

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
Міністерство освіти і науки України

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
Міністерство освіти і науки України

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**КУДАКТІН СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ**

УДК 331.108.2:331.108.4

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ С.В. Кудактін

Науковий керівник: НАЗАРЕНКО Сергій Анатолійович,  
доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Кудактін С.В.* Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. Черкаси, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого наукового завдання, що полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці комплексного та адаптивного інструментарію управління розвитком персоналу як засобу формування кадрового потенціалу підприємства, здатного забезпечити його резильєнтність в умовах воєнного часу та стійку економічну безпеку у стратегічній перспективі.

У першому розділі «Концептуальні засади управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємств» уточнено змістову сутність управління розвитком персоналу у процесі HR-менеджменту, конкретизовані місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства, ідентифіковані та описані моделі та підходи до реалізації процесу управління розвитком персоналу підприємств в Україні.

Встановлено, що на теоретико-методологічному рівні поняття розвитку персоналу визнається як систематичне, цілеспрямоване та перманентне поєднання та реалізація процесів формування, удосконалення, оптимізації особистих, професійних, соціальних компетенції працівника. Узагальнено парадигми сприйняття кадрового потенціалу менеджментом сучасних підприємств як стратегічного ресурсу, якість і кількість якого демонструє стейкхолдерам можливості довгострокового розвитку суб'єкта господарювання та набуття ним конкурентних переваг на майбутнє; як рівень психологічної готовності працівників до виконання поставлених перед ними професійних

завдань, вираження стану їх мотивації, надія задовольнити власні потреби та інтереси шляхом використання досвіду, знань, вмінь і навиків; як сукупність інвестицій у людський капітал компанії, які підвищують продуктивність праці її персоналу та дають змогу отримати економічний ефект, що виражається у покращенні показників економічної безпеки, зростанні прибутковості, збільшенні клієнтської бази, масштабуванні впливу на ринку); як складна система, частина загальної системи менеджменту організації, підсистема HR-менеджменту підприємства, що має кілька окремих рівнів і складну архітектуру, у якій поєднуються індивідуальні потенціали усіх працівників компанії для досягнення синергетичного ефекту для її функціонування та розвитку.

Доповнено традиційні концепції розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства (економічна (теорія людського капіталу), поведінкова, (психологічна), ресурсна (стратегічна) та системно-процесна) сучасними підходами, такими як компетентнісний та резильєнтний. Згідно компетентнісного підходу, кадровий потенціал формується та оцінюється через притаманний персоналу підприємства набір професійних і соціальних навиків, необхідних для виконання конкретних завдань на робочому місці. Виявлено, що характерними рисами резильєнтного підходу, який сформувався під впливом невизначеності та реалій воєнного часу, є розуміння кадрового потенціалу як здатності колективу підприємства зберігати функціональність, адаптуватися та розвиватися в умовах соціально-економічної турбулентності, пермакризи та мультикризи, а також досягати стратегічних орієнтирів бізнесу за умови постійної зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності суб'єкта господарювання.

Встановлено існування та використання трьох моделей управління розвитком персоналу підприємств – консервативної, колаборативної та адаптивно-компетентнісної. Уточнено, що консервативна модель побудована на поєднанні механізмів навчання і розвитку персоналу через наставництво, підвищення кваліфікації, навчання, які реалізуються ресурсами системи HR-

менеджменту підприємства; колаборативна модель ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, що забезпечує комплексний підхід до розвитку персоналу (співпраця підприємств і ЗВО, консалтингових і кадрових агентств, навчальних центрів); а адаптивно-компетентнісна (інноваційна) модель заснована на використанні засобів дистанційного навчання, індивідуальних освітніх траєкторіях, самоосвіті, контенті цифрових едукативних платформ і проектному підході у корпоративному навчанні. Доведено, що адаптивно-компетентнісна (інноваційна) модель найбільше відповідає вимогам часу, оскільки послуговується широким інструментарієм новітніх засобів розвитку компетенцій працівників і добре інтегрується у цифрові екосистеми бізнесу, дозволяючи сформувати кадровий потенціал високої якості з актуальними професійними характеристиками.

У другому розділі «Діагностика стану середовища розвитку персоналу та передумов формування кадрового потенціалу на підприємствах України» проведено аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємств в Україні, узагальнені характеристики тенденцій і проблем управління розвитком персоналу та виявлені ризики для кадрової безпеки підприємства, що виникають у процесі управління розвитком персоналу. Обґрунтовано, що стан зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу для підприємств в Україні на початку 2026 року характеризується глибокою асиметрією та стратегічною трансформацією підходів до навчання та розвитку працівників. Встановлено, що зовнішнє середовище визначається гострим дефіцитом кадрів, який відчувають 74% роботодавців, і кваліфікаційним розривом між вимогами ринку праці та навичками пошукачів робочих місць, що є причиною тривалого закриття вакансій і, водночас, актуалізує потребу у онбордингу, менторингу, шедовінгу, баддінгу та інших форматах адаптації і розвитку персоналу. Проаналізовано десятирічні зміни значень Індексу людського розвитку (ІЛР), рівень безробіття, позицій України у рейтингу за показником Глобального Інноваційного Індексу, і на їх основі встановлено наявність умов для формування людського капіталу

для післявоєнного відновлення економіки, які, однак, мають підсилюватись внутрішніми управлінськими механізмами компаній, націленими на якісний розвиток їх кадрового ресурсу.

Встановлено, що управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах України остаточно трансформувалося з допоміжної сервісної функції у базовий елемент стратегії виживання та економічної стійкості. В умовах тотальної невизначеності та дефіциту кадрів, спричиненого міграційними процесами та мобілізацією, збереження та нарощення кадрового потенціалу стало критичним фактором економічної безпеки підприємств. На основі аналізу практичного досвіду вітчизняних компаній встановлено, що домінуючою тенденцією є перехід до концепції внутрішнього рескілінгу та апскілінгу через формування корпоративних університетів і співпраці з закладами освіти як альтернативи для зовнішнього найму працівників (на прикладі кейсів: Академія ДТЕК (Academy DTEK), Університет «Метінвест Політехніка», SoftServe Університет, EPAM Campus, Genesis Academy, Школа бізнесу Нова Пошта, Корпоративний Університет COMFY.FEED, Fozzy Campus).

Прослідковано еволюцію актуалізації навиків, яких потребують сучасні фахівці, і розвиток яких заохочується роботодавцями, у тому числі і через надання доступу персоналу до едукативних онлайн-платформ. Якщо у 2022 році навички були чітко розмежовані на професійні і соціальні (hard skills і soft skills), то у 2024-му році вони інтегруються (hybrid skills) для досягнення ефекту синергії (наприклад, бізнес-аналітика поєднує дані та менеджмент). На кінець 2025 року користуються популярністю такі компетенції, як створення розширених промптів, використання агентів ШІ, налагодження співпраці людини та ШІ, створення додатків на основі ШІ, проектування з ШІ, підприємницькі навички, використання даних, використання технологій, навички особистісного розвитку, навички співпраці.

Доведено, що управління розвитком персоналу супроводжується численними кадровими ризиками, що можуть мати суттєві негативні наслідки

для стану кадрової безпеки підприємства. Представники управлінського персоналу українських підприємств відзначають, що основними кадровими ризиками станом на кінець 2025 року вони вважають шахрайство, крадіжки, втрату інформації, помилки на робочому місці, конфлікти, розповсюдження пліток, низький рівень кваліфікації персоналу, перевитрати ресурсів, неякісне виконання обов'язків. Відтак, ефективна система управління розвитком персоналу має базуватися на комплексному підході, що поєднує такі складові: масштабний рескілінг (перекваліфікація), безперервне навчання і підвищення кваліфікації та постійна діагностика кадрових ризиків. Такий управлінський підхід забезпечить не лише сталий розвиток компетенцій працівників, а й високий рівень кадрової безпеки підприємства. Результати аналітичної обробки кейсів підприємств, анкетувань роботодавців, матриця та карта ризиків можуть бути використані як інформаційна основа дорожньої карти ризик-орієнтованого управління розвитком персоналу для HR-менеджерів українських компаній.

У третьому розділі «Перспективні напрями управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства» надано рекомендації щодо оновлення концепції управління розвитком персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу, прокладено шляхи інтеграції зарубіжного досвіду у механізм розвитку персоналу та систему формування кадрового потенціалу вітчизняних компаній, а також запропоновано проєкт стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства на принципах управління талантами та регенеративного лідерства із використанням можливостей штучного інтелекту.

Запропоновано використання компетентнісного підходу для калібрування цілей і процесів механізму формування кадрового потенціалу підприємства, що зробило його більш гнучким, цифровізованим та орієтованим на інтереси та потреби працівників. Такий підхід сприяє захисту інтелектуального капіталу підприємства та його здатності до регенерації і формування кадрового потенціалу навіть у часи пермакризи. На відміну від традиційних практик, запропоновано використовувати комплекс інформаційно-аналітичних

інструментів для діагностики поточного рівня володіння та планування набуття працівниками компетенцій, до якого увійшли: оновлена карта компетенцій, що дозволяє оцінювати не лише професійні, а й соціальні, когнітивні та адаптивно-лідерські навички, та акмеограми працівників, які можуть бути і ефективним інструментом розроблення індивідуальних планів їх розвитку аж до моменту досягнення професійних вершин, і засобом поєднання цілей бізнесу з персональними мотивами працівників.

Оновлено архітектуру механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на сучасних підприємствах. Визначено, що важливу роль для формування кадрового ресурсу суб'єкта господарювання відіграє стратегія розвитку персоналу, яка має об'єднувати такі складові, як: встановлення стратегічних орієнтирів щодо характеристик персоналу, обрання напрямів розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, менторство, коучинг); формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників; розробка інструментів внутрішнього навчання персоналу та обрання інструментів зовнішнього навчання; складання бюджету витрат на розвиток персоналу; фіксація заходів утримання талантів, мотивації їх до лояльного ставлення до підприємства.

Доповнено та осучаснено перелік засобів розвитку персоналу, які довели свою ефективність під час їх використання зарубіжними компаніями, та які рекомендується інтегрувати до механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на українських підприємствах. Це такі інструменти та практики, як: започаткування корпоративних закладів освіти або спільних освітніх програм з регіональними ЗВО; наставництво та менторство із використанням зовнішніх спеціалістів; ротація і навчання через участь у проектних командах; розробка та слідування індивідуальним планам розвитку працівників; періодичне оцінювання рівня набутих компетенцій сторонніми експертами; використання гейміфікації, програм внутрішньої та зовнішньої професійної мобільності, стажувань; заходи тим-білдінгу та розвитку соціальних навиків, розробка системи комунікації та фідбеків для

отримання відгуків від працівників, які брали участь у програмах навчання та розвитку персоналу.

Розроблено авторський проєкт стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу, заснованої на принципах управління талантами, регенеративного лідерства та використання штучного інтелекту, на відміну від традиційних моделей «адміністрування персоналу» засобами директив і контролю, побудований на концепції динамічного відтворення кадрового капіталу. Тоді як класичні кадрові стратегії спрямовані на стабільність штату і команд, формалізований у дослідженні варіант орієнтований на розвиток здатності системи управління розвитком персоналу до самовідновлення та резильєнтності.

*Ключові слова:* персонал, управління підприємством, розвиток персоналу, кадровий потенціал, HR-менеджмент, людський капітал, управління персоналом, кадрова безпека, мотивація.

## ANNOTATION

*Kudaktin S. V.* Personnel development management in the system of enterprise human resources potential formation. – Qualification scientific work in the manuscript form.

The thesis for the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – "Management". – Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Cherkasy, 2026.

The dissertation is devoted to the solution of an important scientific task, which consists in the theoretical and methodological justification and development of a complex and adaptive toolkit for managing personnel development as a means of forming the personnel potential of the enterprise, capable of ensuring its resilience in wartime conditions and sustainable economic security in a strategic perspective.

In the first chapter, "Conceptual principles of personnel development management in the personnel development system of enterprises" the substantive

essence of personnel development management in the HR management process is clarified, the place and tasks of personnel development management in the personnel development system of the enterprise are specified, models and approaches to the implementation of the personnel development management process of enterprises in Ukraine are identified and described.

It was established that at the theoretical and methodological level, the concept of personnel development is recognized as a systematic, purposeful and permanent combination and implementation of the processes of formation, improvement, and optimization of personal, professional, and social competencies of an employee. Paradigms of perception of personnel potential by the management of modern enterprises as a strategic resource, the quality and quantity of which demonstrate to stakeholders the possibilities of long-term development of the business entity and its acquisition of competitive advantages for the future are summarized; as the level of psychological readiness of employees to perform the professional tasks set before them, the expression of their motivation, the hope to satisfy their own needs and interests through the use of experience, knowledge, skills and abilities; as a set of investments in the company's human capital, which increase the productivity of its personnel and make it possible to obtain an economic effect, which is expressed in the improvement of economic security indicators, the growth of profitability, the increase of the client base, the scaling of influence on the market); as a complex system, a part of the overall management system of the organization, a subsystem of the HR management of the enterprise, which has several separate levels and a complex architecture, in which the individual potentials of all the company's employees are combined to achieve a synergistic effect for its operation and development.

The traditional concepts of understanding the essence of the personnel potential of the enterprise (economic (theory of human capital), behavioural, (psychological), resource (strategic) and system-process) were supplemented with modern approaches, such as competence and resilience. According to the competence approach, personnel potential is formed and evaluated through the set of professional and social skills

inherent in the company's personnel, necessary for the performance of specific tasks at the workplace. It was revealed that the characteristic features of the resilient approach, which was formed under the influence of uncertainty and the realities of wartime, are the understanding of personnel potential as the ability of the enterprise team to maintain functionality, adapt and develop in conditions of socio-economic turbulence, permacrisis and multicrisis, as well as to achieve strategic business guidelines under the condition of constant changes in the internal and external conditions of the business entity.

The existence and use of three models of enterprise personnel development management – conservative, collaborative and adaptive-competency – have been established. It is clarified that the conservative model is built on a combination of training and personnel development mechanisms through mentoring, advanced training, and training, which are implemented by the resources of the company's HR management system; the collaborative model is based on the interaction of internal and external entities, which provides a comprehensive approach to personnel development (cooperation between enterprises and higher education institutions, consulting and personnel agencies, training centers); and the adaptive-competent (innovative) model is based on the use of distance learning tools, individual educational trajectories, self-education, the content of digital educational platforms and the project approach in corporate training. It has been proven that the adaptive-competency (innovative) model best meets the requirements of the time, as it uses a wide range of tools for the development of employee competencies and integrates well into digital business ecosystems, allowing the formation of high-quality personnel potential with relevant professional characteristics.

In the second section "Diagnostics of the state of the personnel development environment and the prerequisites for the formation of human resources at enterprises in Ukraine", an analysis of the state of the external and internal environment for the formation of human resources at enterprises in Ukraine is carried out, the characteristics of trends and problems of personnel development management are summarized, and risks for the personnel security of the enterprise, which is in the

process of formation, are identified. personnel development. It is substantiated that the state of development of the external and internal environment for the formation of human resources at enterprises in Ukraine at the beginning of 2026 is characterized by a deep asymmetry and strategic transformation of approaches to training and employees. It is established that the external environment increases the personnel shortage experienced by 74% of employers, and the qualification gap between the requirements of the labour market and the skills of employees in finding jobs, which is the reason for the long-term closure of vacancies and, at the same time, actualizes the need for on boarding, mentoring, shadowing, budding and other formats of personnel adaptation and development. The ten-year changes in the value of the Human Development Index (HDI), the unemployment rate, and Ukraine's positions in the Global Innovation Index ranking were analysed, and on their basis, the existence of conditions for the formation of human capital for the post-war economic recovery was established, which, however, should be strengthened by internal management mechanisms of companies aimed at the qualitative development of their human resource potential. resource.

It was established that the management of personnel development at modern enterprises of Ukraine has finally transformed from an auxiliary service function into a basic element of the strategy of life and economic stability. In conditions of total uncertainty and shortage of personnel caused by migration processes and mobilization, the preservation and increase of human resource potential has become a critical factor in the economic security of enterprises. Based on the analysis of the practical experience of domestic companies, it was established that the dominant trend is the transition to the concept of internal reskilling and upskilling through the formation of corporate universities and cooperation with educational institutions as an alternative to external hiring of employees (for example, cases: DTEK Academy, Metinvest Polytechnic University, SoftServe University, EPAM Campus, Genesis. Academy, Nova Poshta Business School, COMFY.FEED Corporate University, Fozzy Campus).

The evolution of the actualization of skills that modern specialists require and the development of which is encouraged by employers, including by providing personnel with access to online educational platforms, was traced. If in 2022 skills were clearly delimited into professional and social (hard skills and soft skills), then in 2024 they will be integrated (hybrid skills) to achieve a synergy effect (for example, business analytics through results and management). By the end of 2025, the following competencies are popular: creating advanced prompts, using AI agents, establishing human-AI collaboration, creating AI-based applications, designing with AI, entrepreneurial skills, using data, using technology, personal development skills, and collaboration skills.

It has been proven that managing personnel development is accompanied by numerous personnel risks that can have significant negative consequences for the state of personnel security of the enterprise. Representatives of the personnel management of Ukrainian enterprises note that the main personnel risks as of the end of 2025 are fraud, theft, loss of information, errors in the workplace, conflicts, the spread of tiles, low level of personnel qualifications, overspending of resources, and poor performance of duties. Therefore, an effective personnel development management system is based on a comprehensive approach, consisting of the following components: large-scale reskilling (retraining), continuous training and advanced training, and constant diagnostics of personnel risks. Such a management approach ensures not only the sustainable development of employees' competencies, but also a high level of personnel security of the enterprise. The results of analytical processing of enterprise cases, a survey of employers' management, a matrix and a risk map can be used as an information basis for a roadmap for risk-oriented personnel development for HR managers of Ukrainian companies.

The third section, "Prospective directions of personnel development management in the system of formation of the enterprise's human resources potential," provides recommendations for updating the concept of personnel development management of the enterprise based on the competency approach, outlines ways to integrate foreign experience into the personnel development

mechanism and the system of formation of human resources potential of domestic companies, and also proposes a draft strategy for the formation and development of the enterprise's human resources potential based on the principles of talent management and regenerative leadership using the capabilities of artificial intelligence.

It is proposed to use a competency approach to calibrate the goals and processes of the enterprise's human resources potential formation mechanism, which made it more flexible, digitalized, and focused on the interests and needs of employees. This approach helps protect the intellectual capital of the enterprise and its ability to regenerate and form human resources potential even in times of perma-crisis. Unlike traditional practices, it is proposed to use a set of information and analytical tools for diagnosing the current level of proficiency and planning the acquisition of competencies by employees, which includes: an updated competency map, which allows assessing not only professional, but also social, cognitive and adaptive leadership skills, and acmeograms of employees, which can be both an effective tool for developing individual development plans until they reach professional peaks, and a means of combining business goals with personal motivations of employees.

The architecture of the personnel development management mechanism in the system of personnel potential formation at modern enterprises has been updated. It has been determined that an important role in the formation of the human resource of a business entity is played by a personnel development strategy, which should combine such components as: establishing strategic guidelines for personnel characteristics, choosing directions for personnel development (training, advanced training, mentoring, coaching); forming individual career trajectories of employees; development of internal personnel training tools and selection of external training tools; budgeting of personnel development costs; fixing measures to retain talents, motivate them to be loyal to the enterprise.

The list of personnel development tools that have proven their effectiveness when used by foreign companies and which are recommended to be integrated into the personnel development management mechanism in the system of human resource

development at Ukrainian enterprises has been supplemented and updated. These are such tools and practices as: launching corporate educational institutions or joint educational programs with regional higher education institutions; mentoring and coaching using external specialists; rotation and training through participation in project teams; development and following of individual employee development plans; periodic assessment of the level of acquired competencies by external experts; use of gamification, internal and external professional mobility programs, internships; team building and social skills development activities, development of a communication and feedback system to receive feedback from employees who participated in training and personnel development programs.

An author's draft strategy for the formation and development of human resources has been developed, based on the principles of talent management, regenerative leadership and the use of artificial intelligence, in contrast to traditional models of "personnel administration" by means of directives and control, built on the concept of dynamic reproduction of human capital. While classical human resources strategies are aimed at the stability of the staff and teams, the option formalized in the study is focused on developing the ability of the human resources development management system to self-recovery and resilience.

*Key words:* personnel, enterprise management, personnel development, personnel potential, HR management, human capital, personnel management, personnel security, motivation.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у фахових виданнях України*

1. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №2(49). P. 413-425. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3992>. Категорія А, Scopus. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3992>. (Дата звернення 11.10.2025). – 1,28 д.а., особистий внесок автора: запропоновано логічний ланцюг формування поняття «управління розвитком персоналу», виокремлено особливості змістового розуміння процесу розвитку працівників та доповнено концептуальні засади управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання – 0,8 д.а.).

2. Kudaktin S. The personnel development management mechanism in the system of human resources potential forming: lessons for the modern enterprises according to foreign experience. *Economics of Systems Development*. 2024. Volume 6, Issue 2. P.151-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-21>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/76>. (Дата звернення 11.10.2025). – 0,48 д.а.

3. Kudaktin S. Content essence and conceptual principles of personnel development management in the system of forming the human resource potential of enterprises. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2024. Volume 28. № 3-4. P.63-70. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-63-70>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5321> (Дата звернення 11.10.2025). – 0,76 д.а.

4. Кудактін С.В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С.67-71. DOI:

<https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328542>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328542> (Дата звернення 11.10.2025). – 0,54 д.а.

5. Домчук О. М., Богуславська С. І., Кудактін С. В., Жученко О. В., Бондар Ю. В. Підбір і розвиток персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13141387>. Категорія Б, Index Copernicus. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/85> (Дата звернення 11.10.2025). – 0,66 д.а., особистий внесок автора: конкретизовано роль розвитку персоналу і масштабування кадрового потенціалу підприємств у процесі управління їх кадровою безпекою – 0,2 д.а.).

#### *Опубліковані праці апробаційного характеру*

1. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства як елемент забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлин. Київ. 2025. С.209-211 (0,17 д.а.).

2. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу для безпекоорієнтованого менеджменту підприємства. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції* / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка. 2025. Частина I. С. 138-140 (0,19 д.а.).

3. Карпенко П.І., Кудактін С.В. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту та розвитку персоналу підприємства за допомогою HRIS. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С.585-587 (0,2 д.а., особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність автоматизації окремих елементів управління розвитком персоналу в процесі HR-менеджменту підприємства – 0,1 д.а.).

4. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства: зарубіжні практики. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 12 листопада 2025 року). Полтава : ПДАУ, 2025. С. 170-173 (0,19 д.а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	20
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ .....	33
1.1. Управління розвитком персоналу як функція HR-менеджменту підприємств: змістова сутність та термінополе .....	33
1.2 Місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства.....	49
1.3. Моделі та підходи до реалізації процесу управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств .....	67
Висновки до розділу 1 .....	85
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ .....	87
2.1. Аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємств в Україні.....	87
2.2. Характеристика тенденцій і проблем управління розвитком персоналу на підприємствах України .....	101
2.3. Діагностика ризиків для кадрової безпеки підприємства, що виникають у процесі управління розвитком персоналу .....	120
Висновки до розділу 2 .....	131
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	133
3.1. Оновлення концепції управління розвитком персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу .....	133
3.2 Інтеграція зарубіжного досвіду у механізм розвитку персоналу та систему формування кадрового потенціалу підприємств України.....	149

3.3. Побудова стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства на принципах управління талантами та регенеративного лідерства .....	160
Висновки до розділу 3 .....	176
ВИСНОВКИ.....	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	216

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Актуальність обраної теми пояснюється тим, що уставлене у вітчизняній економічній думці ставлення до персоналу як виключно до одного із корпоративних ресурсів бізнесу, що може приносити йому додаткову цінність, та розуміння працівників на прикладному рівні як статтю додаткових видатків, мають бути змінені саме зараз, в умовах стрімкої втрати Україною людського капіталу та інтелектуального потенціалу необхідного для повоєнного відновлення та подальшого сталого розвитку національної економіки. На теоретико-методологічному та прикладному рівнях вченим і очільникам господарських структур необхідно усвідомити важливість професійного та особистісного розвитку персоналу компаній, які попри постійні ризики та загрози власному життю, продовжують виконувати посадові обов'язки та залишаються лояльними, як одного з фундаментальних елементів кадрових політик та соціально орієнтованих стратегій функціонування підприємства. Щоб утримати той кадровий ресурс, який залишається у вітчизняній економічній системі, роботодавцям необхідно вжити заходів щодо запровадження підходів людино центрованого управління та використати при цьому весь наявний арсенал засобів HR-менеджменту, сфокусувавши його на максимальному задоволенні потреб та інтересів працівників.

Ефективне управління розвитком персоналу здатне стати вирішенням низки стратегічних викликів, з яким зустрілися українські підприємства під впливом глобальних трансформації світових економічних фреймів, цифровізації, довготривалих кризових умов розвитку економіки України. Додатковими аргументами щодо актуальності розпочатого дослідження стали наслідки глобальної пандемії та тривалого воєнного стану, вплив яких на стан сучасного ринку праці є очевидним і відчутним. У реаліях кризової економіки саме знання, компетенції, навички та вміння персоналу вважаються основним конкурентним активом та основою для формування потенціалу розвитку бізнесу, що цінується свідомими управлінцями більше за фінансові,

інформаційні та матеріальні ресурси. Поняття кадрового потенціалу уже не означає лише сукупність працівників, трудовий колектив підприємства, тощо, а є джерелом для інноваційних трансформацій підходів і практик виробництва продукції або обслуговування клієнтів. Однак, без налагодження системи безперервного розвитку та якісного оновлення його характеристик цей потенціал може бути швидко втраченим або застаріти, що призведе до втрати підприємством ринкових позицій та стане причиною додаткових витрат на їх відновлення. Водночас, українські суб'єкти підприємництва в умовах повномасштабного вторгнення уже не можуть розраховувати на поповнення трудового ресурсу із зовнішнього ринку праці, тому набуває пріоритетності питання формування їх власного внутрішнього кадрового потенціалу, тобто «зрощення», підготовки, навчання власних професіоналів і експертів із використанням інструментів менторства, коучингу, апскілінгу та рескілінгу.

Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу вивчалися такими вітчизняними вченими, як: Ачкасова О., Бабчинська О., Білоус С., Богуславська С., Боришкевич І., Братко М., Васюткіна Н., Водолажська Т., Герасименко О., Гудзь М., Гуцалюк О., Дашко І., Жилінська О., Захарова О., Зачосова Н., Клецова Н., Копитко М., Лібанова Є., Назаренко С., Носань Н., Таран О., Топішко Н., Турчіна С., Череп О., Шашкова Н., Яців І. Парадигмальні та концептуальні засади формування, розвитку та використання кадрового потенціалу підприємств у системі їх менеджменту задля досягнення стратегічних цілей бізнесу предметно досліджуються такими сучасними дослідниками, як Азьмук Н., Андрощук І., Барабаш В., В'юник О., Вуйченко М., Гункевич М., Демченко Д., Каличева Н., Кібкало І., Кобець Д., Коваль З., Кузьмінська Н., Михайліченко Л., Пліско В., Слатвінський М., Шалімова Н., Шерстюк Р.

Серед зарубіжних дослідників, публікації яких найбільше цитуються під час вивчення проблематики управління розвитком персоналу, можна виокремити такі відомі у світі науки управління постаті, як Авей Дж. Б. (Avey J. B.), Бейтс Р. А. (Bates R. A.), Болдуїн Т. Т. (Baldwin T. T.),

Вольфганг Е. А. Р. (Ruona W. E. A.), Йуссеф К. М. (Youssef C. M.), Латанс Ф. (Luthans F.), Мхатре К. Х. (Mhatre K. H.), Райчард Р. Дж. (Reichard R. J.), Свонсон Р. А. (Swanson R. A.), Форд Дж. К. (Ford J. K.), Холтон Е. Ф. (Holton E. F.), Х'юселід М. А. (Huselid M. A.), Ченг А. (Avolio B. J.). Питання формування та масштабування кадрового потенціалу на рівні управління бізнесом предметно досліджували Барні Дж. (Barney J.), Беккер Г. С. (Becker H. S.), Боксалл П. (Boxall P.), Делері Дж. Е. (Delery J. E.), Доті Д. Х. (Doty D. H.), Лепак Д. П. (Lepak D. P.), Перселл Дж. (Purcell J.), Снелл С. А. (Snell S. A.), Ульріх Д. (Ulrich D.), Холтон Е. Ф. (Holton E. F.).

Однак, незважаючи на намагання вітчизняних і зарубіжних дослідників сформувати ґрунтовний методологічний базис для створення ефективних систем управління розвитком персоналу та посилення кадрового потенціалу сучасних підприємств, більшість із формалізованих концепцій є дієвими для стабільних економічних систем, і втрачають свою актуальність в умовах воєнного часу. Зокрема, якщо стратегії розвитку персоналу іноземних компаній охоплюють тривалий період (до 10-15 і більше років), то у вітчизняних реаліях планувати заходи щодо оновлення або нарощення інтелектуального потенціалу з високою вірогідністю на довгострокову перспективу наразі неможливо. Таким чином, набуває актуальності вивчення можливостей використання у системах HR-менеджменту та в кадрових стратегіях алгоритмів мікро навчання, гнучких карт компетенцій, індивідуалізованих кар'єрних траєкторій та технік, які сформують вміння персоналу миттєво адаптуватися та модулювати свою поведінку відповідно до проявів ризиків і нових професійних викликів. Контекст цього дослідження сфокусовано на розвитку працівника як засобу гарантування можливості його «фахового виживання», забезпечення добробуту та стану індивідуальної економічної безпеки, а не лише формального елементу корпоративної культури організації, що транслюється на ринок праці через бренд роботодавця.

*Наукове завдання* дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці комплексного та адаптивного інструментарію

управління розвитком персоналу як засобу формування кадрового потенціалу підприємства, здатного забезпечити його резильєнтність в умовах воєнного часу та стійку економічну безпеку у стратегічній перспективі.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, і вона була значимим фрагментом теми «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях» (номер державної реєстрації 0120U100615), у межах якої автором було конкретизовано роль і значення процесу управління розвитком персоналу для виконання менеджментом підприємств стратегічного завдання зміцнення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки в умовах посилення воєнних ризиків, а також теми «Проблеми управління організаціями на шляху сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000127), під час роботи над якою було виявлено та описано проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України, що дозволило отримати орієнтири для наближення стратегій управління персоналом вітчизняних суб'єктів господарювання до досягнення цілей сталого розвитку та запропонувати шляхи вдосконалення організаційних і функціональних аспектів розвитку трудових ресурсів з метою підвищення резильєнтності підприємницької діяльності та забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання учасників ринкових відносин.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення підходів до управління розвитком персоналу, які використовуються у сучасних системах HR-менеджменту, для фокусування стратегій підприємств на формуванні кадрового потенціалу підприємства як основи їх конкурентних переваг і економічного виживання.

Для реалізації поставленої мети необхідно послідовно виконати ряд таких завдань:

- розкрити змістову сутність управління розвитком персоналу в процесі HR-менеджменту підприємства;
- встановити місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства;
- узагальнити моделі та підходи до реалізації процесу управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств;
- провести аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємств в Україні;
- охарактеризувати тенденції і проблеми управління розвитком персоналу на підприємствах України;
- діагностувати ризики для кадрової безпеки підприємства, що виникають у процесі управління розвитком персоналу;
- надати пропозиції щодо оновлення концепції управління розвитком персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу;
- віднайти шляхи інтеграції зарубіжного досвіду у механізми управління розвитком персоналу та системи формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств;
- надати рекомендації щодо побудови стратегій формування і розвитку кадрового потенціалу на принципах управління талантами та регенеративного лідерства.

*Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу та формування кадрового потенціалу підприємств у динамічному ринковому середовищі під впливом ризиків воєнного часу.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та прикладні аспекти гнучкого управління розвитком персоналу як ключового чинника зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення резильєнтності та економічної безпеки підприємства.*

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічні засади дисертаційної роботи базуються на фундаментальних положеннях і новітніх наукових розробках вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері кадрового менеджменту та

HR-технологій. У межах цих досліджень було критично переосмислено концептуальні засади управління розвитком персоналу як ключового чинника формування кадрового потенціалу підприємств. Особливу увагу приділено інтеграції компетентнісного підходу в механізм створення людського капіталу, а також обґрунтуванню стратегій управління талантами та регенеративного лідерства. Це дозволило розглянути процес професійного зростання працівників не лише як функціональну необхідність, а як стратегічну інвестицію, спрямовану на підвищення резильєнтності та забезпечення сталої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах тривалої мультикризи на теренах України.

У процесі здійснення наукового пошуку, для досягнення визначеної мети та вирішення сформульованих у дисертації завдань, було використано такі методи, що забезпечують достовірність отриманих результатів і висновків, як: методи аналізу та синтезу – для уточнення змістової сутності дефініцій «управління розвитком персоналу», «кадровий потенціал» та їх взаємозв'язку (п. 1.1), а також для виявлення тенденцій і проблем у організації та реалізації процесів професійного навчання на підприємствах (п. 2.2); історико-логічний метод – для відстеження еволюції поглядів на роль розвитку персоналу у структурі управління організаціями та генезису термінополя дослідження (п. 1.1); методи узагальнення та систематизації – для групування існуючих наукових підходів до реалізації процесу управління розвитком персоналу, визначення їх спільних рис, переваг та недоліків у контексті вітчизняної практики (п. 1.3); метод порівняння та порівняльний аналіз – для критичного огляду різних наукових концепцій щодо місця розвитку персоналу в системі формування кадрового потенціалу (п. 1.2), а також для зіставлення стану зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств в Україні (п. 2.1); термінологічний аналіз – для категоріального уточнення базових понять дослідження та їх адаптації до сучасних умов господарювання (пп. 1.1-1.3); системний підхід та функціональний аналіз – для розгляду управління розвитком персоналу як цілісної підсистеми HR-менеджменту та

визначення його специфічних завдань у межах реалізації кадрової політики та стратегій підприємства (п. 1.2); статистичний аналіз та метод групування – для дослідження динаміки показників ринку праці та середовища формування кадрового потенціалу в Україні (п. 2.1); методи експертних оцінок і діагностики ризиків – для ідентифікації та класифікації загроз кадровій безпеці підприємства, що виникають у процесі управління розвитком працівників (п. 2.3); метод аналогій – для вивчення кращого зарубіжного досвіду управління персоналом та визначення можливостей його адаптації до діяльності українських підприємств (п. 3.2); метод моделювання – для розроблення механізму управління розвитком персоналу та побудови концептуальної моделі на засадах компетентнісного підходу й управління талантами (п. 3.1, п. 3.2); метод сценаріїв – для формування стратегій розвитку кадрового потенціалу з урахуванням особливостей та викликів середовища функціонування підприємств в Україні (п. 3.3); нормативний метод – для обґрунтування перспективних напрямів і надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу (п. 3.1-3.3); графічний метод – для візуалізації результатів аналізу, побудови схем механізмів і моделей управління, а також наочного представлення статистичних даних (пп. 1.1-3.3); контент-аналіз – для вивчення нормативно-правових актів, звітів підприємств та публікацій щодо сучасних трендів у сфері розвитку людського капіталу (пп. 1.1–3.3).

**Інформаційну базу дисертаційного дослідження сформували** нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти у сфері управління людськими ресурсами, директивні документи державних органів влади, а також наукові праці провідних українських і зарубіжних дослідників у галузі економіки праці та HR-менеджменту. До них належать фундаментальні розробки у царині стратегічного управління персоналом, теорії людського капіталу та інтелектуального потенціалу, публікації у періодичних виданнях з питань професійного розвитку працівників в умовах тривалої кризи та викликів

воєнного часу. У дослідженні використано аналітичні дані міжнародних організацій та інформаційних агентств, результати опитувань, відомості Державної служби статистики України, матеріали звітності підприємств, інформацію з їхніх офіційних веб-ресурсів, а також ресурси едукативних онлайн-платформ, експертні висновки, власні аналітичні розрахунки і узагальнення.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні та упорядкуванні концептуальних підходів до управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства, оновлених на основі інтеграції інструментів людиноцентрованого менеджменту, освітніх технологій та механізмів адаптації кадрових стратегій до умов тривалої економічної нестабільності. Основні результати, що презентують рівень наукової новизни дисертації, є такими:

*удосконалено:*

- науковий підхід до розуміння змістової сутності поняття «управління розвитком персоналу», що на відміну від існуючих, розглядається як стратегічна функція HR-менеджменту, спрямована на безперервну трансформацію людського ресурсу в інтелектуальний капітал, об'єктом управління для якої є динамічний процес нарощування компетенцій, що забезпечує адаптивність працівників до викликів цифрової економіки та створює ресурсний фундамент для економічної життєстійкості підприємства;

- класифікацію моделей реалізації процесу управління розвитком персоналу за допомогою виокремлення екосистемного та гнучкого підходів, що дозволяють адаптувати освітні траєкторії працівників і плани їх індивідуального розвитку до реальних потреб функціонування підприємства в умовах цифрових трансформацій бізнесу, забезпечуючи високу швидкість оновлення професійних і соціальних компетенцій ключових фахівців;

- методичний підхід до діагностики ризиків для стану кадрової безпеки підприємства, що на відміну від існуючих, реалізований через використання матриці HR-ризиків у процесі розвитку персоналу, яка дала змогу

ідентифікувати та конкретизувати загрози професійного вигорання, втрати критичних компетенцій та інтелектуального «піратства», своєчасність виявлення яких дозволить представникам HR-менеджменту впроваджувати превентивні заходи для підтримання резильєнтності кадрового складу в умовах високої турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу;

- концепцію управління розвитком персоналу на засадах компетентнісного підходу, яка на відміну від традиційних моделей кар'єрного зростання із урахуванням факторів віку та досвіду, базується на використанні карт компетенцій та індивідуальних акмеограм працівників, що забезпечує трансформацію навчання із загальноосвітнього процесу у цільову стратегічну інвестицію, де кожна набута навичка працівника є внеском у капіталізацію підприємства та підвищує рівень його кадрової безпеки;

*дістали подальшого розвитку:*

- парадигмальні засади управління розвитком у системі формування кадрового потенціалу підприємства, що побудовані на сприйнятті професійного розвитку працівників менеджментом компанії не як лінійної функції HR-відділу, а як активного ядра системи людиноцентрованого управління персоналом, головним завданням якого є синхронізація індивідуальних професійних вершин («акме-точок») працівників із вектором стратегічного масштабування бізнесу для досягнення синергетичного ефекту;

- характеристики тенденцій і проблем управління розвитком персоналу завдяки виявленню феномену «компетентнісного лагу» – розриву між темпами цифровізації бізнес-процесів та швидкістю оновлення компетенцій кадрового ресурсу компаній, причиною виникнення якого встановлено не фінансовий дефіцит, а психологічний опір працівників змінам і тиску до LLL та низьку когнітивну гнучкість, що потребує впровадження нових механізмів стимулювання залученості;

- методичні підходи до аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємств, які поєднали діагностику тенденцій ринку праці, освітнього простору компаній та реалій

воєнного часу, що дозволило ідентифікувати критичну залежність економічної резильєнтності українських суб'єктів господарської діяльності від внутрішньої регенерації кадрів і наявності кадрового резерву за умов дефіциту зовнішньої пропозиції для закриття вакансій на ринку трудових ресурсів;

- підходи до інтеграції зарубіжного досвіду управління талантами у процеси розвитку персоналу та формування кадрового потенціалу підприємств, що на відміну від механічного копіювання кращих кейсів іноземних фірм, передбачають адаптацію інструментів ІІІ-аналітики та реверсивного менторства до специфіки української ділової культури задля створення механізму впровадження концепції безперервного навчання, яка дозволить вітчизняним компаніям створювати умови для самонавчання працівників, швидкого пошуку талантів і кадрів з високим інтелектуальним потенціалом;

- стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу завдяки пропозиції проекту стратегії, побудованої на принципах управління талантами та регенеративного лідерства, що на відміну від існуючих, містить інструментарій, спрямований на створення «антикрихкої» системи управління, націленої забезпечити високий рівень економічної витривалості та кадрової безпеки підприємства шляхом формування мультифункціональних команд, використання засобів ІІІ для розвитку персоналу та впровадження механізмів безперервного самовідновлення інтелектуального капіталу.

**Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що виносяться на захист.** Наукові положення, авторські висновки та розроблені прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи HR-менеджменту підприємств та їх кадрових стратегій у частині управління розвитком персоналу мають ґрунтовне теоретичне підґрунтя, що будується на релевантній та повній інформації. Достовірність отриманих результатів базується на комплексному аналізі репрезентативної вибірки джерел вітчизняної та зарубіжної літератури, критичному огляді нормативно-правової бази та ретельному опрацюванні актуальних статистичних відомостей і цифрових ресурсів даних. Успішна реалізація мети дослідження

підтверджується високим рівнем апробації наукових результатів у форматі фахових публікацій та доповідей на міжнародних конференціях. Обґрунтованість теоретичних розробок і практична значущість запропонованих управлінських підходів до оновлення моделей розвитку персоналу підприємств забезпечені комплексним використанням наукового інструментарію та адекватним вибором методів дослідження специфіки формування кадрового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах дефіциту людського ресурсу на ринку праці.

**Практичне значення отриманих результатів** підтверджується впровадженням наданих у роботі рекомендацій у практику менеджменту ряду суб'єктів господарювання, що були використані їх управлінським персоналом для оптимізації процесів планування та розвитку кадрового ресурсу та задля обґрунтування стратегічних орієнтирів зміцнення їх інтелектуального потенціалу у перспективі. Зокрема, менеджментом ТОВ «Агронафтотрейд» було використано результати діагностики стану внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку персоналу, що дало змогу виявити приховані проблеми у системі підготовки кадрів (довідка № К1-217 від 24.03.2026 р.). У практику ТОВ «Агрокультивація Україна» впроваджено алгоритми побудови стратегій розвитку працівників в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємства, сформованої у результаті повномасштабної війни на території України, та адаптовані моделі безперервного навчання працівників, що ґрунтуються на кращому світовому досвіді, який довів свою ефективність (довідка № 2503-2 від 25.03.2026 р.). Керівництвом ПП «Здоров'я-Плюс» впроваджено оновлену концепцію розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу та сучасних моделей управління талантами, що забезпечило системний зв'язок між індивідуальними траєкторіями навчання працівників та довгостроковими цілями суб'єкта господарювання (довідка №15/03 від 23.03.2026 р.).

Теоретичні та методичні результати проведеного дослідження використано у освітньому процесі Черкаського національного університету імені Богдана

Хмельницького під час розробки навчально-методичного супроводу для освітніх компонентів «HR-менеджмент», «Управління персоналом», «Стратегічне та інноваційне управління розвитком організації», і апробовано у процесі їх викладання для підготовки лекційних матеріалів і завдань для семінарських занять, а також під час перегляду та оновлення тематики кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 (D3) «Менеджмент» освітніх ступенів бакалавра та магістра (довідка № 34/04 від 19.02.2026 р.) – Додаток А.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому обґрунтовано, критично оцінено та доповнено концептуальні засади управління розвитком персоналу як стратегічного елемента формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності та ризиків. Усі наукові результати, теоретичні висновки та практичні рекомендації, що подаються до захисту, отримані автором одноосібно, та є достатньо аргументованими. У наукових працях, які були підготовлені та опубліковані у співавторстві, особистий внесок здобувача ступеня доктора філософії чітко описано та конкретизовано в переліку основних публікацій за темою дисертації (Додаток Б).

