпечення промислових підприємств.

Незважаючи на скорочення обсягів виробництва та чисельності персоналу, провідні підприємства галузі були змушені адаптувати кадрову політику до нових умов, поєднуючи оптимізацію чисельності працівників із підвищенням витрат на оплату праці та соціальне забезпечення з метою збереження критично важливих компетенцій [7]. За таких умов людський капітал перетворюється на стратегічний ресурс економічної стійкості підприємств. Конкурентоспроможність металургійних компаній дедалі більше визначається їх здатністю утримувати кваліфікований персонал, забезпечувати конкурентний рівень оплати праці, інвестувати у професійний розвиток працівників та адаптувати кадрову політику до кризових умов. Подальший аналіз доцільно зосередити на трьох найбільших металургійних підприємствах України – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Камет-Сталь», які репрезентують різні моделі кадрової адаптації (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка основних індикаторів розвитку кадрового потенціалу
вибраних металургійних підприємств України у 2021-2025 рр.

Рік	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ «Запоріжсталь»	ПрАТ «Камет-Сталь»
Середня кількість працівників, осіб			
2021	18747	10255	4360
2022	17221	9305	8670
2023	15065	8560	7114
2024	13273	8577	6795
2025	12644	8039	7224
Абсолютна зміна 2025/2021	-6103	-2216	2864
Темп приросту, %	-32,6	-21,6	65,7
Витрати на оплату праці, тис. грн			
2021	5041382	2 933 056	984394
2022	4445356	2 272 345	1925216
2023	3587893	2 427 423	1919147
2024	4168600	2 751 304	2138174
2025	4317609	3 434 742	2806582
Абсолютна зміна 2025/2021	-723773	501686	1822188
Темп приросту, %	-14,4	17,1	185,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн			
2021	1091328	629506	210064
2022	953909	487912	411999
2023	746877	521555	408990
2024	877254	595221	458182
2025	917778	738501	604850
Абсолютна зміна 2025/2021	-173550	108995	394786
Темп приросту, %	-15,9	17,3	188,0

Джерело: складено автором за даними [9]-[11]

Ці підприємства входять до п'ятірки найбільших виробників металургійної продукції України та формують значну частину виробничого, кадрового й економічного потенціалу металургійної галузі центрально-східного регіону. Вони характеризуються високою концентрацією трудових ресурсів і мають визначальний вплив на регіональні ринки праці, формування доходів населення та розвиток суміжних виробництв.

Вибір цих підприємств також обумовлений суттєвою диференціацією їх економічних результатів упродовж 2021-2025 рр., що створює можливість дослідити взаємозв'язок між трансформацією людського капіталу та економічною стійкістю підприємств. Зокрема, ПрАТ «Камет-Сталь» продемонструвало стрімке зростання чистого доходу у розмірі 197,1%, ПАТ «Запоріжсталь» функціонувало в умовах помірного скорочення обсягів діяльності до -17,2% чистого доходу, а ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнало суттєвого скорочення виробничих масштабів і чисельності персоналу внаслідок воєнних викликів. Отже, дана вибірка дозволяє оцінити різні моделі адаптації кадрової політики до кризових умов.

Обрані підприємства утворюють репрезентативну вибірку, яка охоплює понад 27 тисяч працівників, різні моделі фінансової результативності та кадрової політики, що забезпечує достатню емпіричну базу для оцінювання взаємозв'язку між розвитком людського капіталу, трансформацією кадрового потенціалу та економічною стійкістю промислового сектору України.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим роботодавцем металургійної галузі України, тому його кадрові показники є індикативними для оцінювання впливу воєнних умов на людський капітал промисловості. Протягом 2021-2025 років середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 18,7 тис. до 12,6 тис. осіб, тобто на 6103 працівники або 32,6%, що є найбільшим показником серед досліджуваних підприємств.