**Апробація матеріалів дисертації.** Апробація основних рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення організації та реалізації управлінських процесів у контексті розвитку трудових ресурсів підприємства та нарощення його кадрового потенціалу здійснювалася шляхом їх оприлюднення та обговорення у науковому просторі, зокрема, під час участі у міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, таких як: X Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 4-5 жовтня 2024 року), Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Кропивницький, 30 січня 2025 року), II Міжнародна науково-практична конференція «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України:

маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти» (м. Київ, 19 березня 2025 року), XII Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (м. Полтава, 12 листопада 2025 року).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 9 наукових працях загальним обсягом 4,47 др. арк. (у т.ч. 3,43 др. арк. належать особисто автору), з них: 1 стаття у виданні, що входить до наукометричної бази Scopus (1,28 др. арк.), 4 статті у фахових виданнях України категорії Б (2,44 др. арк.) та 4 публікації у збірниках матеріалів наукових конференцій (0,75 др. арк.).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертаційна робота викладена на 244 сторінках. Обсяг основного тексту становить 215 сторінок, 10 додатків займають 29 сторінок, список використаних джерел налічує 299 найменувань. Матеріали дисертації містять 13 таблиць і 24 рисунки, з яких 11 – займає усю площу сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Управління розвитком персоналу як функція HR-менеджменту підприємств: змістова сутність та термінополе

Формування кадрового потенціалу на сучасних українських підприємствах є однією зі складних управлінських проблем. Воєнні дії на території України призвели до того, що людські втрати стали настільки масштабними, що вітчизняний бізнес почав відчувати гостру нестачу працівників абсолютно різних професій і рівнів підготовки. Водночас, нині відбувається дисбаланс робочої сили у контексті необхідності заміщення вакантних чоловічих посад жінками, а низький рівень підготовки та професійної кваліфікації тих осіб, які залишилися на ринку праці і можуть бути доступними до найму сучасними компаніями, призводить до необхідності витрат суб'єктами господарювання значних фінансових ресурсів на їх навчання, підготовку та адаптацію до професійного середовища і виконання посадових обов'язків [1, с.64]. Витрати на рекрутинг та онбординг працівника у зарубіжних компаніях можуть становити 4000-5000 дол. США; для осіб, що претендують на посади топ-менеджерів ця цифра може бути суттєво вищою. Для українських компаній такої статистики немає, однак, за різними припущеннями це може бути сума у розмірі 50-100 тис. грн для фахівців середньої ланки. Відтак, маємо ситуацію коли потреба у компетентному і досвідченому персоналі з високим рівнем професійної кваліфікації суттєво перевищує пропозицію. У таких умовах джерелом поповнення кадрового ресурсу стають власні працівники підприємства, що мають почати стрімкий рух у організаційній структурі компаній за індивідуальними кар'єрними траєкторіями, хоча і не мають наразі необхідних кваліфікаційних характеристик та компетенції. Водночас, постає

питання до управлінського персоналу українських підприємств, яким чином з мінімальними витратами часу та інших корпоративних ресурсів компанії можуть підготувати для своїх господарських потреб висококваліфікованого фахівця, адаптувати його до конкретних вимог майбутньої посади, тощо.

З огляду на наведені факти та резонансні проблеми управління персоналом підприємств України в умовах ризиків воєнного часу, тематика дослідження є актуальною, і може бути цікавою як науковцям-теоретикам, так і спеціалістам-практикам [1, с.65]

В основу документаційного та інформаційного забезпечення процесу управління розвитком персоналу має бути покладено розуміння змістової сутності цієї наукової категорії. Гірман А.П., Корнієнко А.М. наголошують на існуванні таких підходів до дефініції розвитку персоналу – процесного, функціонального та системного. Згідно першого, розвиток персоналу – це системно організований процес, який характеризується безперервністю професійного навчання, професійно-кваліфікаційним зростанням працівників, формуванням резерву вищого управлінського персоналу, оцінюванням кадрів, їх атестацією та адаптацію задля удосконалення соціальної структури колективу; плануванням трудової кар'єри. Другий підхід пояснює розвиток персоналу як ініціативи, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників і підвищенню рівня їх здатності допомагати у досягненні бізнес-цілей, які проводяться на підприємстві безперервно. Системний підхід позиціонує розвиток персоналу як сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення його конкурентоспроможності [2, с.1095]. Перелік таких заходів досить широкий, і постійно змінюється через появу нових вимог до працівників і нових інструментів їх задоволення.

Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. розвиток персоналу пропонують розуміти як «процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості» [3, с.419].

Обов'язковими етапами процесу розвитку персоналу науковці вважають: професійне навчання, виробничу адаптацію, оцінювання та атестацію, планування кар'єри (професійно-кваліфікаційне просування працівників або формування резерву керівників, у тому числі їх службово-професійне просування кар'єрною траєкторією) [3, с.419].

Гетьман О.О., Білодід А.О. пропонують під розвитком персоналу розуміти «цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності» [4, с.557-558]. Помітно, що такий підхід підкреслює роль персоналу як кадрового, а відтак, економічного ресурсу підприємства, що має використовуватись ним максимально ефективно, а отже, покращення його стану, у даному випадку – розвиток якісних характеристик, має слугувати меті діяльності компанії та бути спрямованим на задоволення інтересів власників, керівників бізнесу та інших категорій стейкхолдерів суб'єкта господарювання. На противагу такій позиції, Гаєва В.П., Зінгаєва Н.С., Стільник В.В. вважають, що «управління розвитком персоналу варто розглядати не тільки з позиції потреб організації, а й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, дбатиме про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь і практичних навичок з метою кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення і підвищення рівня конкурентоспроможності» [5, с. 736]. Відповідно до такого наукового підходу, встановлюється тісний зв'язок між категоріями розвитку та саморозвитку персоналу. Вважаємо ці процеси невіддільними один від одного [6, с.415].

Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. припускають, що поняття «розвиток персоналу» слід розглядати як безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в короткостроковій та довгостроковій перспективі [7, с.33]. Такий підхід спрямовує до думки, що управління розвитком персоналу має бути частиною кадрової стратегії

організації та одним зі стратегічних орієнтирів функціонування її системи HR-менеджменту.

Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. стверджують, що «поняття «розвиток персоналу» прийнято застосовувати для визначення сукупності заходів органів управління й дії посадових осіб, спрямованих на досягнення якісних та кількісних змін у кадровому складі. Розвиток персоналу – це також комплекс заходів, що включає професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, планування кар'єри персоналу організації. Метою розвитку персоналу є забезпечення організації добре підготовлених працівників згідно з її цілями та стратегією розвитку. Відтак, розвиток персоналу – це процес, який потребує від працівників і організації взаємодії, що розширює знання, навички, здібності та настанови, які необхідні для вирішення поточних і стратегічних завдань [8, с.20]. Подібні твердження є аргументом на користь тісного зв'язку між якістю освіти претендента на посаду та кількістю зусиль, часу та ресурсів, які менеджменту компанії доводиться інвестувати у підготовку нового працівника до виконання його посадових обов'язків на робочому місці.

Ткаченко В.В. до переліку основних візій конкретизації сутності категорії розвитку персоналу пропонує віднести:

–функціональний підхід, згідно якого розвиток персоналу вважається управлінським процесом, спрямованим на підвищення кваліфікації та розширення меж компетенцій працівників компанії;

–стратегічний підхід, відповідно до якого розвиток персоналу позиціонується як одна зі стратегічних функцій суб'єкта господарювання, яка сфокусована на досягненні довгострокових цілей діяльності бізнесу;

–організаційний підхід, у межах якого розвиток персоналу розуміється як процес створення організаційної культури компанії, яка сприятиме залученню кадрового потенціалу формуванню кадрового резерву належної якості і його подальшому професійному вдосконаленню;

–індивідуальний підхід, згідно якого розвиток персоналу – це індивідуальний процес, сфокусований на потребах і інтересах конкретного працівника, який спрямований на вдосконалення його професійних навичок, формування нових знань та вмінь для кожного окремого співробітника підприємства відповідно до його власних цілей та кар’єрних амбіцій;

–інтегрований підхід, який полягає у розумінні сутності поняття «розвиток персоналу» як комплексного процесу, що поєднує різні аспекти, котрі розглянуті у межах опису фундаментальних положень попередніх підходів [9, 10, с.210].

Отже, найчастіше у контексті досліджуваного поняття використовуються такі категорії, як нові знання, уміння, навички, підвищення кваліфікації, навчання, адаптація, перепідготовка, наставництво, менторство, ротація, кар’єра. Тобто, розвиток персоналу поєднує у своїй суті бажаний результат – підвищення якості кадрового ресурсу зі способами його досягнення. Таким чином, розвиток персоналу будемо тлумачити як систему взаємопов’язаних заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників, що реалізується поетапно та безперервно з використанням навчального та управлінського інструментарію на засадах балансування цілей, потреб та інтересів персоналу і підприємств і забезпечує формування кадрового потенціалу суб’єктів господарювання та його ефективне використання у відповідності до стратегій бізнесу [6, с.417].

У сучасних умовах господарювання розвиток персоналу є частиною процесу його адаптації до трансформацій бізнес-процесів, особливо у цифровому середовищі. Рівень розвитку персоналу може суттєво змінювати кадрові ризики, які становлять проблему для ефективного управління фінансово-економічною безпекою українських компаній [11]. Вітчизняні вчені з різних позицій підходять до питання розвитку персоналу, та вивчають можливості його вирішення у різних площинах. Наприклад, Аніщенко В. О. визначає роль soft skills персоналу у побудові траєкторії його особистісно-професійного розвитку [12], Бабчинська О. І. пропонує авторський механізм

управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах [13], Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. вивчають можливості формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки [7], Гудзь М. В. прослідковує розвиток персоналу в умовах діджиталізації [14], Домчук О. М., Богуславська С. І. простежують вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу [15], Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. пропонують вважати процеси розвитку персоналу та кадрового потенціалу елементами стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання [16], Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. пропонують інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності [17], Таран О. М., Сербін В. В. визначають сучасні тренди та технології у стратегіях розвитку персоналу [18], Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. демонструють сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств, ґрунтуючись на досвіді компанії «Softserve») [19], Федотова Т. А. проводить фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства [20], і результати її дослідження тісно корелюють із тематикою, яка піднімається у цій статті; Шашкова Н. І. вивчає особливості персонального розвитку менеджера в контексті ідейної кризи управлінських концепцій [21]. Водночас, ті умови, які склалися нині в Україні на рівні управління бізнесу демонструють відсутність ефективних комплексних підходів до забезпечення високої якості та результативності розвитку персоналу для забезпечення його професійної придатності до протидії загрозам і ризикам воєнного часу [1, с.64].

Питання управління персоналом, його мотивації, стимулювання та розвитку перебувають у сфері наукових інтересів не лише вітчизняних, а й зарубіжних дослідників. Наприклад, Гесме Д. Х., Тоул Е. Л., Вайзман М. (Gesme D.H., Towle E.L., Wiseman M.) обґрунтовують необхідність розвитку

персоналу, переконливо доводять, що керівникам суб'єктів господарювання варто дбати про власні кадри та постійне покращення їх професійних характеристик і визначають сутність цього поняття [22]; Трогер Г. (Troger H.) вивчає процес розвитку персоналу у межах дослідження проблематики управління людськими ресурсами у світі після COVID-19 з позицій нового розподілу влади, індивідуалізації, цифровізації та демографічних зміни [23]; Долан С. Л., Капелл Б. (Dolan S. L., Capell B.) розглядають у комплексі поняття процеси тренінгу, освіти та розвитку персоналу компаній [24]; Кауффельд С., Массенберг А.-К. (Kauffeld S., Massenberg A.-C.) уточнюють, які вади та прорахунки можуть виникнути у процесі розвитку працівників [25]. Питання розвитку персоналу досліджуються науковцями на різних часових горизонтах. Наприклад, Авастхі С., Кумар С. (Awasthi S., Kumar S.) вивчають необхідність розвитку співробітників для їхньої результативності (або продуктивності) у режимі реального часу [26], тоді, як Дачнер А., Еллінгсон Дж. Е., Ноу Р. А., Секстон Б. (Dachner A., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B.) роблять спроби прогнозів майбутніх трендів розвитку персоналу компаній [27]. Звертаючись до зарубіжного досвіду розвитку персоналу, доцільно розглянути публікацію авторів Брінгсен О., Ліндстрьом П. Н. (Bringsén Å., Lindström P.N.) присвячену досвіду шведських менеджерів щодо щорічних діалогів про розвиток персоналу, спрямованих на розвиток співробітників, підвищення рівня їх результативності та благополуччя [28]. Згадана публікація є цікавою з огляду на те, що у ній досліджуються особливості розвитку персоналу саме з позиції менеджменту, який організовує та реалізовує цей процес на прикладному рівні. Схожу тематику висвітлює у своїх статтях і Кріст С. А. (Krist S. A.), звертаючись до ролі людських ресурсів у розвитку співробітників [29]. Усвідомлення важливості навчання та розвитку персоналу для забезпечення набуття конкурентної переваги самого працівника та компанії в цілому демонструє Перна М. (Perna M. C.) у публікації «Why Learning And Development Is Now A Competitive Differentiator» («Чому навчання та розвиток тепер є конкурентною перевагою») [30].

Основи сучасної теорії управління розвитком персоналу у зарубіжній науковій думці заклали такі відомі дослідники, як Ейві Дж. Б., Райхард Р. Дж., Лютанс Ф., Мхатре К. Х. (Avey J. B., Reichard R. J., Luthans F., Mhatre K. H.) [31], Болдвін Т. Т., Форд Дж. К. (Baldwin T. T., Ford J. K.) [32], Барні Дж. (Barney J.) [33], Беккер Г. С. (Becker G. S.) [34], Боксолл П., Перселл Дж. (Boxall P., Purcell J.) [35], Делері Дж. Е., Доті Д. Г. (Delery J. E., Doty D. H.) [36], Холтон Е. Ф. (Holton E. F.) [37], Холтон Е. Ф., Бейтс Р. А., Руона В. Е. А. (Holton E. F., Bates R. A., Ruona W. E. A.) [38], Х'юзлід М. А. (Huselid M. A.) [39], Лепак Д. П., Снелл С. А. (Lepak D. P., Snell S. A.) [40], Лютанс Ф., Юссеф К. М., Аволіо Б. Дж. (Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J.) [41], Свонсон Р. А. (Swanson R. A.) [42], Холтон Е. Ф. (Swanson R. A., Holton E. F.) [43], Ульріх Д. (Ulrich D.) [44]. Зокрема, Г. С. Беккер є прихильником теорії людського капіталу та необхідності інвестицій в освіту, Дж. Барні – підтримує ресурсну теорію (RBV) та модель VRIO (Value – цінність, Rarity – рідкість, Imitability – неімітованість, Organization – організація), у межах якої персонал і його якісна еволюція визнаються конкурентними перевагами компанії; Д. Ульріх є творцем Моделі чотирьох ролей HR-менеджера, в якій фахівець з кадрів виступає як стратегічний партнер, агент змін, адміністративний експерт і захисник інтересів працівників (до цієї ролі і входить управління розвитком працівників із урахуванням їх потреб і інтересів); Ф. Лютанс формалізував концепцію позитивного психологічного капіталу (PsyCap), що ідентифікує психологічний стан працівника як цінний корпоративний ресурс, який можна розвивати і який забезпечує підприємству конкурентну перевагу, М. А. Х'юзлід – простежив та узагальнив вплив HR-практик, у тому числі щодо організації та реалізації процесу розвитку персоналу, на фінансові результати корпорацій.

В українському науковому просторі питання розвитку персоналу розглядаються здебільшого крізь призму кадрового менеджменту. Водночас, робиться акцент на тому, що управління персоналом, а отже, і його розвитком, має належати до завдань стратегічного менеджменту компаній, зокрема, зважаючи на зарубіжний досвід у цьому питанні [10]. Кадрову політику як

документальний ресурс і інформаційний базис розвитку персоналу розглядають Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. [45]. Малихіна Я. А., Бородієнко О. В., Радкевич О. П., Радкевич В. О. узагальнюють досвід розвитку людського капіталу в українських комунікаційних компаніях згідно існуючих науково-педагогічних підходів [46]. Крім того, приділяється увага аспектам оцінювання ефективності управління персоналом і мотивації як передумові процесу розвитку персоналу, що дає управлінцю необхідну інформацію щодо перспективних напрямів роботи з працівником та обрання цікавих для нього стимулів для забезпечення результативності цього процесу [47]. Одним із напрямів розвитку персоналу дослідники не безпідставно вважають заходи, направлені на стимулювання їх креативності, яка, у свою чергу, може стати вагомою конкурентною перевагою підприємства [48]. Кліпкова О., Козмук Н., Цебенко О. наполягають на врахуванні вікових особливостей при управлінні персоналом, а відтак, на побудові процесу управління розвитком персоналу на засадах теорії поколінь [49]. Будь-який управлінський процес в умовах невизначеності супроводжується ризиками, частина з яких джерелом свого походження має персонал, тому повинні враховуватись під час проведення заходів щодо його розвитку [6]. Крім того, управління розвитком персоналу у ситуації переведення бізнес-процесів компанії у цифровий простір також повинно мати свої характерні особливості [50].

Огляд наукової літератури схиляє до висновку про відсутність комплексного дослідження проблем управління розвитком персоналу, яке відбувається в умовах поширення тенденції Індустрій 4.0 та 5.0, фреймворку Суспільства 5.0, і враховує особливості функціонування українських підприємств в умовах війни [6].

Отже, на теоретико-методологічному рівні поняття розвитку персоналу визначається як систематичне, цілеспрямоване та перманентне поєднання та реалізація процесів формування, удосконалення, оптимізації особистих, професійних, соціальних компетенції працівника. Змістова сутність цієї категорії має у своїй основі не лише навчання та підвищення кваліфікації

людини, але й формування менеджментом компанії належних умов праці. Наявні на підприємстві ресурси мають забезпечувати можливості для саморозвитку та реалізації професійного та творчого потенціалу працівників та гарантувати здатність до вироблення навиків їх адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання.

Відповідно до системного підходу, розвиток персоналу ідентифікується як складова частина стратегічного менеджменту підприємства. Таким чином, процес професійного розвитку членів колективу фокусується на досягненні компанією довгострокових цілей, а тому конкретні інструменти, за якими здійснюватиметься навчання або підвищення кваліфікації працівника, обираються менеджментом з огляду на те, які стратегічні орієнтири планується досягти у майбутньому.

З позиції комплексного підходу, розвиток персоналу означає одночасне та рівномірне збільшення ним власних професійних навиків і м'яких соціальних навичок. Такий підхід спрямований на гармонійний розвиток працівника як професіонала на посаді, і як людини – члена колективу підприємства. Основними цілями ініціювання менеджментом суб'єкта господарювання процесу розвитку персоналу можуть бути як підвищення рівня професійної компетентності працівників, з метою гарантування їх відповідності потребам конкретної посади, так і підвищення рівня корпоративної культури в компанії в цілому, адже кожен працівник є частиною команди, інтелектуального капіталу, кадрового ресурсу організації, і його досягнення є внеском у прогрес усього колективу.

Рис. 1.1 демонструє концептуальні засади управління розвитком персоналу підприємства. На ньому чітко прослідковується поетапність управлінських дій, спрямованих на організацію механізму підготовки, адаптації, мотивації, оцінювання працівників, ідентифікації їх основних потреб і пріоритетних інтересів для того, аби оптимізувати ту складову системи HR-менеджменту суб'єкта господарювання, що відповідає за якість кадрового ресурсу та за масштабування інтелектуального потенціалу компанії.



**Рисунок 1.1. - Концептуальні засади процесу управління розвитком персоналу**

*Джерело: складено автором*

Розвиток персоналу є базовим елементом механізму підтримки сталого економічного зростання та підвищення ефективності бізнес-процесів [14, с.115]. З огляду на це, розвиток персоналу повинен бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку, тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є формування комплексного механізму розвитку його персоналу [13, с.83]. Комплексність у цьому випадку забезпечується охопленням усіх без винятку працівників освітніми та професійно орієнтованими заходами, спрямованими на

покращення їх фахових навиків, а також на формування психологічної резильєнтності як необхідної особистісної та професійної риси під час роботи під впливом ризиків воєнного часу.

У наукових дослідженнях відокремлюють різні моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну, знаннеорієнтовану [13, с.83-84]. Сучасна парадигма управління розвитком персоналу формується на наступних аспектах:

- характерним є визнання високої цінності інформації і знань, носіями яких є людина;
- збільшення потреби у фахівцях, готових до виконання мультикомпонентних задач;
- зростання ролі розвитку загальних вмінь та навичок;
- зростання ролі інвестицій у розвиток персоналу [14, с.113].

Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. вважають, що серед стратегій, які узгоджують та окреслюють певну модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених цілей, можна виділити: стратегію безперервного розвитку персоналу, розвиток лідерства, управління знаннями, заохочення саморозвитку персоналу, використання «готової» робочої сили, навчання на робочому місці [7, с.35]. Таран О. М., Сербін В. В., у свою чергу, пропонують такі стратегії розвитку персоналу сучасних підприємств.

Стратегія концентрованого розвитку – у фокусі якої перебувають стратегічно важливі працівники підприємства, основа його інтелектуального капіталу. Відтак, сутність цієї стратегії полягає у тому, що саме такі працівники, «зірки колективу», заслуговують найбільших можливостей для персонального та професійного розвитку оскільки від ефективності їх діяльності залежать ключові фінансові економічні показники компанії.

Стратегія розвитку потенційних працівників – спрямована на формування якісного резерву кадрів та на підготовку потенційних кандидатів на посади, здатних зайняти їх швидко і без додаткового навчання в майбутньому.

Стратегія диверсифікованого розвитку працівників – передбачає формування особистості фахівця, здатного до мультизадачності та до виконання різних видів робіт з високим рівнем професіоналізму у кожному фаховому напрямі, що забезпечує постійну можливість для ротації кадрів.

Стратегія інтегрованого розвитку персоналу – в основу такої стратегії покладається ідея гармонійного розвитку команд, відділів, груп працівників, що можуть у майбутньому допомагати один одному та взаємо замінювати один одного.

Кваліфікаційна стратегія – передбачає перманентне оцінювання фахових навичок, професіоналізму, кваліфікаційної відповідності працівника займаній посаді та розробці на основі цієї інформації індивідуальних інноваційних програм його розвитку для компенсації виявлених недоліків у знаннях та компетенціях.