Витрати на оплату праці за п'ять років зменшилися на 14,4% (із 5,04 до 4,32 млрд грн). Водночас їх скорочення є значно меншим, ніж скорочення чисельності персоналу, що свідчить про істотне зростання середньої заробітної плати одного працівника. Найбільше падіння фонду оплати праці спостерігалось у 2023 р., після чого у 2024-2025 роках розпочалося поступове відновлення.

Кредиторська заборгованість з оплати праці, яка за п'ять років збільшилася на 37,3% і у 2025 році досягла 1,07 млрд грн, що є найбільшим значенням за весь досліджуваний період. Загалом аналіз свідчить, що кадрова політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнний період була спрямована на оптимізацію чисельності персоналу при збереженні конкурентного рівня оплати праці для ключових працівників. Незважаючи на скорочення понад третини кадрового складу, підприємство поступово відновлює витрати на персонал, що свідчить про прагнення утримати кваліфікований людський капітал, критично необхідний для функціонування великого металургійного виробництва.

Альтернативна модель кадрової адаптації запроваджена на ПАТ «Запоріжсталь». За досліджуваний період чисельність персоналу скоротилася на 21,6%, проте фонд оплати праці, навпаки, зріс на 17,1%, а соціальні відрахування – на 17,3%. Така динаміка свідчить про переорієнтацію кадрової політики із забезпечення максимальної чисельності персоналу на підвищення якості людського капіталу та утримання найбільш продуктивних працівників. Фактично підприємство компенсувало скорочення зайнятості збільшенням інвестицій у персонал, що відповідає сучасним підходам до управління людським капіталом в умовах структурного дефіциту робочої сили.

Кадрові показники ПрАТ «Камет-Сталь» протягом досліджуваного періоду також зазнали істотної трансформації. Середньооблікова чисельність працівників за даними фінансової звітності збільшилася з 4,36 тис. до 7,22 тис. осіб, що пояснюється організаційною реструктуризацією підприємства. Інтенсивне зростання фонду оплати праці відбулося у 2025 р. на 31,3%, що свідчить про суттєве підвищення вартості трудових ресурсів. Відрахування на соціальні заходи демонструють аналогічну динаміку. Кредиторська заборгованість із заробітної плати після різкого зростання у 2022 р. поступово скорочується. У 2025 році вона становила 68,2 млн грн, що на 16,2% менше, ніж у попередньому періоді.

Загалом кадрова політика підприємства у 2023-2025 роках характеризується стабілізацією чисельності персоналу та випереджальним зростанням витрат на оплату праці, що відображає необхідність утримання кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів і посилення конкуренції за людський капітал.

Незважаючи на спільний вплив зовнішніх кризових факторів, динаміка кадрових показників демонструє суттєву диференціацію між підприємствами, що підтверджує визначальну роль фінансового стану, виробничої стратегії та організаційної політики у формуванні кадрового потенціалу. Традиційні кількісні характеристики кадрового потенціалу вже не є достатніми для оцінювання економічної стійкості підприємств. Скорочення чисельності персоналу не завжди супроводжується зниженням ефективності функціонування підприємства, якщо одночасно відбувається підвищення інвестицій у людський капітал. Саме якість людського капіталу, рівень його фінансового забезпечення та здатність підприємства утримувати висококваліфікованих працівників дедалі більше визначають можливості адаптації промислових підприємств до кризових умов.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність переходу від оцінювання кадрового потенціалу виключно за кількісними показниками до комплексного підходу, який одночасно враховує чисельність персоналу, інвестиції у людський капітал, рівень оплати праці, соціальне забезпечення та їх вплив на економічну стійкість підприємства. Це обумовлює доцільність систематизації стратегій кадрової адаптації

шляхом побудови матриці розвитку людського капіталу [12], що дозволяє класифікувати підприємства залежно від напрямку зміни двох ключових параметрів:

кадрового потенціалу (чисельності працівників) та інвестицій у людський капітал (витрат на оплату праці), яка відображена в табл. 3.