Мотиваційна стратегія – поєднує в собі процеси оцінювання потреб підприємства у кадровому ресурсі відповідної кваліфікації та заохочення наявних у його штаті працівників до того, аби у них виникло бажання навчатися, розвиватися і відповідати завдяки цьому постійно зростаючим вимогам компанії до якості свого штату та рівня знань і вмінь його представників.

Обрання конкретної стратегії розвитку персоналу – це завдання менеджменту компанії, яке реалізується ним із врахуванням цілей генеральної стратегії функціонування суб'єкта господарювання. Для реалізації такої стратегії на прикладному рівні зазвичай формується система розвитку персоналу. У свою чергу, система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань розвитку персоналу та оптимального

задоволення потреб працівників в самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному просуванні [7, с.33].

Основними сучасними засадами в формуванні ефективного розвитку персоналу можуть стати: врахування індивідуальності, взаємне розуміння та зацікавленість компанії та працівника в можливостях розвитку кар'єри, багаторівневність та різноплановість матеріального та морального стимулювання, обов'язковість забезпечення професійного росту працівників компанії, забезпечення соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення об'єктивності в управлінні компанією, тощо [18, с.720].

Контент-аналіз наукових праць вітчизняних вчених, які розглядають управління розвитком персоналу (на мікрорівні) та людського капіталу (на макрорівні) крізь призму реалій воєнного часу, дозволив окреслити проблемні аспекти, що мають бути вирішені на теоретико-методичному та практичному рівнях для того, аби зберегти інтелектуальний потенціал для післявоєнного відновлення економіки України. Для цього пропонується використати як управлінський інструментарій, так і засоби державної політики: демографічної, соціальної, економічної [51, 52]. Справжнім фундатором вітчизняної наукової думки у царині збереження та розвитку людського капіталу вважається Лібанова Е. М. Її експертні оцінки масштабів і наслідків вимушених зовнішніх міграцій населення України [53, 54], пріоритетів національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці із використанням можливостей людського розвитку в Україні [55], стали інформаційним підґрунтям для усвідомлення HR-менеджерами сучасних підприємств неможливості цілковитого задоволення якісних і кількісних потреб у людському капіталі виключно за рахунок зовнішнього ресурсу, пропонованого ринком праці, що стало початком розуміння необхідності активної роботи над стратегічними орієнтирами оновлення кадрових політик компаній у напрямку запровадження гнучких і адаптивних підходів до розвитку працівників (тобто, ініціювання зміщення акценту в управлінні персоналом з зовнішніх джерел поповнення кадрових ресурсів на модель формування та використання внутрішніх резервів

кадрового потенціалу). Серед інших проблем і перспектив управління розвитком персоналу у період 2022-2025 років, що характеризувався інтенсифікацією воєнних і кадрових ризиків, вітчизняні науковці виділяють такі: Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. наголошують на необхідності запровадження інноваційно-адаптивного підходу до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період [56], Бабчинська О. І., Горшков М. А. роблять акцент на доцільності ефективного управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності [57], Боришкевич І. І. стверджує про необхідність оновлення теоретичних засад управління розвитком персоналу компанії в умовах невизначеності та тривалої економіко-соціальної кризи [58], Братко М. В. використовувати моніторинг освітніх потреб корпорації як ключовий інструмент організації корпоративного навчання та розвитку персоналу [59], Водолажська Т. О. опікується питанням формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах [60], Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. рекомендують повсюдне запровадження атестації персоналу як основного методу оцінювання рівня його розвитку [61], Жилінська О., Дацькова Д. на прикладі конкретного кейсу компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» вивчають можливості використання LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів [62], Захарова О., Рябоконт Н. досліджують потенціал ненасильницького спілкування як інструменту розвитку персоналу, взаємодії у партнерстві і трансформування конфліктів [63], Кімлик В. М., Носань Н. С. аналізують вплив мотивації на управління розвитком персоналу та пов'язують її зі станом ініціативності працівників і їх готовності до навчання, підвищення кваліфікації, професійного вдосконалення, тощо [64], Клецова Н. В., Клецов А. М., Харченко Т. М. розглядають професійне вигорання персоналу як точка зростання його готовності до особистісної та професійної еволюції [65], Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. вказують на доцільність використання прийомів кадрового аудиту, кадрової логістики та управління мотивацією персоналу у процесі стратегічне

управління кадровим потенціалом підприємства [66], Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О., Баценко Л. М. ідентифікують особливості управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища [67], Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. критично оцінюють методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств [68], Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. конкретизують особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу [69]. Таким чином, доходимо висновку, що найбільш проблемними, та водночас, актуальними станом на початок 2026 року, є такі елементи процесу управління розвитком персоналу підприємств, що пов'язані з: нерозумінням HR-менеджерами компаній коректної послідовності етапів розвитку персоналу; нездатністю лінійних керівників стимулювати працівників до навчання та професійного розвитку; відсутність співпраці підприємств і закладів освіти у площині підвищення кваліфікації, зміцнення професійних компетенцій та у царині формування соціальних навиків, які є не менш важливими для ідеології клієнтоцентризму та для підтримання ефективної комунікації і позитивного емоційного клімату у колективі; відсутність конкретики щодо того, які саме навики та компетенції необхідно розвивати у працівників для досягнення компанією стратегічних цілей; брак у вітчизняних підприємств ресурсів, у першу чергу, фінансових і часових, для розвитку персоналу; відсутність практики ідентифікації потреб і інтересів працівників з метою створення для них індивідуальних професійних траєкторій, які вестимуть до задоволення цих потреб; надмірне навантаження та дисбаланс робочого та вільного часу, що робить процес розвитку неефективним та збільшує опір зі сторони персоналу у відповідь на ініціювання HR-менеджментом заходів навчання чи підвищення кваліфікації; відсутність розуміння у працівників потреби у власному професійному розвитку, яка виникає у тому випадку, якщо за покращенням кваліфікаційних характеристик не слідує винагорода або інше форма матеріальної чи нематеріальної мотивації за досягнуті результати.

## **1.2 Місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства**

Стрімкі втрати людського капіталу, які відбулися в Україні з моменту початку повномасштабного вторгнення, вкотре актуалізували проблему використання кадрового потенціалу, у тому числі і шляхом розвитку персоналу підприємств, оскільки в умовах відсутності кадрового резерву на ринку праці формувати нові компетентності та навички у відповідності до мінливих потреб часу менеджмент українських компаній має самостійно, із використанням важелів управлінського впливу та мотиваційних стратегій. Як відзначає Бабчинська О.І., розвиток персоналу має бути організований як безперервний повторюваний процес, що пояснюється мінливістю тенденцій зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання та жорсткою конкуренцією на ринках товарів і послуг, тому обов'язковою умовою для ефективного функціонування будь-якої підприємницької структури є формування комплексного і всебічного функціонального механізму розвитку його працівників [13, с.83]. Безперервність процесу управління розвитком персоналу гарантує підприємству існування у нього кадрового потенціалу, який дозволить компенсувати тимчасові або раптові потреби у працівниках, що виникають з різних причин, таких як звільнення, хвороби, міграція, тимчасова непрацездатність, декретні відпустки, тощо. Сучасні дослідники поділяють думку про те, що розвиток персоналу у системі менеджменту організацій – це не лише інвестиція у людські ресурси, це стратегічний підхід для досягнення довгострокової мети підвищення рівнів продуктивності та конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності. Забезпечення на організаційному рівні співробітникам компанії можливості для розвитку їх навичок і компетенцій дає змогу рекрутувати талановитих працівників і ефективно управляти талантами, шляхом їх мотивації та збереження у складі команди [58, с.34].

Таким чином, розвиток персоналу є важливим етапом формування кадрового потенціалу підприємства або частиною процесу його збільшення за рахунок підвищення рівня професійної цінності працівників, яка закономірно зростає у наслідок набуття ними нових знань, вмінь, компетенцій. Дослідження змістової сутності та засобів нарощення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання набули особливої популярності в Україні у воєнні роки, оскільки значимість дієвих пропозицій щодо збереження трудового ресурсу та підвищення рівня його якості має стратегічне значення для відновлення національної економіки. Серед публікацій останніх років особливо значимими здаються роботи таких науковців, як Азьмук Н. А., якій вдалося ідентифікувати виклики та можливості посилення резильєнтності бізнесу завдяки використанню кадрового потенціалу промислових підприємств [70]; схожого вектора наукових пошуків дотримується Андрощук І. О., що конкретизує трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності [71]. У джерелі [72] простежуються взаємозв'язки між кадровим потенціалом суб'єкта господарювання та його адаптивністю в умовах соціально-економічної турбулентності, а власне поняття кадрового потенціалу підприємства позиціонується як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей його існування та розвитку [72, с.110]. Авторську дефініцію пропонує Барабаш В.О.: кадровий потенціал – це відкрита соціально-економічна система, що характеризується сукупним ефектом від взаємодії кадрів з їхнім набором кількісних та якісних характеристик для досягнення стійкого розвитку підприємства, здатністю до розвитку й адаптації до змін ринкового середовища в умовах соціально-економічної турбулентності [72, с.113]. Богуславська С. І., Гончар О. П. зазначають, що ефективне управління кадровим потенціалом вимагає не лише залучення та утримання талановитих працівників, але й постійного розвитку їх компетенцій, адаптації до змін та створення сприятливого робочого середовища; водночас, стратегічне управління кадровим потенціалом передбачає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією підприємства [73, с.14]. З цього припущення стає

очевидним важливий напрям сучасного HR-менеджменту у площині побудови системи кадрового потенціалу, який набуває популярності у зарубіжних компаніях, але ще тільки епізодично застосовується на вітчизняних підприємствах – управління талантами.

В`юник О. В. наполягає, що основними напрямками розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах і інноваційних змін, що передбачають інноваційний характер кадрової політики, якісний рекрутинг та онбординг, навчання впродовж життя, якість робочих місць та розвиток дистанційної зайнятості, інклюзію, безпеку, мотивацію та оцінку, підвищення цифрової компетентності, всебічну підтримку персоналу [74, с.246]. Ґрунтуючись на попередньо розглянутих дефініціях розвитку персоналу, маємо наполягати на тому, що цей перелік має містити згадку про комплексний і гнучкий підхід до оновлення та нарощення рівня професіоналізму працівників через механізми навчання та підвищення кваліфікації.

Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. вважають управління кадровим потенціалом чинником сталого розвитку суб'єктів господарювання [75]. Водночас, як стверджує Вуйченко М., не можна нехтувати тим фактом, що війна поставила нові вимоги до стилю управління персоналом, який має задовольняти пріоритетній меті збереження трудового капіталу та підвищення ефективності роботи працівників і характеризуватися гнучкістю, економічною обґрунтованістю і юридичною бездоганністю [76].

Особливості формування, розвитку та використання кадрового потенціалу підприємств у реаліях воєнного часу вивчають такі науковці, як Гункевич М. Б. [77], Гуцалюк О. М. [78, 79, 80], Далик В. П. [81], Демченко Д. А. [82], Зайцева А. С. [83]. Також набувають розвитку наукові дискусії, пов'язані з традиційними функціями використання кадрового потенціалу суб'єктами господарювання та чинні практики покращення його стану засобами управлінського впливу. Наприклад, Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. вивчають можливості застосування корпоративної культури як складової управління кадровим потенціалом підприємства в

сучасних умовах [84], Кібкало І. В. наголошує, що успіх бізнесу часто залежить від інтелектуального потенціалу та якості персоналу, що пов'язано не лише з їхніми професійними навичками, але й з їхнім ентузіазмом, чесністю та креативністю, які здатні формуватися лише комплексною системою розвитку персоналу, яка дасть змогу відійти від застарілих методів управління на користь формування висококваліфікованих і мотивованих працівників. Однак, дослідниця визнає, що система безперервного навчання та розвитку персоналу вимагає фінансових вкладень, проте якщо ці витрати розглядаються топ-менеджментом компанії як інвестиції в людський капітал, а не як прості витрати, це допоможе ефективно вирішувати проблеми HR-менеджменту і перейти до концепції «інвестицій в людей», яка набула широкого поширення і популярності в усьому світі [85]. Власні підходи та погляди щодо вирішення проблеми масштабування кадрового потенціалу українських підприємств, установ і організацій демонструють Кобець Д. Л., Рунов О. О. [86], Коваль З. О. [87], Кузьмінська Н. Л., Драбенко Т. Б. [88], Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. [89].

Михайліченко Л. В. вважає, що кадровий потенціал підприємства структурно складається з особистісного потенціалу, потенціалу знань, комунікаційного потенціалу та потенціалу розвитку працівника [90, с.87]. Наше розуміння сутності цих складових представлено у табл.1.1.

Управління кадровим потенціалом підприємства на рівні його HR-менеджменту починається усвідомлення того факту, що на деякі фактори (зовнішні) підприємство може лише впливати через відбір та мотивацію (засобами кадрової політики та кадрової стратегії), а інші (внутрішні) – повинно створювати самостійно (корпоративна культура, клімат у колективі, розвиток персоналу). Як стверджує ресурсна теорія Дж. Барні, саме поєднання талановитих людей (внутрішній потенціал) з унікальною системою їх підтримки (зовнішній фактор) створює стійку перевагу, яку конкурентам неможливо скопіювати та використати для власних потреб.

**Таблиця 1.1 – Сутність складових кадрового потенціалу підприємства**

Складова	Суть	Характеристики	Фактори впливу
<p>Особистий (індивідуальний) потенціал</p>	<p>Поєднання явних і прихованих здатностей, здібностей і можливостей, знань і навиків працівника, які у сукупності можуть бути використані для виконання професійних завдань та для досягнення цілей діяльності підприємства.</p>	<p>Поєднує кваліфікаційний потенціал, тобто професійні знання, навички та вміння працівника; психофізіологічний потенціал – стан здоров'я працівника, рівень його працездатності тип нервової системи, вік, та особистісний потенціал, що об'єднує рівень вмотивованості, персональні цінності, рівні розвитку емоційного інтелекту креативності працівника та наявності у нього психологічного капіталу</p>	<p>Внутрішні фактори: здатність до навчання, мотиваційна спрямованість, психологічна стійкість, інтелектуальні здібності, ціннісні орієнтації, норми поведінки; зовнішні фактори, сформовані організаційним середовищем у компанії: системи розвитку персоналу, корпоративна культура, стиль управління персоналом, технологічне забезпечення робочого процесу, соціально-економічні умови трудової діяльності</p>
<p>Потенціал знань, вмінь, навиків (кваліфікаційний, освітньо-професійний потенціал)</p>	<p>Сукупність загальноосвітніх знань і вузькоспеціалізованих фахових компетенцій, а також набутих і сформованих у процесі трудової діяльності практичних навиків, і особистісних якостей працівника, розвинутих ним у під час здобуття формальної, інформальної або неформальної освіти, які можуть бути застосовані у його професійній діяльності для виконання поставлених менеджментом завдань і досягнення індивідуальних цілей.</p>	<p>Поєднує такі складові, як потенціал знань працівника – сукупність теоретичних відомостей і принципів, засвоєних ним у процесі набуття освіти та професійного досвіду; цей потенціал формує інтелектуальну базу, яка дає працівнику розуміння процесів що відбуваються в професійній діяльності; потенціал умінь – це спроможність працівника використовувати свої знання для виконання професійних завдань у нових робочих умовах або під час їх змін; наявність умінь означає спроможність робити свідомий вибір способу професійних дій та схильність працівника до інтелектуальної гнучкості під час прийняття фахових рішень; потенціал навичок означає вміння працівника виконувати дії, доведені до автоматизму, у результаті багаторазового їх повторення; наявність навичок забезпечує точність, швидкість виконання професійних операцій та мінімальний рівень енерговитрат.</p>	<p>На рівень цього виду потенціалу працівника впливають суб'єктивні фактори, такі як здатність до навчання рівень його базової освіти та фундаментальної підготовки, наявний фаховий та життєвий досвід, рівень мотивації до саморозвитку та самовдосконалення; організаційні фактори, такі як наявна у підприємства система навчання та якість її організації, запроваджені практики менторства та коучингу, складність завдань, які делегуються працівнику, техніко-технологічне середовище, у якому працівник виконує свої професійні завдання; екзогенні або зовнішні фактори, характерні для середовища функціонування бізнесу, такі як: швидкість технологічного прогресу, наявність та зміни стандартів у галузі, доступність інформації і швидкість цифровізації.</p>

Продовження табл. 1.1

Складова	Суть	Характеристики	Фактори впливу
Комунікаційний потенціал	Сукупність ресурсів і можливостей працівника, які забезпечують йому ефективний обмін інформацією у колективі, команді, відносинах підпорядкування, сприяють налагодженню взаємодії та встановленню продуктивних зв'язків як усередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, стейкхолдерами).	Має у своїй структурі три складові. Когнітивна складова - поєднує навички персоналу щодо знання мов, стилістики, правил ділового етикету та поведінки у колективі; розуміння психології та методів спілкування, закономірностей сприйняття інформації та реакції на неї, а також володіння теорією аргументації, вміння вести переговори, здатність до медіації та вирішення конфліктних ситуацій. Поведінкова складова поєднує навички вербальної і невербальної комунікації, а також вміння активно слухати, ставити уточнюючі запитання, реагувати на репліки опонента, та здатність до чіткого і грамотного формулювання власних думок усній письмовій формі. Емоційно-вольова складова характеризується емоційним інтелектом працівника, його здатністю до емпатії та рівнем стресостійкості.	Факторами впливу є внутрішні характеристики працівника, такі як його психотип та тип темпераменту, рівень його впевненості у собі, ціннісні орієнтації, такі як чесність, відкритість та етичність у спілкуванні а також здатність до навчання і швидкого опанування навичку використання нових каналів зв'язку та комунікації (у тому числі цифрових); організаційні фактори, такі як корпоративна культура організації, технологічне забезпечення робочого процесу, система навчання та розвитку персоналу, організація робочого простору.
Потенціал розвитку	Це прихована сукупність персональних якостей працівника, яка визначає його здатність не лише пристосовуватися до змін, а й випереджати їх, опановуючи нові ролі, складніші завдання та вищі рівні відповідальності за допомогою навчання, підвищення кваліфікації, використання досвіду.	Структура цього виду потенціалу поєднує здатність навчатися та «розучуватися», тобто відмовлятися від усталених методів роботи на користь більш ефективних методик; мотивація до зростання і готовність виходити із зони комфорту; адаптивність та гнучкість під час прийняття професійних рішень та у алгоритмі виконання робочих завдань; аналітичність і прогностичність розумового складу, які виражаються у комплексному підході та проблемо орієнтованості при вирішенні поставлених завдань.	Найбільш відчутний вплив чинять такі фактори, як характеристики психологічного капіталу, зокрема оптимізм і віра у власні сили, емоційна зрілість працівника його вік та етап кар'єри, на якому він перебуває, а також здійснення на рівні компанії інвестицій у навчання та розвиток, наявність кар'єрних перспектив, культура підтримання ініціативи та відсутність покарань за помилки, а також рівень цифровізації робочого середовища.

*Джерело: складено автором на основі [90]*

Загалом, на думку Михайліченко Л. В., процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств перебувають під комплексним впливом таких факторів, як заробітна плата, можливість кар'єрного зростання, можливість реалізації особистих цілей працівника та рівень його добробуту, рівень соціального захисту, плинність кадрів, умови праці, її характер та зміст праці, якість праці, оснащеність виробництва (рівень механізації, автоматизації, цифровізації бізнес-процесів), безпека робочого місця, стан економіки, ситуація на ринку праці, рівень безробіття, рівень інфляції, тощо. Водночас, суттєвий вплив на якість кадрового потенціалу мають і його персональні характеристики, такі як стать, вік, характерологічний тип, працездатність, здібності, компетентність, знання, уміння, навички, досвід роботи. Важливе значення для розвитку кадрового потенціалу мають мотиваційна політика та статусність працівників у колективі [90, с.88].

Обиденнова Т. С., Черноус І. О. визначають кадровий потенціал підприємства як сукупність можливостей усіх працівників, залучених для вирішення певних завдань у його діяльності, та виділяють такі його види, як зовнішній кадровий потенціал, до якого належать випускники навчальних закладів, фахівців, що змінюють сферу діяльності або шукають кращі умови праці; та внутрішній кадровий потенціал, що формується за рахунок персоналу підприємства, який прагне професійного зростання, саморозвитку, просування по службі. [91, с.383-384]. Саме на внутрішній кадровий потенціал підприємства спрямовуються заходи щодо управління розвитком персоналу у кадрових політиках і стратегіях сучасних компаній.

Пліско В. Р. називає кадровий потенціал підприємства його ключовим ресурсом, від якого залежить успіх організації в умовах сучасної конкуренції та вважає, що основний вплив на його формування та збереження мають такі елементи зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, як економічні умови, технологічний прогрес, соціально-демографічні фактори, правове регулювання, конкуренція за трудові ресурси, організаційна культура, структура управління, мотиваційна система, рівень

інноваційності, умови праці [92, с.131-132]. Розвиток кадрового потенціалу підприємства потребує стратегічного підходу, а відтак, кадрові показники мають бути попередньо сплановані та детально прораховані фахівцями з HR-менеджменту за погодженням з економічними службами та функціональними підрозділами [93, 94].

Слатвінський М. А. переконливо доводить, що в умовах цифровізації економічного простору та нарощення масштабів цифрових трансформацій бізнес-процесів, цифрові освітні платформи (наприклад, Coursera, LinkedIn Learning, edX та Moodle) можуть створювати нові можливості у розвитку кадрового потенціалу організацій. Їх перевагами порівняно з іншими інструментами розвитку кадрового потенціалу вчений вважає гнучкість, доступність, економічну ефективність, персоналізацію навчання, масштабованість, безперервність навчання, постійний моніторинг і аналітику результатів, стандартизацію та послідовність навчального процесу, а також залученість та інтерактивність учасників. Водночас, до перешкод широкого використання таких платформ вітчизняними підприємствами та їх працівниками дослідник відносить: опір змінам, несумісність технічної інфраструктури платформи та цифрової екосистеми підприємства, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, високі початкові витрати, низьку якість і релевантність освітнього контенту, потребу забезпечення безпеки та конфіденційності процесу, відсутність особистого спілкування між користувачами платформи і автоматизацію оцінювання досягнутих результатів [95, с.220-221].