Таблиця 3

Матриця стратегічних моделей розвитку людського капіталу промислових підприємств

Чисельність працівників \ Витрати на оплату праці	Зростання інвестицій у людський капітал	Скорочення інвестицій у людський капітал
Зростання кадрового потенціалу	Модель розвитку людського капіталу ПрАТ «Камет-Сталь»	Модель екстенсивної кадрової експансії
Скорочення кадрового потенціалу	Модель інтенсивної кадрової адаптації ПАТ «Запоріжсталь»	Модель кадрової оптимізації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: удосконалено автором на основі [12]-[14]

Отже, ПрАТ «Камет-Сталь» реалізує модель розвитку людського капіталу, яка характеризується одночасним збільшенням чисельності персоналу та суттєвим нарощуванням інвестицій у його матеріальне забезпечення. ПАТ «Запоріжсталь» належить до моделі інтенсивної кадрової адаптації, коли скорочення чисельності працівників супроводжується зростанням фонду оплати праці. Дана стратегія відображає перехід від екстенсивного використання трудових ресурсів до концентрації інвестицій у найбільш продуктивний людський капітал, що дозволяє зберігати виробничу ефективність за умов дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характерною є модель кадрової оптимізації, що передбачає одночасне скорочення чисельності персоналу та витрат на оплату праці. Водночас більш повільні темпи зниження фонду оплати праці порівняно зі скороченням чисельності працівників свідчать про прагнення підприємства мінімізувати втрати людського капіталу шляхом утримання працівників із критично важливими компетенціями.

Запропонована матриця дозволяє зробити висновок, що економічна стійкість промислових підприємств визначається характером трансформації людського капіталу [13], а конкурентні переваги формуються завдяки здатності підприємства підтримувати оптимальний баланс між масштабами кадрового потенціалу та інвестиціями у його розвиток.

Висновки. Трансформація ринку праці в умовах воєнних викликів істотно змінила роль людського капіталу у функціонуванні промислових підприємств. Посилення структурного дефіциту робочої сили у переробній промисловості засвідчує, що кадрові обмеження дедалі більше впливають на можливості підтримання виробничої активності, ніж ресурсні чи технологічні фактори. Порівняльний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Камет-Сталь» показав відсутність єдиної траєкторії трансформації людського капіталу. Водночас для всіх підприємств характерною є спільна закономірність: зміна кадрової політики супроводжується переорієнтацією фінансових ресурсів на збереження професійних компетенцій та підвищення цінності працівника для виробничої системи.

Систематизовано моделі кадрової трансформації металургійних підприємств шляхом побудови матриці стратегічного розвитку людського капіталу. Її використання дозволяє інтерпретувати поточний стан кадрового потенціалу та визначати стратегічний вектор його розвитку залежно від поєднання демографічних та фінансових характеристик кадрової політики. Запропонований підхід забезпечує комплексне бачення процесів трансформації людського капіталу та їх впливу на економічну стійкість промислових підприємств.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструмент генеративного штучного інтелекту (ChatGPT Plus) для цілей пошуку, узагальнення та оформлення списку використаних джерел. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>.
2. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Прогнозування розвитку людського капіталу України: сценарний підхід. Економічна парадигма. 2026. № 2 (106). С. 260-267. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-12007>.
3. Белобородова М. В., Бессонова А. В. Людський потенціал і міграційні виклики у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2026. № 2. С. 140-152. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme022611.html>.
4. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запирченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія

дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Академічні візії. 2025. № 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683>.

5. Смельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. Трансформаційна економіка. 2025. № 2 (11). С. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>.

6. Гайдаш О. С. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. Економіка і регіон. 2024. № 4 (95). С. 213–219. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628).

7. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 130 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

8. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості (за видами економічної діяльності). Державна служба зайнятості України. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analitics/69>

9. YouControl. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: фінансова звітність. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&id=8325117&tb=financial-statements>

10. YouControl. ПАТ «Запоріжсталь»: фінансова звітність. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&id=9244410&tb=financial-statements>

11. YouControl. ПрАТ «Камет-Сталь»: фінансова звітність. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8387272&tb=financial-statements (дата звернення: 10.07.2026).