Снітко Є. О., Вареник О. М., Ткаченко Н. Е., Федірко Г. А. пропонують розвиток інтелектуального потенціалу організувати як функціональну складову системи конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств [96]. Такий підхід вимагає запровадження механізму внутрішнього аудиту при оцінювання якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання [97]. Однак, жодна управлінська ініціатива, започаткована на рівні менеджменту організації, не

матиме успіху без підтримки трудового колективу, особливо за умови його активної залученості до цього процесу, як це передбачено відносно управління розвитком персоналу та кадровим потенціалом компанії. Прихильники людиноцентрованого менеджменту усе частіше наголошують на важливості ролі особистих компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства [98], роблять акцент на його бажаннях і потребах як каталізаторах цього процесу. Також підвищити рівень успішності та результативності формотворчих ініціатив щодо кадрового потенціалу підприємств та розвитку їх персоналу можливо за допомогою використання компетентнісного підходу [99].

На рис. 2.1 узагальнено підходи до розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства.



**Рисунок 1.2 – Традиційні підходи до розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: складено автором*

Традиційні концепції розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства мають бути доповнені сучасними підходами, зокрема, такими як компетентнісний та резильєнтний. Згідно компетентнісного підходу, кадровий потенціал формується та оцінюється через притаманний персоналу підприємства набір професійних і соціальних навиків (Hard та Soft Skills), необхідних для виконання конкретних завдань на робочому місці. Особливістю цього підходу є інструментарій, що використовується для управління розвитком персоналу, наприклад, створення карт компетенцій, матриць навичок та скорингових моделей оцінювання відповідності працівника займаній посаді. Характерними рисами резильєнтного підходу, який є новітнім для сучасної управлінської думки, та сформувався під впливом невизначеності та реалій воєнного часу, є розуміння кадрового потенціалу як здатності колективу підприємства зберігати функціональність, адаптуватися та розвиватися в умовах соціально-економічної турбулентності, пермакризи та мультикризи, а також досягати стратегічних орієнтирів бізнесу за умови постійної зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності суб'єкта господарювання; та фокусування уваги управлінського персоналу на важливості гнучкості при прийнятті кадрових рішень, на антикризовому HR-менеджменті та на швидкості перенавчання працівників під тиском нових викликів і ризиків.

Розвиток персоналу є важливим напрямом сучасного управління організаціями та одним із векторів стратегічного менеджменту, метою якого є покращення кадрового забезпечення діяльності підприємства. Формування кадрового потенціалу компанії, який буде складатися з працівників належної кваліфікації, з високим рівнем розвитку професійних і особистих знань і навиків, є важливим завданням HR-менеджменту. Формування кадрового потенціалу є необхідним елементом для покриття перспективних потреб підприємства у кадровому капіталі, що буде необхідним йому на шляху до досягнення стратегічних орієнтирів у межах фінансово-господарської діяльності.

Управління розвитком персоналу у системі формування та посилення кадрового потенціалу підприємства – це багатосторонній процес, що поєднує використання інструментів професійного навчання, методів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, визначення траєкторій їх кар'єрного зростання, а також модернізації та оновлення їх загально-професійних та соціальних навичок. В ідеалі, сучасний процес розвитку персоналу орієнтований не лише на задоволення потреб компанії кадровому ресурсі, але й на гармонійний розвиток її працівників як фахівців та як членів колективу. Таким чином, розвиток персоналу сприяє встановленню моделі людиноцентрованого управління у системі менеджменту організацій.

Сучасні концепції розвитку персоналу засновані на застосуванні менеджментом компанії таких інструментів, як освіта, самоосвіта, коучинг, менторинг, ротація, шедовінг, наставництво, тощо. Поєднання перерахованих інструментів у різних комбінаціях може підвищити ефективність процесу розвитку персоналу, але і поодиноці вони сприяють формуванню кваліфікованого кадрового потенціалу підприємства, здатного адаптуватися до змін навколишнього середовища та вирішувати стратегічні проблеми діяльності компанії. Своєчасний та стратегічно орієнтований розвиток персоналу є умовою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах динамічних змін ринкового середовища [1, с.69].

Управління розвитком персоналу як один із функціональних напрямів формування кадрового потенціалу підприємства передбачає процеси планування, організації, реалізації та контролю проведення заходів щодо покращення його якісних характеристик і формування кадрового ресурсу, придатного для забезпечення досягнення місії, візії та цілей діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно до наукової позиції Бабчинської О.І., управління розвитком персоналу реалізується через директивний вплив менеджменту компанії на працівника, спрямований на розширення меж його інтелектуального, творчого, культурного (а відтак, і професійного – авт.) потенціалу, що відповідає його потребам, і у результаті цього – на досягнення

вищих показників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Процес управління розвитком передбачає виявлення можливостей працівника, на покращення яких спрямовуються способи, прийоми та методи управлінського впливу [100, с.115-116].

Терещенко Т. Є., Кисельов В. Р. вважають, що «управління розвитком персоналу є головною ланкою в системі загального управління, та сприяє ефективності та раціональності використання наявних трудових ресурсів шляхом індивідуального підвищення рівня освітньо-кваліфікаційних характеристик, соціальної та професійної мобільності кадрів, інтелектуального розвитку найманців» [101, с.206]. Таким чином, управління розвитком персоналу має органічно інтегруватися у систему менеджменту організацій, зокрема, у такі напрями, як HR, стратегічний та ризик-менеджмент, управління інтелектуально-кадровою безпекою. Леськова С. В. уточнює, які дії щодо розвитку персоналу керівництво компанії може вчиняти на різних етапах управління персоналом: у процесі підбору, адаптації, власне управління розвитком персоналу, його оцінювання та під час вивільнення працівника [102, с.118].

Таким чином, управління розвитком персоналу для досягнення цілей наявності та використання його кадрового потенціалу – це є планування заходів щодо покращення якісних характеристик працівників, організація процесу їх здобуття, реалізація заходів, спрямованих на отримання або покращення рівня використання компетенцій та контроль отриманих результатів шляхом аналізу та оцінювання набутих знань, навиків, вмінь за заздалегідь визначеною системою показників (наприклад, KPI).

Суть функціонування системи розвитку персоналу підприємства – це найперше усвідомлення працівниками потреби у власному професійному та кваліфікаційному зростанні, отриманні нових знань, вмінь, навичок, що є вимогою економіки знань [103, с.78].

До методів навчання персоналу для досягнення цілі його розвитку фахівці відносять: лекції, семінари, конференції, онлайн та офлайн курси, кейс-метод,

підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво, коучинг, менторство, buddying, shadowing, гейміфікація, майстер-класи, модульне навчання, тренінги, ділові ігри, самонавчання, мозковий штурм, баскет-метод, дистанційне та відео-навчання, E-learning, роботу в командах, Secondment. Кожен із них має як переваги, такі і недоліки [104], тому найкраще вони працюють у комплексі. Обрання конкретного методу має здійснюватися на основі IDP – індивідуального плану розвитку працівника.

Смачило В. В. та Цесельська К. А. вважають, що «логічно розглядати кадровий потенціал підприємства як сукупність здібностей та можливостей» [105, с.30]. Оскільки управління розвитком персоналу якраз має на меті формування у працівників нових навиків і стимулювання здатності до їх використання під час виконання професійних завдань, то саме цей напрям управлінської діяльності має бути покладено в основу створення кадрового потенціалу суб'єкта господарювання – потрібні у найближчому та стратегічному майбутньому компетенції визначаються як вектори для навчання працівників; відповідно до них обираються методи та інструменти, здатні їх сформувати або поглибити у потрібному напрямі [6, с.422].

Рис. 1.3 візуалізує логічний ланцюг формування поняття «управління розвитком персоналу» та особливості змістового розуміння процесу розвитку працівників під час виконання менеджментом компанії завдання використання резервів для формування системи її кадрового потенціалу. Тобто, персонал є ресурсом, який постійно треба поліпшувати для забезпечення його відповідності модернізації професійних функцій і завдань, що стала перманентним явищем через постійні оновлення економічних процесів і зміну інтересів і потреб клієнтів підприємств. Компанія обирає для себе шлях – залучити новий ресурс із ринку праці (придбати його, рекрутувати, переманити у конкурентів) або ж докласти засобів і зусиль для того, аби підготувати працівника з необхідними якісними характеристиками із внутрішнього кадрового резерву (за його наявності) чи з числа діючих співробітників, які демонструють наявність потенціалу для професійного розвитку.



**Рисунок 1.3. – Логічний ланцюг формування поняття «управління розвитком персоналу» та особливості змістового розуміння процесу розвитку працівників у системі формування кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: [6, с.418]*

До пріоритетних завдань управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. пропонують віднести такі заходи, як:

–поширення технологій, знань, практик та передового досвіду у професійній площині працівника через систему безперервного навчання і підвищення кваліфікації;

–ідентифікація, матеріальне та моральне підтримання працівників, які спроможні до навчання та демонструють до цього бажання та схильності;

–фахове використання прихованого інтелектуального потенціалу працівників та підвищення рівня їх професійних компетенцій;

–підвищення рівня внутрішньої конкуренції, що склалася між працівниками, та заохочення до підвищення духу змагальності у колективі;

–формування постійного та багатопрофільного кадрового резерву [58, с.35].

Існують відмінності у процесах розвитку управлінського персоналу, та тих категорій працівників, які задіяні у реалізації виконавчих функцій. У першому випадку має бути більше ініціативи з боку працівника, який сам має тяжити до навчання, підвищення рівня власного професіоналізму задля досягнення встановлених індивідуальних кар'єрних орієнтирів. У випадку з розвитком виконавців, процеси їх навчання або підвищення кваліфікації мають ініціюватись їх безпосередніми керівниками, які розуміють, яких навиків і компетенцій бракує співробітнику, аби краще виконувати свою роль у команді та максимізувати загальну результативність від роботи усього колективу.

Аналізуючи фактори довгострокового впливу на персональний і професійний розвиток менеджера, Шашкова Н. І. відзначає, що проблемною областю у цьому контексті є такі вектори, як розвиток професійних компетенцій управлінця; його прагнення до самонавчання і саморозвитку впродовж життя (в т.ч. командоутворююча активність); ефективне управління часом управлінського персоналу, як власним, так і своїх підлеглих; переосмислення цілей, коригування наборів особистих цінностей (у тому числі в контексті командоутворення і наставництва), тощо [21, с.70]. Перераховані фактори суттєво ускладнюють процес управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства, знижують рівень його

ефективності. З іншого боку, негативно впливають на процеси управління персоналом компанією – в усіх його функціональних проявах – кадрові ризики, які предметно узагальнені та конкретизовані у публікації Зачосової Н.В., Живко З.Б. та Занори В.О. [11]. Таким чином, можемо підсумувати виявлені аспекти управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства:

- цей процес має бути безперервним, але не примусовим;
- необхідні різні підходи до організації заходів професійного розвитку та навчання для управлінського та для виконавчого персоналу;
- розвиток персоналу є засобом протидії та контролю кадрових ризиків, які, в свою чергу, можуть знижувати рівень його результативності [10].

Рис. 1.5 візуалізує місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства.

Отже, основними завданнями для HR-менеджменту підприємств, які прагнуть зробити розвиток персоналу постійним елементом системи формування його кадрового потенціалу, мають стати: оцінювання компетентностей працівників і планування траєкторій їх покращення та оновлення, аналіз поточного стану кадрового потенціалу і наявності кадрового резерву, прогноз потреб щодо розвитку працівників у відповідності до стратегічних цілей підприємства і його потреби у кадровому ресурсі для їх досягнення; розроблення та гнучка модернізація (за потреби) стратегії розвитку персоналу, створення актуальних навчальних програм і оцінювання можливостей співпраці з закладами освіти; створення (або збільшення) кадрового резерву; організація професійного навчання працівників без відриву від виробництва; запровадження та оцінювання ефективності практик наставництва, коучингу, менторства, ротації кадрів, сталого кар'єрного розвитку; стимулювання професійного та особистісного розвитку працівників за допомогою інструментів мотивації; заохочення та стимулювання для підвищення залученості працівників у політики компанії, формування культури безперервного навчання впродовж життя; оцінювання ефективності розвитку

персоналу, коригування та оновлення освітніх програм; налагодження зворотного зв'язку з учасниками програм розвитку на різних рівнях управлінських систем.



**Рисунок 1.4. – Місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: складено автором*

Управління розвитком персоналу у структурі менеджменту організації займає системоутворююче центральне місце, та є основою для формування його кадрового потенціалу. Завдяки поступальному та безперервному розвитку професійних навичок працівників, забезпечується стабільне якісне та кількісне відтворення та нарощування кадрового ресурсу та ефективне застосування наявних у працівників навичок, знань, компетенцій і професійного досвіду, які

дозволяють підвищувати якість продукції підприємства та надаваних ним послуг, задовольняти інтереси та потреби стейкхолдерів, здобувати конкурентні переваги.

Кадровий потенціал суб'єкта господарювання перебуває під впливом двох взаємопов'язаних підсистем механізму HR-менеджменту. Перша відповідає за добір, адаптацію, мотивацію, розвиток, кар'єрне просування і утримання персоналу. В межах цієї підсистеми управління розвитком персоналу реалізує функцію інтеграції управлінських зусиль на шляху до виконання завдання задоволення поточних потреб виробничо-господарської діяльності підприємства на тактичному рівні та їх узгодження та балансування із довгостроковими стратегічними орієнтирами його сталого розвитку. У другому контексті розвиток персоналу виступає не тільки як один із управлінських інструментів, що використовується задля ініціювання програм підвищення рівня кваліфікації працівників, але і як засіб трансформації людського капіталу, яким володіє кожен працівник підприємства у загальний кадровий потенціал компанії, який має власну цінність, що може переноситися на готовий продукт, формувати репутацію, імідж та діловий образ суб'єкта господарювання на ринку, а також слугує на користь його інноваційності та резильєнтності в динамічному та невизначеному зовнішньому економічному середовищі.

Отже, управління розвитком персоналу займає центральне місце у системі формування кадрового потенціалу підприємства, оскільки сприяє досягненню таких позитивних для його діяльності результатів, як підвищення результативності та продуктивності праці, зростання рівня інноваційності та адаптивності управлінських процесів, підтримання стану конкурентоспроможності на ринку та досяжності цілей сталого розвитку. Управління розвитком персоналу забезпечує безперервність і гнучкість процесу формування кадрового потенціалу, створюючи умови для його кількісного та якісного зростання, яка, у свою чергу, посилює здатність своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати економічні та кадрові ризики та підвищити ефективність використання людського капіталу.

### **1.3. Моделі та підходи до реалізації процесу управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств**

Концептуальні засади управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства ґрунтуються на актуальних і доступних формах і методах, конкретних практиках розвитку персоналу. До них належить: навчання, яке може бути реалізованим через систему тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а у сучасних умовах цифровізації економічних відносин і бізнес-процесів – і шляхом онлайн-освіти. Також ефективною формою розвитку персоналу на прикладному рівні є ротація кадрів, що має на меті зміну посад або функцій працівника для розширення його досвіду та набуття навиків виконання завдань, які традиційно є характерними для іншої посади або рівня управлінської відповідальності. Такий підхід дозволяє сформувати комплексну особистість фахівця, розвинути не лише його основні, посадові, але й додаткові навички, перейти до моделі Т-спеціаліста.

Все більшого поширення у системі розвитку персоналу набувають інструменти коучингу та менторингу, які передбачають індивідуальну роботу молодих фахівців з визнаними спеціалістами та наставниками з числа досвідчених працівників компанії. Деякі сучасні підприємства активно застосовують шедовінг на початковому етапі інтеграції працівника у організаційну структуру та корпоративну культуру суб'єкта господарювання, зокрема, для формування у нього розуміння його безпосередніх цілей та завдань на робочому місці.

В умовах дистанційної зайнятості та роботи в режимі онлайн, значного поширення набула самоосвіта, як елемент системи розвитку персоналу. Менеджменту компанії залишається завдання знайти підходи до стимулювання працівників для використання цієї слушної у сучасних умовах можливості їх професійного та особистого розвитку.

Теоретичні моделі розвитку персоналу об'єднані сучасними науковцями у три концептуальні напрями. Перший напрям реалізується через модель компетенцій, за якої розвиток працівника будується на засадах інформації, отриманої під час аналізу та вдосконалення необхідних для його посади компетенцій. Другий напрям представлений моделлю безперервного навчання (LLL), відповідно до постулатів якої розвиток персоналу триває впродовж усього його життя як на підприємстві, так і у фізіологічному розумінні. Третьою є модель організаційного навчання, у межах якої розвиток персоналу розглядається у контексті навчання штату всієї компанії як єдиного, цілісного «кадрового організму», елементу ресурсного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання та об'єкту системи менеджменту організації [1, с.67].

Відповідальність за розвиток навиків і талантів несуть як співробітники, так і роботодавці. Співробітники повинні брати на себе відповідальність за свою кар'єру, а роботодавці надають ресурси та час для того, аби персонал міг набути нових знань і навиків. Крім того, професійний розвиток не може бути уніфікованим процесом, тому гнучкість та персоналізація освітніх траєкторій, менторської підтримки, підвищення кваліфікації, тощо, є ключовими параметрами для успішного досягнення бажаного результату.

Найбільш очевидною проблемою управління розвитком персоналу з боку підприємства є відсутність необхідних для цього ресурсів. У реаліях воєнного часу, українські компанії мають інші першочергові пріоритетні статті витрат, тому фінансування навчальних, мотиваційних, соціальних заходів у багатьох випадках забезпечується за залишковим принципом, що не дає змоги залучити інноваційні методики та інструменти для підготовки та адаптації кадрів, для нарощення їх інтелектуального капіталу та посилення професійної кваліфікації. З боку персоналу, наймасштабнішою проблемою на разі є опір розвитку або опір змінам [106, 107], який фахівці визначають як природну психологічну та організаційну реакція індивіда на спроби ініціювання щодо нього заходів навчання, підвищення кваліфікації, тощо. У джерелі [108, с.156] пропонується така дефініція: опір – це свідомі дії або бездіяльність людини, спрямовані на

затягування прийняття й реалізації тих чи інших рішень в організації. Навіть якщо успішне завершення навчання ж умовою для кар'єрного зростання, працівники часто сприймають його як загрозу або додатковий тягар до своїх щоденних обов'язків і завдань.

Основними психологічними характеристиками особистості, що можуть впливати на формування опору змінам, а отже, і розвитку як причині їх виникнення, Пріб К.А., Дунай В.І. вважають інтровертність чи екстравертність, інертність або активність тощо. Серед біологічних характеристик виділяється фактор віку – з віком працівники стають більш консервативними та схиляються до традиціоналізму у своїх вчинках, підходах до роботи, методах виконання поставлених завдань, тощо. Іншими найбільш поширеними чинниками формування опору виступають особистий досвід працівника, наявне оточення, фінансове та соціальне становище особи, економічна та політична ситуація в країні [107].

Петтіт К. (Pettit Christy) – відома канадська підприємниця, консультантка зі стратегічного управління та експертка у сфері розвитку персоналу й організаційного лідерства вважає, що факторами, які перешкоджають навчанню та розвитку персоналу, є: інерція на робочому місці; небажання втрат; пенальті когнітивного перемикавання (втрата продуктивності, часу та розумової енергії під час переходу мозку від одного завдання до іншого); блокування через загрозу; виснаження его (втома від прийняття рішень, пригнічення емоцій та втрата емпатії); помилки планування. Також експертка визначає основні ризики, що супроводжують процес розвитку персоналу. Серед них: невідповідність цілей розвитку стратегічним цілям компанії, ризик втрати цінного працівника – нові навички роблять його більш привабливим для конкурентів та дозволяють прагнути вищої оплати праці та кращих її умов; недостатність підтримки з боку безпосередніх керівників персоналу, що проходить процес навчання або підвищення кваліфікації, універсальність підходів до процесу розвитку працівника, без врахування його індивідуальних схильностей, інтересів, талантів і потреб [109].