12. Смачило В. В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18. № 2 (42). С. 58-70. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2\(42\).177072](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2(42).177072).

13. Коваль З., Козуб Ю. Формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2 (78). С. 326-331. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-326-331>.

14. Посвалюк О. Розвиток підходів до побудови системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Т. 336. № 6. С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17>.

References:

1. Hoichuk, V., & Liubomudrova, N. (2024). Chynnyky formuvannya liudskoho kapitalu pidpriemstv v umovakh nestabilnosti [Factors influencing the formation of enterprise human capital under conditions of instability]. Ekonomika ta suspilstvo, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127> [in Ukrainian]

2. Pylypenko, Yu. I., & Shvets, A. S. (2026). Prohnozuvannya rozvytku liudskoho kapitalu Ukrainy: stsennarnyi pidkhid [Forecasting the development of Ukraine's human capital: A scenario approach]. Ekonomichna paradyhma, 2(106), 260-267. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-12007> [in Ukrainian]

3. Bieloborodova, M. V., & Bessonova, A. V. (2026). Liudskyi potentsial i mihratsiini vyklyky u zabezpechenni konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv [Human potential and migration challenges in ensuring the competitiveness of industrial enterprises]. Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii, (2), 140-152. <https://journal-met.kh.ua/jme022611.html> [in Ukrainian]

4. Semykina, M., Dmytryshyn, B., Zhurylo, I., & Zapirchenko, L. (2025). Kadrovyi potentsial pidpriemstva: metodolohiia doslidzhennia formuvannia, otsinky ta naroshchuvannia konkurentnykh perevah [Enterprise personnel potential: Methodology for studying formation, assessment, and enhancement of competitive advantages]. Akademichni vizii, (39). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683> [in Ukrainian]

5. Yemelianenko, L. M., & Pantasenko, V. V. (2025). Rozvytok liudskoho kapitalu v systemi stratehuvannia pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy [Human capital development in the strategic framework of Ukraine's post-war reconstruction]. Transformatsiina ekonomika, 2(11), 48-56. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8> [in Ukrainian]

6. Haidash, O. S. (2024). Mihratsiia kadrovoho potentsialu Ukrainy yak zahroza ekonomichnii bezpetsi [Migration of Ukraine's personnel potential as a threat to economic security]. Ekonomika i rehion, 4(95), 213-219. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628) [in Ukrainian]

7. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>

8. State Employment Service of Ukraine. (2025). Kil'kist vakansii ta chyselnist shukachiv roboty, zareiestrovanykh v Derzhavni sluzhbi zainiatosti (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) [Number of vacancies and registered job seekers by types of economic activity]. <https://old.dcz.gov.ua/analitics/69>

9. YouControl. (2026). PAT "ArselorMittal Kryvyi Rih": finansova zvitnist [PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih": Financial statements]. <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&id=8325117&tb=financial-statements>

10. YouControl. (2026). PAT "Zaporizhstal": finansova zvitnist [PJSC "Zaporizhstal": Financial statements].

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&id=9244410&tb=financial-statements>

11. YouControl. (2026). PrAT “Kamet-Stal”: finansova zvitnist [PrJSC “Kamet Steel”: Financial statements]. https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8387272&tb=financial-statements

12. Smachylo, V. V. (2019). Systema otsinochnykh pokaznykiv kadrovoho potentsialu na pidpriemstvi [A system of evaluation indicators of enterprise personnel potential]. *Rynkova ekonomika: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 18(2(42)), 58-70. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2\(42\).177072](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2(42).177072) [in Ukrainian]

13. Koval, Z., & Kozub, Yu. (2025). Formuvannia kadrovoho potentsialu na osnovi motyvatsii personalu pidpriemstva [Formation of personnel potential based on enterprise staff motivation]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 2(78), 326-331. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-326-331> [in Ukrainian]

14. Posvaliuk, O. (2024). Rozvytok pidkhodiv do pobudovy systemy otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Development of approaches to building a system for evaluating enterprise personnel potential]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 116-122. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-17> [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 26.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.