У вітчизняних наукових дослідженнях інтерес до проблем управління розвитком персоналу простежується ще з довоєнного періоду. Так, Петровою Т. чинились спроби узагальнити проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців у процесі професійного розвитку працівників [110], Бищенко К. В. характеризує недоліки методів навчання, які використовуються для розвитку працівників (таких, як коучинг, баддінг, секондмент, шедовінг, каскадне навчання, баскет-метод, мозговий штурм і кейс-стаді) [111], Зудова І. Ю., Петренко М. С. додають до наведеного переліку такі методи, як тренінги, програмне та комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, кейс-методи, ділові та рольові ігри [112], Гемма М. Д. окреслює проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві [113], Дяченко М. В., Лозовський О. М. заглиблюються у проблемні аспекти мотивації, як однієї із важливих складових ефективного управління розвитком персоналу організації [114]. Описуючи проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства, Гугул О.Я. зазначає, що система теоретично досяжного, результативного, планового та нормативного рівня продуктивності та тенденцій їхніх змін залежить винятково від чітко сформованого апарату людських навичок та професійних якостей. Через традиційні методи навчання персоналу досягається регулятивна норма показника продуктивності праці персоналу на підприємствах України [115, с.22]. Таким чином, встановити, чи були управлінські дії щодо розвитку персоналу результативними та раціональними можна, оцінивши продуктивність праці до та після вжитих заходів. Цей підхід є суто економічним, оскільки не враховує позитивний ефект для емоційного та психологічного стану працівника, який набув нових знань і навиків, отримав досвід командної роботи, позитивної комунікації, схвалення власних досягнень, тощо. Також еволюція вітчизняної наукової думки щодо проблем управління розвитком персоналу характеризується етапом активізації досліджень, пов'язаних із особливостями формування та оновлення конкретних професійних вмінь і компетенцій (у тому числі соціальних) у персоналу українських компаній

різних видів економічної діяльності. Наприклад, Іванова С. М. вивчає проблему розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності працівників [116], Крюкова О. М., Черкашина Т. С. фокусуються на аспекті соціального розвитку найманих працівників на підприємствах легкої промисловості [117], Сиваш Ю. М. обґрунтовує необхідність і конкретизує етапи розвитку креативності персоналу сучасних суб'єктів господарювання [118], Бабчинська О. І., Мідляр А. К. досліджують проблемні моменти використання самоменеджменту як складової професійного розвитку персоналу компаній [119], а Прокопенко В. Ю., Шаповал В. П., Шовкун Л. В., Корнева Н. О. роблять спроби комплексно підійти до конкретизації сучасних проблем розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства [120]. Окремі формотворчі елементи управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємств були покладені в основу публікацій таких вчених, як Склярук Т. В., Врублевська М. В. (вивчають управління розвитком персоналу з позиції стратегічного орієнтиру підвищення рівня ефективності функціонування підприємства) [121], Тимченко С. О. (формалізує системний базис як складову системи розвитку персоналу в організації) [122], Маркова Н. С. (узагальнює складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації) [123], Шимановська-Діанич Л. М., Іщейкін Т. Є. (описують теорію та методологію формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства) [124], Вербовська Л. С. (аналізує параметри вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу) [125], Чиж В. І., Гавриленко Я. В. (наводять аргументи щодо сприйняття розвитку персоналу як складової стратегії управління компанією в інформаційному суспільстві) [126]. Рис.1.5 демонструє три формалізовані моделі управління розвитком персоналу, які описані у фаховій науковій літературі та використовуються на прикладному рівні менеджерами сучасних підприємств. Найчастіше спостерігається одночасне застосування двох або всіх моделей для досягнення максимального позитивного ефекту.



**Рисунок 1.5 – Моделі управління розвитком персоналу підприємства**

*Джерело: складено автором*

У полі зору українських вчених-сучасників перебувають питання посилення можливостей використання конкретних методів навчання і розвитку персоналу, які широко використовуються та є популярними у зарубіжній практиці HR-менеджменту. До прикладу, темі менторства у системі управління персоналом присвячено дослідження таких науковців, як Брусенко Н. В. [127], Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р., Дзвоник Р. Я. [128], Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. [129], Обруч Г. В. [130], Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Ващенко Д. В. [131], а темі коучингу – таких як Бородієнко О. [132], Іванович О. С. [133], Копитко М. І. [134], Нагорний В. В., Рубан О. О. [135], Сновидович І. Г. [136], Черненко О. В. [137], Щьокіна Є. Ю. [138], Яценко К. О., Фастівець Д. С. [139]. Іншим популярним методам навчання персоналу, зокрема, персоналізованим освітнім траєкторіям, особливостям застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу,

використанню тренінгових форм, штучного інтелекту і цифрового едукативного інструментарію для навчання працівників приділено увагу такими авторами, як Алексеева Г. М., Щетиніна О. С. [140], Затонацька Т., Герасименко О. [141], Корнілова І. М., Яблоновський В. М. [142], Кубіцький С., Урсакій Ю., Мрозакевич Р. [143], Лещенко М. Є., Філіпович В. М. [144], Швардак М. В., Попович О. М. [145]. Особливості зарубіжного досвіду щодо використання методів і технологій навчання та розвитку персоналу (на прикладі США) предметно описані у статті, авторами якої виступили Литовченко І., Лавриш Ю., Зеліковська О., Яхно Т. [146]. Значну роль у цьому процесі на державному рівні відіграє Асоціація розвитку талантів (ATD) – до 2014 року – Американське товариство навчання та розвитку (ASTD) [147]. Загалом, ефективність корпоративної освіти в умовах економіки знань у США досягається завдяки диверсифікованості, варіативності та гнучкості форм, методів і технологій навчання. Вибір цих елементів залежить від мети й завдань навчання, змісту навчального матеріалу, індивідуальних особливостей учнів, рівня матеріально-технічного забезпечення та інших факторів. Інноваційні форми навчання включають інтерактивні лекції, тренінги (вступні, функціональні, поведінкові, тренінги з менеджменту та лідерства), коучинг, ділові та рольові ігри, групове навчання, secondment (тимчасове переміщення співробітників), shadowing (спостереження за роботою колеги), buddying (партнерство), наставництво, менторство (індивідуальне, групове), інструктаж, учнівство [146, с.74-76]. Запозичити з досвіду США у вітчизняну практику варто використання гібридних моделей розвитку персоналу, що поєднують переваги персоналізованого навчання за допомогою штучного інтелекту з розвитком практичних професійних та міжособистісних навичок з використанням технологій традиційного навчання [146, с.77].

У додатку В, табл. В.1 узагальнено результати критичного аналізу методів навчання, що використовуються підприємствами у процесі управління розвитком персоналу, систематизовано їх переваги та недоліки. Здійснено поділ

на традиційні та інноваційні методи, а опис їх суті дозволяє зрозуміти, належать вони до активної чи пасивної категорії управлінських інструментів.

На рис. 1.6 уточнено та узагальнено елементи механізму управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства.



**Рисунок 1.6. – Елементи механізму управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: складено автором*

Сучасна економіка України в умовах технічних та технологічних змін потребує високого рівня знань, навичок та компетенцій від фахівців у всіх сферах економічної діяльності [148]. Тому управління розвитком персоналу продовжить бути актуальним завданням кадрового менеджменту багатьох українських підприємств, особливо тих, що прагнуть масштабувати свою діяльність на інноваційних ринках, зокрема, і у цифрових сегментах сучасної економіки. Дослідження широкого масиву фахової економічної літератури [149-165] дало змогу зробити висновок щодо переліку складових процесу

управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства.

Планування розвитку персоналу – це систематичний, цілеспрямований порядок дій, які охоплюють процеси розроблення та запровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, що мають за мету змінити у перспективі кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства, які виражаються у наборі навичок, компетентностей, ціннісних орієнтації його працівників задля того, аби досягнути стану відповідності наявних людських ресурсів стратегічним орієнтирам функціонування суб'єкта господарювання, та досягнути балансу між індивідуальними кар'єрними та матеріальними інтересами працівників та економічними очікуваннями стейкхолдерів бізнесу.

У процесі планування розвитку персоналу підприємства важливо враховувати кілька аспектів. Зокрема, прогностичний аспект, а саме той факт, що планування потреби в персоналі та його якісних характеристик базується на форсайті з приводу того, які саме знання та компетенції знадобляться суб'єкту господарювання через кілька років [145]. Наприклад, якщо стратегія розвитку бізнесу передбачатиме перехід на цифрові технології та масштабне використання штучного інтелекту, обов'язковою вимогою до працівників та стратегічним орієнтиром розвитку наявного у компанії персоналу стане підвищення рівня його цифрової грамотності та набуття професійних цифрових компетенцій. Інтеграційний аспект означає, що процес планування розвитку персоналу має будуватися на балансі економічних, соціальних, репутаційних, маркетингових цілей бізнесу з приватними інтересами працівників та їх професійними цілями, такими як кар'єрне зростання, підвищення статусу у колективі, покращення стану особистої економічної безпеки. Не менш важливим є і ресурсний аспект, що дозволяє на рівні менеджменту організації розглядати розвиток персоналу як інвестицію у людський капітал [123], розмір якого у подальшому матиме позитивний вплив на загальний рівень капіталізації компанії та сприятиме її хорошій діловій репутації та позитивному бренду роботодавця.

Сучасні науковці, зокрема Литовченко І. та ін., доводять, що процес планування розвитку персоналу поєднує такі етапи: перший етап – це аудит наявного у підприємства кадрового потенціалу, тобто визначення «нульової» (відправної) точки та поточного стану людського капіталу суб'єкта господарювання, від якої відбуватиметься планування майбутніх бажаних характеристик працівників; другий етап – це визначення різниці між існуючим і бажаним, тобто порівняння характерних для персоналу підприємства компетенцій і навиків з тими їх версіями, які необхідні для успішної реалізації стратегії бізнесу та для економічного виживання підприємства в майбутньому; на третьому етапі відбувається ідентифікація та вибір пріоритетних методів розвитку персоналу, які можуть бути як традиційними, так і інноваційними (Додаток В), і на четвертому, завершальному етапі відбуваються планування та формування бюджету розвитку персоналу, який складається у відповідності до необхідних обсягів фінансування освітніх і мотиваційних заходів [146].

Деталізація процесу управління розвитком персоналу представлена у Додатку Г, табл. Г.1. Результатами процесу планування розвитку персоналу є індивідуальні плани, а також акмеограми та карти компетенцій.

Організація розвитку персоналу – у науці управління розглядається як динамічна складова системи HR-менеджменту, що забезпечує практичну реалізацію розроблених індивідуальних планів розвитку працівників і кадрових стратегій підприємства. На рівні менеджменту суб'єкта господарювання – організація розвитку персоналу – це впорядкована сукупність управлінських рішень, процедур, дій та інституційних умов, наявних на підприємстві і спрямованих на формування ефективного освітнього середовища та інвестування ресурсів (інтелектуальних, фінансових, часових, людських) у едукативні заходи та на виконання завдань налагодження і підтримання ефективної взаємодії між учасниками процесу розвитку персоналу задля досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей масштабування, трансформації та оновлення якісних характеристик кадрового потенціалу компанії.

Грунтуючись на дослідженнях Корнілової І. М. та Кубіцького С. [143, 144], можемо виокремити такі складові процесу організації розвитку персоналу, що дозволять його упорядкувати та виявити слабкі місця, які стають на заваді ефективного оновлення знань і вмінь працівників. Першою складовою має стати інформаційне, методичне та інфраструктурне забезпечення розвитку персоналу. На прикладному рівні воно вимагає організації фізичного або цифрового простору для навчання та підвищення працівниками рівня кваліфікації. З огляду на сучасні тенденції, у ролі інфраструктурного забезпечення можуть виступити запровадження LMS-платформ, наповнення контентом власних освітніх ресурсів підприємства або налагодження безперервного доступу працівників компанії до цифрових ресурсів закладів вищої освіти або інших навчальних центрів.

Не менш важливим елементом для якісної організації процесу розвитку персоналу є його адміністрування на рівні менеджменту організації. До адміністративних складових входять: розподіл бюджету на навчальні заходи, обрання зовнішніх провайдерів для надання освітніх послуг, якими можуть бути освітні інституції, тренінгові компанії, бізнес школи, консалтингові агентства, тощо, або налагодження процесу підготовки власних внутрішніх менторів та коучів для виконання функцій наставництва та сприяння професійного розвитку працівників підприємства.

Ще одним етапом організації системи розвитку персоналу є обрання конкретного методу навчання, який буде використовуватися для працівника з метою виконання його індивідуального плану професійного розвитку. Вибір та адаптація освітнього підходу мають відбуватися у відповідності до специфіки займаної працівником посади, кола його повноважень, професійних завдань.

Формальною стороною організації розвитку персоналу є регламентація усіх процесів, які з цим пов'язані, що забезпечується розробкою внутрішньої документації – положень, розпоряджень, наказів та інструкцій, які визначають права та обов'язки усіх учасників процесу розвитку персоналу та рівень їх відповідальності за кінцеві результати.

Для того, аби всі елементи організаційного механізму розвитку персоналу працювали коректно, необхідно забезпечити координацію зусиль та логістику ресурсів на різних його рівнях. Задля цього пропонується створювати підготовчі групи, узгоджувати графіки навчальних занять та інших професійних заходів для розвитку навиків і талантів працівників з їх робочими графіками, а також враховувати рівень їх зайнятості, емоційної готовності до розвитку, наявність опору та необхідність втрат основного робочого часу.

Завдяки дослідженням Затонацької Т. та Герасименко О. [141], легко встановити той факт, що організація навчання та розвитку персоналу є важливим функціональним інструментом забезпечення високого рівня його компетентності. Зокрема, ефективна організація навчання на робочому місці дозволяє синхронізувати професійний розвиток працівників з темпами з цифровізації бізнес-процесів підприємства та автоматизацію виробничих процесів, уникнути або суттєво зменшити опір змінам зі сторони працівників та управлінського персоналу завдяки створенню інформаційно-прозорої та зручної системи доступу до нових знань і започаткуванню каналів безперервної комунікації для отримання відгуків і пропозицій, підвищення рівня залученості, а також трансформувати індивідуальні знання членів трудового колективу у інтелектуальний та організаційний капітал підприємства, здатний підвищити ефективність його функціонування та ринкову вартість.

Мотивація персоналу до професійного та особистісного розвитку – це система внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (стимулів), які формують спрямованість, інтенсивність та наполегливість зусиль, вжитих працівником для безперервного вдосконалення власних професійних компетенцій, розширення когнітивних можливостей та розкриття внутрішнього потенціалу, корисного для підприємства на шляху до досягнення його стратегічних цілей. З позиції управління розвитком персоналу, мотивація – це набір дій і заходів, який використовує управлінський персонал, відповідальний за ефективний HR-менеджмент, щоб заохотити працівників покращувати свої професійні

здатності та продуктивність не з примусу, а з власної волі, яка виникатиме від усвідомлення позитивних персональних наслідків від «фахового апгрейду».

Моніторинг і контроль розвитку персоналу – це система безперервного спостереження, аналізу та перевірки відповідності фактичних результатів навчальних і професійно орієнтованих заходів встановленим стратегічним орієнтирам підприємства, нормативам і індивідуальним планам розвитку працівників, спрямована на виявлення відхилень та розробку коригувальних дій для формування та підвищення рівня якості кадрового потенціалу суб'єкта господарювання. Ці процеси є завершальними, але циклічно повторюваними етапами управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства, які забезпечують стійкий зворотний зв'язок та дають змогу оцінити ефективність інвестицій компанії у людський капітал.

Завдання моніторингу в управлінні розвитком персоналу – динамічне відстеження перебігу етапів виконання програм навчання за допомогою: контролю рівня залученості працівників у процес (реалізується шляхом аналізу відвідуваності освітніх заходів та активності працівників у навчальних системах), проміжне тестування, опитування або іншого формату оцінювання, що має на меті перевірку рівня засвоєння інформації і формування нових навиків безпосередньо в процесі навчання (наприклад, після кожного модуля) та аналіз «real-time», який відбувається з використанням цифрових інструментів для оцінки швидкості та якості проходження курсів на певних проміжних чек-поінтах і для оперативного внесення коректив за потреби.

Завдання контролю в управлінні розвитком персоналу полягає у підсумковій оцінці фінальних результатів (набутих знань і вмінь) та їх впливу на операційні показники та економічні результати підприємства. Оцінка результативності може відбуватися через визначення співвідношення між витратами на розвиток та отриманим економічним ефектом [177]. Оцінка зміни поведінки передбачає комплексну перевірку того, як нові компетенції, набуті працівником, застосовуються на робочому місці (наприклад, через метод «360 градусів») і наскільки завдяки їм підвищився рівень продуктивності праці.

Стратегічний контроль допомагає встановити, наскільки розвиток персоналу наблизив підприємство до досягнення стратегічних цілей, і чи був від нього відчутний економічний або соціальний ефект.

Отже, елементом моніторингу та контролю ефективності розвитку персоналу є система оцінювання результативності цього процесу, що дає можливість ідентифікувати досягнуті якісні показники професійних характеристик працівників і встановити їх зміну з моменту визначення «нульової точки». Основи сучасного методичного інструментарію, який використовується для оцінювання рівня розвитку персоналу та для ідентифікації стану сформованості кадрового потенціалу підприємства, закладені у публікаціях таких вітчизняних науковців, як Балусева О. В., Снопенко Г. В. [166], Гірман А. П., Булава А. П. [167], Гриб С. В., Шеруда В. Ю. [168], Дериховська В. І. [169], Дудко С. В. [170], Ємельянов О. Ю. [171], Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. [172], Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. [173], Комарницький І. М., Гурман О. М., Боровиков О. В., Лугівська О. П. [174], Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. [175], Літинська В. А. [176], Онокало В. Г. [177], Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. [178]. Для оцінювання персоналу та його потенціалу до розвитку у практиці зарубіжних компаній використовується матриця 9-Box Grid. Це стратегічний інструмент HR-менеджменту, що має інформаційну цінність для прийняття управлінських рішень щодо мотивації працівника, його руху кар'єрною траєкторією, делегування йому нових завдань, тощо. Для зручності використання та сприйняття інформації, матриця у графічному форматі поділена на 9 квадратів (боксів). Вертикальна вісь вимірює потенціал працівника за якісною шкалою (низький, середній, високий), а горизонтальна вісь – його результативність (шкала використовується така ж сама).

Таблиця 1.2 демонструє матрицю 9-Box Grid як інформаційний ресурс, що може використовуватися для управління розвитком персоналу підприємства під час формування індивідуальних планів розвитку або для прийняття рішення щодо використання конкретного методу та підходу до навчання працівника.

**Таблиця 1.2. – Матриця 9-Box Grid як інформаційний ресурс для управління розвитком персоналу підприємства**

<b>Оцінка</b>	<b>Низька результативність</b>	<b>Середня результативність</b>	<b>Висока результативність</b>
<b>Високий потенціал</b>	<p align="center"><i>Box 7</i></p> <p>Експерт, «необроблений діамант»: потенційний лідер колективу, але на поточний момент не демонструє ініціативи, амбіцій та не показує високі професійні результати. Потребує наставництва та мотивації, може розглядатися як кадровий резерв для управлінських посад</p>	<p align="center"><i>Box 8</i></p> <p>Лідер, «майбутня зірка»: працівник, який стабільно виконує посадові обов'язки та демонструє готовність до виконання складніших професійних завдань. Кандидат на просування кар'єрною траєкторією, потребує менторської підтримки та розвитку компетенцій для розширення меж відповідальності.</p>	<p align="center"><i>Box 9</i></p> <p>«Зірка»: найцінніший інтелектуальний актив підприємства. Демонструє стабільно високий професійний результат, продуктивність праці і має невичерпаний потенціал для вирішення складних комплексних завдань. Потребує складних фахових викликів, може бути ментором і наставником для інших працівників.</p>
<b>Середній потенціал</b>	<p align="center"><i>Box 4</i></p> <p>«Хороший виконавець»: працівник, який має професійні здібності, але демонструє нестабільний результат від виконання своїх обов'язків і завдань. Потребує коучингу та підвищення кваліфікації, можливе використання методів шедовінгу та баддінгу.</p>	<p align="center"><i>Box 5</i></p> <p>Фахівець, «хребет» - це працівник, який характеризується як командний гравець, надійний працівник, лояльний компанії і відданий колективу. Добре виконує свою роботу і має перспективи для професійного зростання. Вмотивований, однак, потребує підтримки та навчання.</p>	<p align="center"><i>Box 6</i></p> <p>«Професіонал»: працівник, який виконує більше функцій і завдань, ніж від нього очікується. Має потенціал для горизонтального кар'єрного зростання, який можна посилити завдяки навчанню і розвитку соціальних навиків.</p>
<b>Низький потенціал</b>	<p align="center"><i>Box 1</i></p> <p>«Проблемний працівник»: не справляється з поставленими завданнями і не хоче вчитися, демонструє опір змінам і не піддається переконанням. Кандидат на звільнення. Спроби його навчання та розвитку – марна витрата ресурсів підприємства. Такий стан може бути наслідком невдалої адаптації.</p>	<p align="center"><i>Box 2</i></p> <p>«Робоча конячка» нереалізований потенціал: працівник, який робить мінімум від поставлених завдань, потенціалу до росту – професійного або кар'єрного - майже немає. Потребує постійного контролю з боку керівництва щодо якості та дедлайнів виконання завдань, примусу. Рішення щодо спроб його професійного розвитку є ризиковим.</p>	<p align="center"><i>Box 3</i></p> <p>«Прихований талант», майстер своєї справи: працівник, який професійно виконує свою роботу, але не бажає бути лідером або робити кар'єру. Не бажає додаткової відповідальності, однак, гостро потребує визнання заслуг, похвали, інших форм нематеріальної мотивації. Навчання може підвищити продуктивність його праці.</p>

*Джерело: складено автором за даними [179, 180]*

Формування якісного інформаційно-документаційного супроводу процесу розвитку персоналу, зокрема, розробка карт компетенцій, IDP-планів, кадрової політики, сприятиме підвищенню рівня ефективності кадрового менеджменту суб'єкта господарювання. Їх грамотна розробка та дотримання на рівні менеджменту дозволить сформувати кадровий потенціал підприємства та забезпечити високий рівень інтелектуально-кадрової безпеки компанії. Стратегічні орієнтири розвитку персоналу мають органічно поєднуватись зі стратегією організації, її місією, візією, корпоративною культурою та сприяти досягненню цілей існування на оптимальних часових інтервалах [6, с.413].

Якщо робоче середовище працівника та екосистема підприємства містять як можливості для розвитку, так і перешкоди для навчання, ці перешкоди, якщо їх не контролювати та не чинити спроб управління ними на рівні системи HR-менеджменту, зазвичай переважатимуть, і зусилля, докладені у напрямі організації механізму розвитку персоналу зазнають невдачі. Це демонструють добре відомі висновки в галузі нейронауки та когнітивної психології. Таким чином, ефективне планування розвитку передбачає оцінку того, як ці перешкоди можуть стати на заваді професійному розвитку працівників, та визначення шляхів їх подолання [109].

Як стверджують Прокопенко В. Ю., Шаповал В. П., Шовкун Л. В., Корнева Н. О., для ефективного управління розвитком персоналу на підприємстві потрібні чотири організаційні складові. Перша передбачає створення навчальних центрів (корпоративних шкіл, університетів, тощо), які будуть надавати допомогу працівникам якнайкраще зрозуміти свою роботу, найефективніше її виконувати та інтенсивно розвиватися як особистість і як професіонал. Друга полягає у складанні та веденні індивідуального плану, який буде визначати, якому працівнику потрібна допомога у навчанні. Третя складова – прикріплення наставника до працівників, яким потрібна допомога (практика наставництва, менторингу, тощо). І четверта – стратегія навчання, яка охоплюватиме усю необхідну інформацію для того, аби персонал мав можливість навчатися самостійно [120, с.430].

Рис. 1.7 дозволяє простежити етапи підготовки внутрішнього середовища підприємства до реалізації процесу управління розвитком персоналу.



**Рисунок 1.7. – Підготовка внутрішнього середовища підприємства до реалізації процесу управління розвитком персоналу**

*Джерело: складено автором*

Отже, розвиток персоналу в теорії науки менеджменту є важливою складовою управління суб'єкта господарської діяльності, яка реалізується для забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу компанії, традиційно, спрямований на підготовку працівників до виконання професійних завдань, які швидко змінюються та

набувають нових форм в умовах динамічних трансформації економічних систем та суспільства в цілому [1, с.67].

На рис. 1.8 узагальнено у схематичному форматі складові процесу управління розвитком персоналу підприємства.



**Рисунок 1.8. – Схема процесу управління розвитком персоналу підприємства**

*Джерело: складено автором*

Отже, процес управління розвитком персоналу підприємства має циклічний характер і поєднує взаємопов'язані підпроцеси планування, організації, мотивації, оцінювання, контролю та моніторингу, що забезпечують безперервне формування й нарощування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

## Висновки до розділу 1

1. На теоретико-методологічному рівні поняття розвитку персоналу визначено як систематичне, цілеспрямоване та перманентне поєднання та реалізація процесів формування, удосконалення, оптимізації особистих, професійних, соціальних компетенції працівника. Змістова сутність цієї категорії має у своїй основі не лише навчання та підвищення кваліфікації людини, але й формування менеджментом компанії належних умов праці. Наявні на підприємстві ресурси мають забезпечувати можливості для саморозвитку та реалізації професійного та творчого потенціалу працівників та гарантувати здатність до вироблення навиків їх адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання.

2. Узагальнено парадигми сприйняття кадрового потенціалу менеджментом сучасних підприємств як стратегічного ресурсу, якість і кількість якого демонструє стейкхолдерам можливості довгострокового розвитку суб'єкта господарювання та набуття ним конкурентних переваг на майбутнє; як рівень психологічної готовності працівників до виконання поставлених перед ними професійних завдань, вираження стану їх мотивації, надія задовольнити власні потреби та інтереси шляхом використання досвіду, знань, вмінь і навиків; як сукупність інвестицій у людський капітал компанії, які підвищують продуктивність праці її персоналу та дають змогу отримати економічний ефект, що виражається у покращенні показників економічної безпеки, зростанні прибутковості, збільшенні клієнтської бази, масштабуванні впливу на ринку); як складна система, частина загальної системи менеджменту організації, підсистема HR-менеджменту підприємства, що має кілька окремих рівнів і складну архітектуру, у якій поєднуються індивідуальні потенціали усіх працівників компанії для досягнення синергетичного ефекту для її функціонування та розвитку.

3. Традиційні концепції розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства (економічна (теорія людського капіталу), поведінкова,

(психологічна), ресурсна (стратегічна) та системно-процесна) доповнені сучасними підходами, такими як компетентнісний та резильєнтний. Згідно компетентнісного підходу, кадровий потенціал формується та оцінюється через притаманний персоналу підприємства набір професійних і соціальних навиків, необхідних для виконання конкретних завдань на робочому місці. Характерними рисами резильєнтного підходу, який сформувався під впливом невизначеності та реалій воєнного часу, є розуміння кадрового потенціалу як здатності колективу підприємства зберігати функціональність, адаптуватися та розвиватися в умовах соціально-економічної турбулентності, пермакризи та мультикризи, а також досягати стратегічних орієнтирів бізнесу за умов постійної зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності суб'єкта господарювання.

4. Встановлено існування та використання трьох моделей управління розвитком персоналу підприємств. Консервативна модель, яка побудована на поєднанні механізмів навчання і розвитку персоналу через наставництво, підвищення кваліфікації, навчання, які реалізуються ресурсами системи HR-менеджменту підприємства, колаборативна модель, що побудована на взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, що забезпечує комплексний підхід до розвитку персоналу (співпраця підприємств і ЗВО, консалтингових і кадрових агентств, навчальних центрів) та адаптивно-компетентнісна (інноваційна) модель, яка побудована на використанні засобів дистанційного навчання, індивідуальних освітніх траєкторіях, самоосвіті, контенті цифрових едукативних платформ і проектному підході у корпоративному навчанні. Остання модель найбільше відповідає вимогам часу, послуговується широким інструментарієм новітніх засобів розвитку компетенцій працівників і добре інтегрується у цифрові екосистеми бізнесу, дозволяючи сформувати кадровий потенціал високої якості з актуальними професійними характеристиками.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [1], [6], [10].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

#### **2.1. Аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємств в Україні**

Підприємства – це створені людиною організаційні структури, які покладаються на людський досвід для встановлення та досягнення своїх економічних, соціальних та інших цілей. Це означає, що результати діяльності підприємств залежать від досвіду, талантів, вмінь і навиків їх очільників і решти працівників, а розвиток людських ресурсів і здатність ефективно використовувати на рівні менеджменту кадровий потенціал компанії нерозривно пов'язаний її з долею та економічним майбутнім започаткованого бізнесу.

Управлінський досвід розвивається та максимізується через процеси розвитку людських ресурсів, в сучасні фахівці з HR-менеджменту мають потужні інструменти, щоб змусити персонал думати, приймати та діяти. Етичне занепокоєння науковців із зарубіжних країн, які усе більше схиляються до людиноцентрованого управління, полягає в тому, що ці інструменти використовуються для експлуатації людського ресурсу з економічною метою, а не на благо працівників, сприяючи досягненню соціальних ідеалів сталого розвитку суспільства .

Фахівці з розвитку людських ресурсів, які в Україні зазвичай є працівниками відділів кадрів, служб управління персоналом, HR-департаментів або аналогічних структурних підрозділів, є прихильниками індивідуальної/групової, робочої та організаційної цілісності, і мають привілейоване становище щодо доступу до відомостей, які виходять за межі та рівні окремих осіб, груп, робочих процесів, тощо. Отримання повної інформації

та бачення того, як відбувається розвиток персоналу та формування кадрового потенціалу на сучасних підприємствах [43, с.10], вимагає залучення цих категорій управлінського персоналу до емпіричних досліджень через механізми опитування, анкетування, інтерв'ювання, тощо, а також у якості експертів.

Для оцінювання факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств, які прямо або опосередковано впливають на їх можливості формувати кадровий потенціал, створювати кадрові резерви та накопичувати інтелектуальний капітал, необхідно вивчати дані макростатистики, зокрема ті, що стосуються стану ринку праці, напрямів демографічної політики, соціальних стандартів і рівня їх дотримання, ділових очікувань бізнесу, тощо. Так, проведений фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень аналіз тенденцій ринку праці засвідчив, що в умовах повномасштабної війни, яка триває уже чотири роки, загострилися ризики професійно-кваліфікаційних дисбалансів, наслідки яких стабільно та негативно впливають на сферу трудових відносин у державі та можуть стати на заваді ефективному повоєнному відновленню економіки України. Тому вирішення проблем у сфері кадрового забезпечення, розвитку персоналу засобами людино орієнтованого менеджменту та державної політики сприяння зайнятості та подолання внаслідок цього професійно-кваліфікаційних диспропорцій є важливими та нагальними завданнями з погляду стратегічної мети досягнення рівня збалансованості ринку праці щодо попиту та пропозиції робочої сили та забезпечення ефективної зайнятості. Основними завданнями на рівні державного управління та адміністрування щодо сприяння формуванню кадрового потенціалу та збереження людського капіталу у найближчій перспективі експерти вважають:

- відновлення і модернізацію систем професійно-технічної і вищої освіти задля забезпечення якісної професійної підготовки працівників (у першу чергу молоді) для своєчасного задоволення потреб сучасної економіки у кадрах відповідної кваліфікації;

- розширення меж використання інструментів для стимулювання відносин партнерства між закладами професійної освіти всіх рівнів і суб'єктами господарювання різних видів економічної діяльності у царині підготовки висококваліфікованої робочої сили, як з відривом від виробництва, так і без нього, відповідно до потреб економіки воєнного і повоєнного часу;

- розроблення обґрунтованих і аргументованих прогнозів майбутньої потреби в робочій силі для економіки України та на період повоєнної її відбудови у розрізі основних професій і їх кваліфікаційних характеристик, удосконалення з урахуванням прогнозних показників механізмів і обсягів державного замовлення на підготовку кадрів у закладах освіти;

- створення інклюзивного та безбар'єрного простору для інтеграції з професійним і освітнім середовищем усіх категорій населення без додаткових трудових і матеріальних витрат [148].

У внутрішньому середовищі формування кадрового потенціалу підприємства залишаються актуальними управлінські ризики, що були ідентифіковані вітчизняними дослідниками ще у період до глобальної пандемії та повномасштабного вторгнення. До їх переліку віднесені: ризики вхідних кадрових потоків (притаманні для процесів підбору, відбору та найму персоналу та для процесу ділової оцінки персоналу); ризики внутрішніх кадрових потоків (характерні для процесів адаптації, оцінювання та атестації персоналу; ризики управління конфліктами; ризики персонал-іміджу підприємства; ризики службово-професійного просування та управління діловою кар'єрою; ризики мотивації та стимулювання персоналу; ризики підвищення кваліфікації та навчання персоналу – які є найбільш цікавими для нас у процесі цього дослідження) та ризики вихідних кадрових потоків, тобто такі, що супроводжують процес звільнення персоналу [181, с.454]. Однак, конкретні види ризиків за кожною згаданою кваліфікаційною ознакою та рівні їх впливу на стан формування кадрового потенціалу підприємства, у джерелі [181] не наводяться, хоча причинами їх виникнення вказані незадоволеність

персоналу умовами праці, низька оплата праці, порушення прав працівників [181, с.454].

У питанні формування кадрового потенціалу та професійного розвитку працівників зарубіжні науковці акцентують увагу на проблемах країн з низькими доходами (якою станом на початок 2026 року можна вважати і Україну), де «недоосвіта» молодих працівників залишається перешкодою для трансформації їхнього професійного зростання [157, с.150]. У 2025 році у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького було проведено опитування молоді щодо очікувань від роботодавців, бажаних умов праці і намірів стосовно працевлаштування. Усього в опитуванні взяло участь 100 респондентів у віці від 16 до 35 років. Особи жіночої статі становили 79,2% опитаних, особи чоловічої статі – 20,8% відповідно. Одним із основних запитань було: «Оцініть, наскільки для вас є важливим кожен із наведених факторів при виборі роботодавця (по шкалі від 1 до 5, де 1 – зовсім не важливий, 5 – дуже важливий). У результаті були отримані такі дані (рис.2.1).

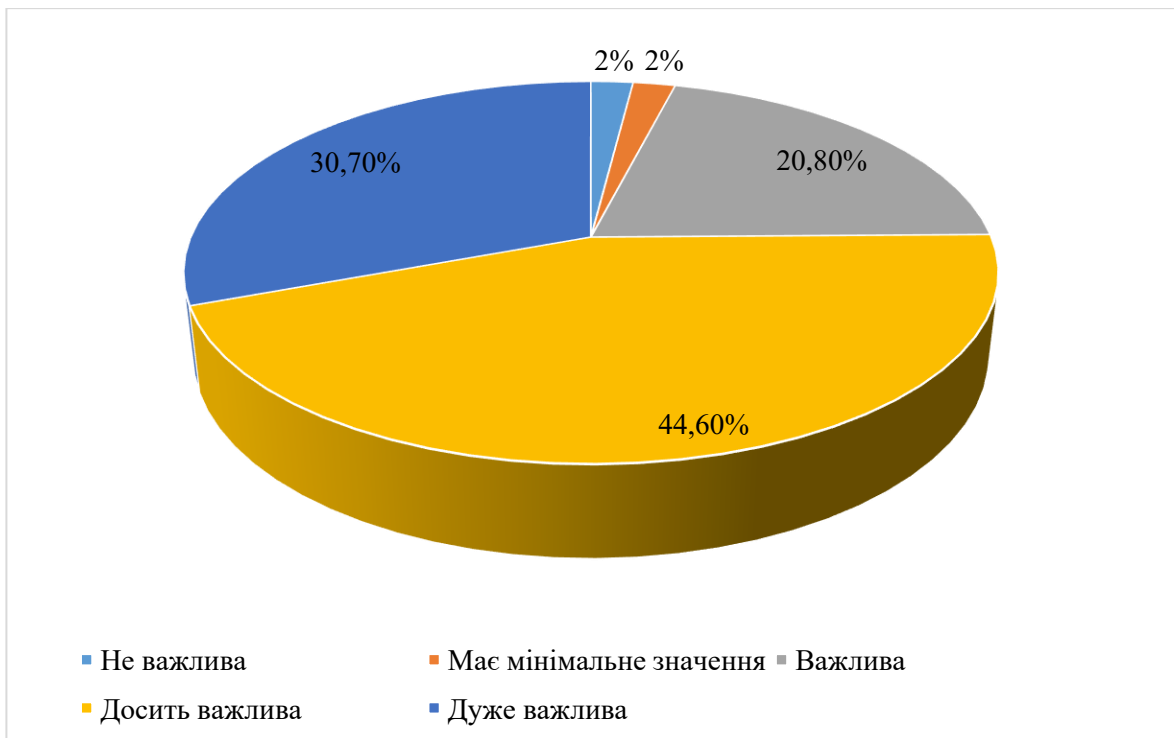
Отже, організацію навчання та розвитку персоналу, які ініціюються та фінансуються (або принаймні частково забезпечуються ресурсами роботодавця), вважають важливим аргументом на користь працевлаштування на такому підприємстві 34% опитаних, а дуже важливим – 46%. Серед інших мотиваційних факторів, які піддавались аналізу, такий показник є досить високим. Більше молоді люди цінують лише безпеку на робочому місці та комфортні умови праці, а також розмір заробітної плати. Тому впевнено можна стверджувати, що турбота про розвиток персоналу є тільки інструментом формування кадрового капіталу підприємства, що сприятиме зростанню його економічного потенціалу, але і ефективним мотиваційним засобом, здатним підвищити рівень лояльності персоналу, рекрутувати талановитих працівників з високими професійними характеристиками та здібностями. Водночас, проблемним аспектом залишається спосіб повідомлення потенційним кандидатам на посади про наявність на підприємстві умов для їх професійного розвитку без привернення надмірної уваги з боку конкурентів.



**Рисунок 2.1. – Відповіді респондентів на питання, наскільки для них є важливим кожен із наведених факторів при виборі роботодавця**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

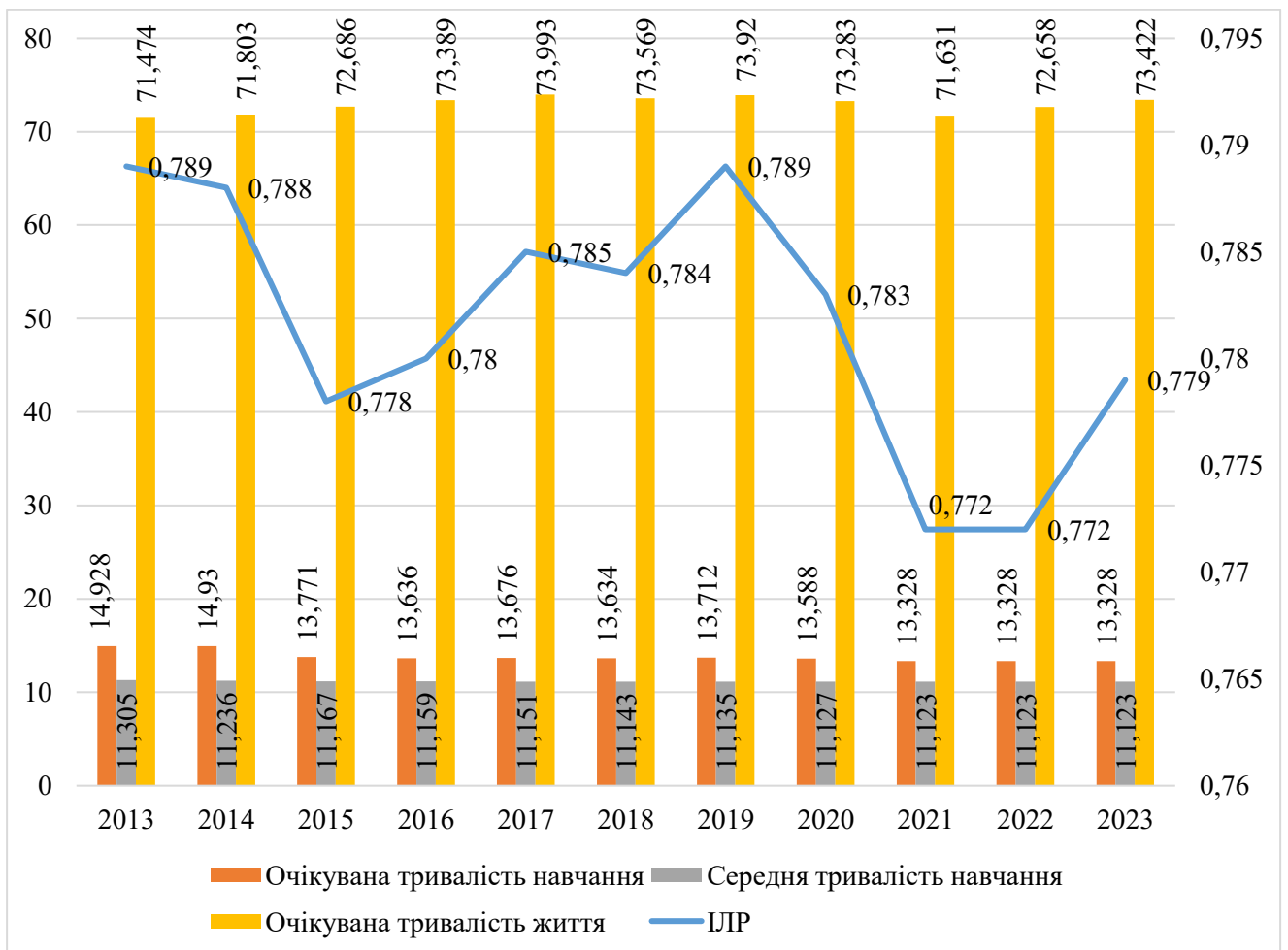
Повертаючись до проблеми «недоосвіти», пропонуємо звернутись до Додатку Д, де представлено статистичні дані щодо кількості студентів ЗФПО за віком та регіонами. Рационально припустити, що особи у віці від 23 років у цій таблиці – це ті, хто прийняв рішення підвищити свій рівень освіти та компетенцій, уже отримавши певний досвід роботи або стикнувшись із проблемою пошуку роботи через низький рівень релевантності професійних навиків порівняно з потребами і вимогами роботодавців або ті, для кого додаткові знання і скіли є необхідними для кар'єрного зростання чи зміни сфери зайнятості. Таким чином, маємо демонстрацію масштабів розвитку людського капіталу через механізми набуття освіти серед населення України. Важливо відзначити, що 44,6% молоді вважає якісну освіту важливою умовою для успішного кар'єрного старту, а 30,7% переконані, що вона є дуже важливою для професійного становлення працівника (рис.2.2).



**Рисунок 2.2. – Відповіді респондентів на питання, наскільки якісна освіта є важливою для успішного кар'єрного старту**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

Одним із основних показників, які можна використати для діагностики стану освіти в Україні, є Індекс людського розвитку (ІЛР), що є комплексним індикатором, і складається з трьох компонентів – Індексу очікуваної тривалості життя, Індексу освіти та Індексу ВНД на душу населення. Маємо відзначити, що саме освітній компонент має питому вагу у загальному показнику, значення його дозволяє Україні утриматись у групі країн із високим ІЛР попри реалії воєнного часу (рис.2.3).



**Рисунок 2.3. – Динаміка Індексу людського розвитку (ІЛР) та його складових для України**

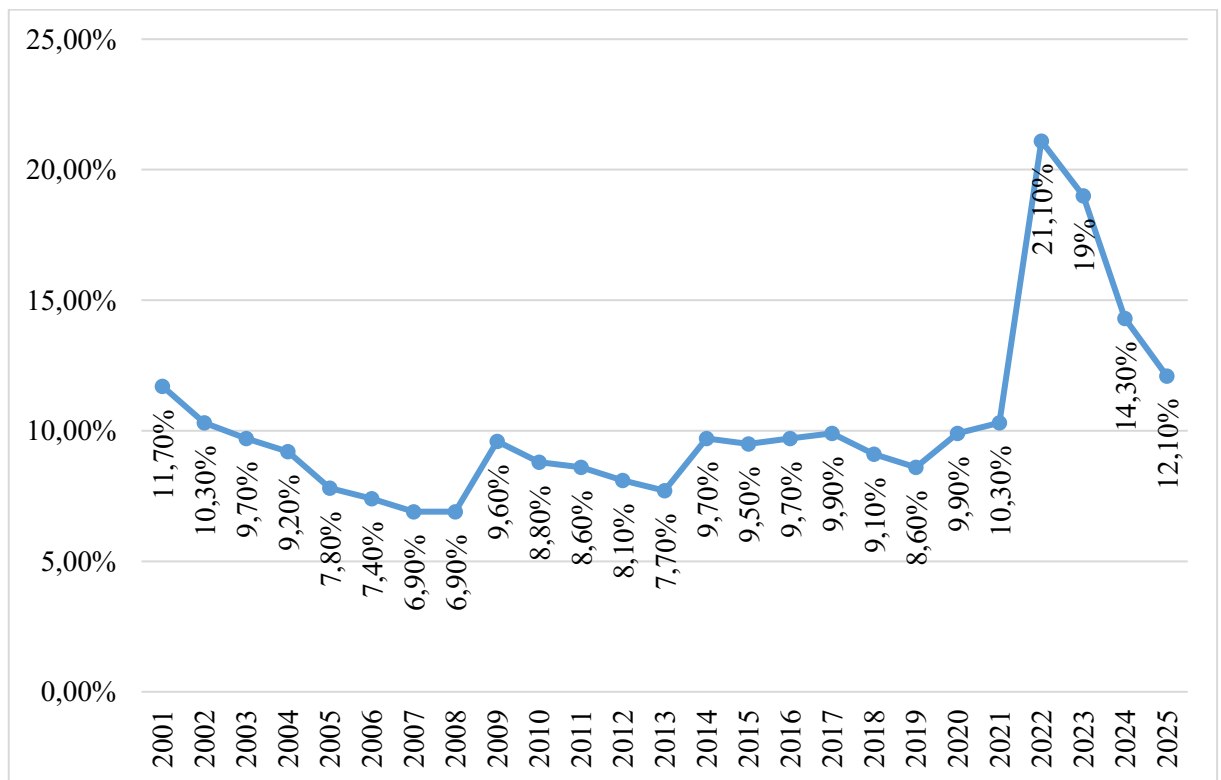
*Джерело: складено автором на основі даних [182-184]*

Отже, в цілому середня тривалість навчання в Україні згідно ІЛР становить близько 11,1 років серед дорослого населення, очікувана тривалість навчання перебуває на рівні близько 14 років, що свідчить про високий запит серед

молоді на вищу освіту, та підтверджується даними Додатку Г. Цифрові трансформації, які відбулися в освітньому просторі, і були спричинені у 2019 році глобальною пандемією, а у 2022 році – інтенсифіковані повномасштабним вторгненням, сприяли тому, що попри фізичне руйнування шкіл і окупацію частини територій, запровадження комплексних систем дистанційного навчання, популяризація цифрових освітніх платформ та інтеграція в європейський освітній простір дозволили зберегти безперервність навчального процесу та надати українському населенню широкі можливості щодо отримання нових знань і навиків засобами онлайн-освіти, як формальної, так і неформальної, що не має кордонів, і гнучко адаптується під конкретні потреби та запити. Позитивний вплив на формування кадрового потенціалу вітчизняних суб'єктів господарювання має високий рівень теоретичної підготовки працівників, який формує українська система освіти, що створює необхідну базу для швидкого перенавчання (reskilling) та підвищення рівня компетенцій (upskilling), що важливо для професійного та безперервного розвитку персоналу на підприємствах.

Не зважаючи на високий рівень освіченості населення України, рівень безробіття, який фіксується у державі, свідчить про розрив між потребами роботодавців, що шукають працівників відповідної кваліфікації та якісних характеристик, і пошукачами роботи, які мають певний рівень освіти та професійної підготовки. Рівень зареєстрованого безробіття в Україні представлено на рис. 2.4, однак, існує усталена думка щодо того, що реальні цифри є суттєво вищими, адже певна кількість населення чоловічої статі уникає офіційної реєстрації через супротив мобілізації, тому не опиняється у полі зору статистики, спотворюючи достовірність результатів аналізу. Деякі категорії населення мають пасивний дохід, що забезпечує їх потреби та позбавляє необхідності реєструватися у Державній службі зайнятості. Та не залежно від причин, факт залишається фактом: наявність безробіття означає потребу у масштабуванні механізмів розвитку персоналу на робочих місцях, що дозволить закривати вакансії працівниками, які хоча першочергово не у повній

мірі відповідають вимогам, однак, можуть бути добре замотивованими тим, що їм дали шанс, і демонструвати своє почуття вдячності сумлінною продуктивною працею та лояльністю компанії. З іншого боку, державна та освітня політика мають бути спрямованими на формування у безробітних осіб готовності розвиватись, займатись самоосвітою і підвищувати свої вміння і компетенції до того рівня, який дозволить їм стати конкурентоспроможними на вітчизняному ринку праці.



**Рисунок 2.4. – Рівень безробіття в Україні**

*Джерело: [185-187]*

Як стверджує Лібанова Є.М., державна політика з мінімізації асиметрії українського ринку праці, обумовленої ризиками, має бути спрямована на формування в Україні єдиної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення політики; активізацію та інституціоналізацію політики на міжнародному рівні; забезпечення комплексності економічної та соціальної політики на внутрішньому рівні; формування нової моделі соціального діалогу

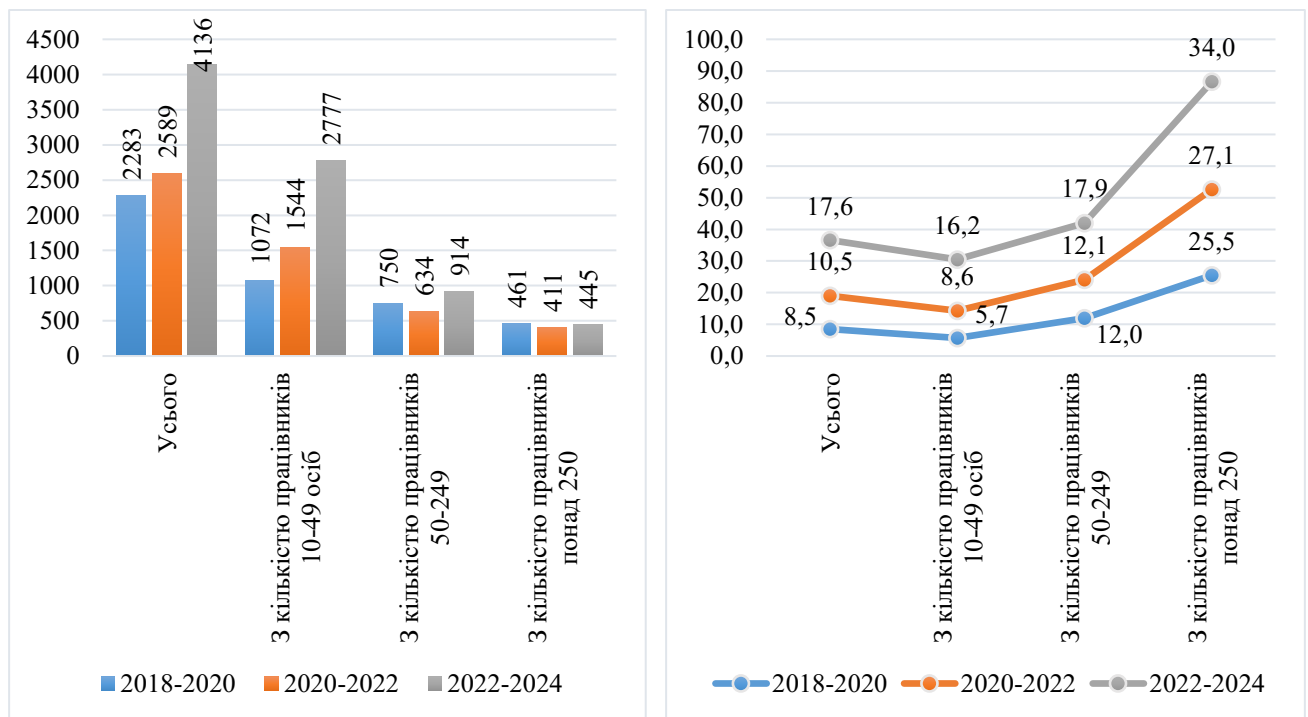
[55, с.175]. Цільовими орієнтирами діяльності та трансформації системи вищої освіти і професійної підготовки з огляду на такі реалії мають бути:

- гнучкість і динамічність, що забезпечать здатність швидко реагувати на актуальні потреби ринку праці, змінювати напрями підготовки та спеціальності, запроваджуючи новітні освітні форми, методи навчання з пріоритетом на запити бізнесу та індивідуальні потреби споживачів освітніх послуг;

- тісна взаємодія із роботодавцями у форматі співпраці, залучення їх у якості стейкхолдерів для удосконалення системи професійної підготовки;

- організація навчання безпосередньо без відриву від виробництва – на території підприємств, чи на договірній основі з закладами освіти [148].

Запровадження інновацій на підприємстві виступає каталізатором для процесу розвитку персоналу, адже працівники мають бути готовими до змін і професійно виконувати свої обов'язки з їх настанням. Від характеру інновацій залежить і метод навчання або підготовки фахівця, який керівництву або кадровому менеджеру варто обрати для розвитку персоналу та посилення кадрового потенціалу організації (рис.2.5) [6].



**Рисунок 2.5. – Кількість інноваційно-активних підприємств та її питома вага у загальній кількості підприємств в Україні**

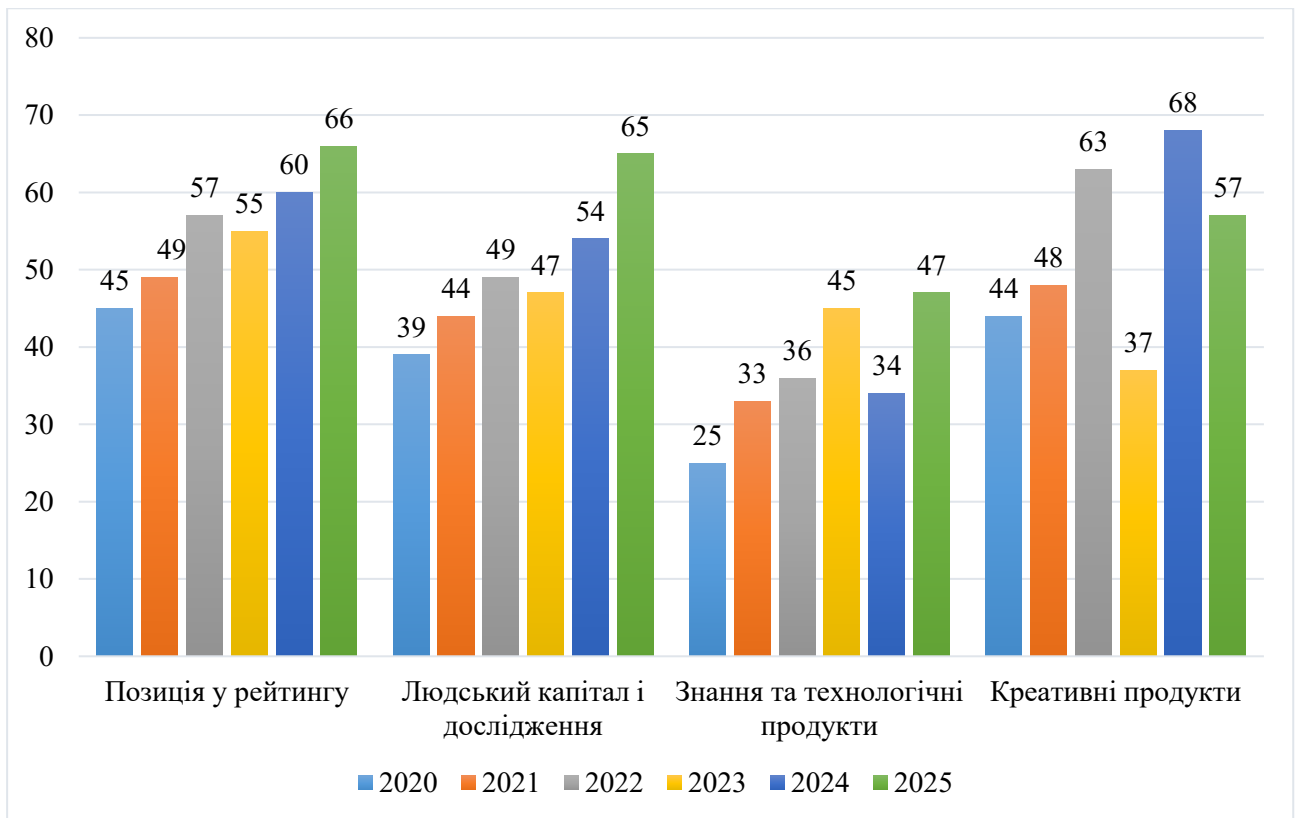
Джерело: [188]

Глобальний Інноваційний Індекс (Global Innovation Index) демонструє покращення позиції України за показником інноваційних внесків серед 132 інших країн світу, які брались до розгляду, у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про активізацію інноваційної діяльності, не зважаючи на військові дії на території держави. Вважаємо, що певні форми допомоги, які отримала країна від партнерів, обладнання, економічні підходи, практики, з якими вдалося ознайомитись і навчитись їх використовувати у процесі волонтерських місій, у процесі переміщення бізнесу, тощо, дали такий ефект [6].

Однак, загальна позиція України поступово знижується, і за 2022 рік падіння склало аж 8 позицій, у 2024 році – 5 позицій, у 2025 році – 6 позицій (рис.2.6).

Для оцінки значення підсумкового індикатора, беруться до уваги такі показники, як інституції, що провадять інноваційну діяльність, людський капітал та дослідницька інфраструктура, рівень розвитку ринку, рівень розвитку бізнесу, знання та технологічні продукти, креативні продукти. Високі значення у двох останніх категоріях неможливо отримати без системи навчання та розвитку персоналу підприємств, спрямованої на формування їх кадрового потенціалу, здатного до інноваційного мислення та генерації підприємницьких ідей. Показник людського капіталу та дослідницької інфраструктури також підкреслює можливість активізації інноваційної діяльності в Україні через механізми мотивації, навчання та розвитку персоналу компаній, державних службовців, працівників соціальної сфери, тощо.

Отже, за даними рис. 2.5, найбільша кількість інноваційно активних підприємств належить до категорії малого бізнесу. Невелика кількість працівників означає, що кожен із них є виконує велику кількість завдань і залучений у більшість бізнес-процесів компанії. Тому навіть найменші зміни у фінансово-господарській діяльності впливають на переважну більшість працівників, і розвиток персоналу у такій ситуації дійсно має бути безперервним і перманентним процесом. Водночас, тому індивідуальні плани розвитку персоналу мають бути добре продумані, структуровані.



**Рисунок 2.6. – Позиції України у рейтингу за показником Глобального Інноваційного Індексу**

*Джерело: [189-194]*

Зауважимо, що станом на 2020 рік частка інноваційно активних великих підприємств, з кількістю працівників понад 250 осіб, у загальній чисельності підприємств України становила 25,2%, у 2024 році цей показник склав 10,7%. Таким чином, четверта частина великого бізнесу, що була стратегічно значущою для національної економіки п'ять років тому, мала потребу у розвитку власного персоналу задля підвищення ефективності своєї діяльності та подолання опору змінам, які супроводжує започаткування будь-якого виду інновацій [6].

Аналіз зарубіжного досвіду та кейсів формування кадрового потенціалу на підприємствах, описаний Р. Свенсоном [43], демонструє, що успішна практика управління розвитком персоналу (HRDM – Human Resource Development Management) характеризується такими ознаками:

- базується на задоволенні потреб та очікувань зацікавлених сторін;

- виражає емпатію і співчуття, але закликає до відповідальності;
- інструмент оцінювання використовується для інформаційного забезпечення процесу постійного вдосконалення персоналу;
- її основне призначення полягає у підвищенні ефективності організації праці;
- спирається на картування взаємовідносин між працівниками та управлінським персоналом для підвищення рівня операційної ефективності;
- пов'язується зі стратегічними бізнес-цілями та завданнями підприємства;
- засновується та базується на принципі партнерства та співробітництва;
- орієнтована на досяжний і вимірний результат;
- вважає довіру між працівниками, управлінцями, колегами у колективі важливою умовою зростання;
- використовує стратегічне планування, щоб допомогти підприємству інтегрувати бачення, місію, стратегію, культуру та практику у системі менеджменту;
- спирається на процес аналізу інформації і практик для визначення пріоритетів щодо розвитку персоналу;
- базується на цілеспрямованому та змістовному вимірюванні досягнутих показників;
- сприяє різноманітності та рівності на робочому місці (принцип DEI – diversity, equity, and inclusion – різноманітність, рівність, інклюзія) [43, с.10-11].

Отже, можна ідентифікувати такі тенденції впливу зовнішніх факторів на формування кадрового потенціалу підприємств в Україні:

По-перше, наявний на ринку праці дефіцит кадрів є стимулом до внутрішнього розвитку персоналу та набуття нових вмінь, які дадуть змогу отримувати вищу заробітну плату, зокрема, за виконання обов'язків працівників тих вакансій, які на певний момент часу не вдалося закрити. Статистичні дані, згідно яких 74% роботодавців відчувають гострий дефіцит кадрів [195, 196], свідчать про неефективність класичної моделі рекрутингу «готових фахівців» з ринку трудових ресурсів.

Отже, дефіцит персоналу високої кваліфікації змушує менеджмент підприємств робити рефокус з відбору кандидатів на формування кадрового потенціалу всередині компанії. Це робить HR-стратегії, спрямовані на навчання та дослідження (відомі у світі як L&D-стратегії – Learning & Development) не допоміжним управлінським інструментом людиноцентрованого менеджменту, а стратегічним орієнтиром для економічного «виживання» бізнесу.

По-друге, тривала демографічна криза (кількість населення в Україні зменшується з 1994 року, а критичним моментом став початок повномасштабного вторгнення, 2022 рік), призвели до виїзду за кордон лише за останні чотири роки понад 19% жінок найбільш працездатного віку. Мобілізаційні процеси створюють «демографічну яму», яка стає на заваді природному відновленню населення. З огляду на це, формування кадрового потенціалу на сучасних підприємствах в Україні вимагає подолання управлінцями та власниками бізнесу гендерних стереотипів та підвищення рівня інклюзивності та емпатії. Статистичне зростання частки жінок у «чоловічих» галузях до 47% доводить необхідність адаптації програм навчання та ергономіки робочих місць під нові групи працівників.

По-третє, в Україні тривалий час спостерігається феномен «непрацюючого безробіття»: рівень безробіття за методологією МОП, який становить близько 10,9-13,1% при одночасному дефіциті фахівців вказує на глибокий кваліфікаційний розрив і відсутність у пошукачів роботи необхідних навиків для закриття вакансій. Тому стратегічним завданням HR-менеджменту стає не просто пошук людей, готових працювати за пропоновану заробітну плату, а швидка «допідготовка» рекрутованого трудового ресурсу до вимог сучасного технологічного укладу, Індустрії 4.0, цифровізації господарських процесів, ризиків воєнного часу, тощо.

Водночас, прогнозне зростання середньої зарплати у 2026 році до 22300 грн на тлі зниження кількості платників податків (до 10 млн) створює фінансовий тиск на фонди оплати праці. Тому розвиток формування кадрового потенціалу з наявних трудових ресурсів стає національним завданням.

## **2.2. Характеристика тенденцій і проблем управління розвитком персоналу на підприємствах України**

В умовах невизначеності та ризиків, що значною мірою визначають тенденції зовнішнього середовища функціонування компаній в усьому світі, важливого значення набуває збереження та розвиток людського капіталу, який слугує кадровим ресурсом для досягнення цілей існування та підприємницької діяльності суб'єктів господарювання. Управління розвитком персоналу стає одним зі стратегічних орієнтирів та важливих цільових показників для довгострокового економічного виживання підприємств у умовах зростаючої конкуренції на ринках товарів і послуг. Усвідомлення важливості досягнення високих якісних показників і характеристик персоналу, що мають бути сформовані з урахуванням актуальних потреб ринку праці, змушують менеджмент сучасних бізнес структур до пошуку дієвих шляхів формування кадрового потенціалу, у першу чергу, шляхом використання внутрішніх джерел і резервів людських ресурсів. Відтак, розвиток персоналу, що забезпечується процесами його безперервного навчання, визначення індивідуальних кар'єрних траєкторій, формування актуальних карт компетенції, стимулювання до самоосвіти впродовж життя, постійного підвищення кваліфікації, супроводжується застосуванням технік і практик менторства, наставництва, шедовінгу, коучингу, тощо, стає одним із важливих завдань таких напрямів менеджменту організацій, як стратегічне управління та HR-менеджмент. Однак, за умови відсутності належних матеріальних ресурсів, ефективність цих управлінських процесів опиняється під загрозою [197, с.68].

Характеристики процесу управління розвитком персоналу на підприємствах України відображені у роботах багатьох сучасних дослідників, які провадять наукові пошуки у площині управління людськими ресурсами. Так, Дзямучич М. вивчає проблемні аспекти забезпечення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві [198], Застрожнікова І. В. конкретизує сучасні особливості розвитку персоналу

підприємств [199], Зачосова Н.В. пропонує напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності через інструменти розвитку їх кадрового потенціалу [200], Нагорний В. В., Рубан О. О. пропонують використовувати бізнес-коучинг як інструмент розвитку та навчання персоналу сучасного підприємства [135], Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. узагальнюють існуючі підходи до управління розвитком персоналу [8], Станьковська І. М., Шиптур О. В. вивчають особливості розвитку та навчання персоналу газорозподільних підприємств [201], Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. виявляють особливості процесу управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації [202], Хілуха О. А. досліджує корпоративне навчання в контексті розвитку персоналу [203].

У фокусі цього дослідження перебувають проблемні аспекти, що виникають на різних етапах розвитку персоналу вітчизняних підприємств – від моменту ініціювання процедур, які сприятимуть набуттю персоналом нових актуальних якісних характеристик, до моменту завершення процесу професійного розвитку працівника та оцінкою рівня досягнення запланованого результату. Важливо встановити, які перешкоди загальмовують розвиток персоналу на українських підприємствах, знижують його результативність та спотворюють управлінські ініціативи у напрямі формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання під час його діяльності у турбулентному економічному середовищі.

Системи формування кадрового потенціалу сучасних зарубіжних компаній передбачають безперевні та комплексні процеси розвитку людських ресурсів. Аналітичне опрацювання досвіду багатьох підприємств, доступних інформаційних ресурсів і результатів експертних опитувань призводить до висновку, що менеджмент українських компаній усвідомлює необхідність розвитку власного персоналу. Наявні певні особливості щодо підходів, які для цього застосовуються у залежності від розміру суб'єкта господарювання.

Полящук О.Ю., Поляк К.Ю. вважають, що «можливими є декілька таких варіантів розвитку персоналу: робота на новій посаді з розширеними обов'язками; розподіл відповідальності за кінцевий результат між максимальною кількістю робочих місць; повна реорганізація того, чим керує працівник; робота за кордоном; участь у масштабному проєкті» [8, с.20]. Для малих підприємств раціональною пропозицією для формування кадрового потенціалу є використання можливостей електронного навчання (e-learning) для розвитку необхідних навиків і заповнення прогалин у актуальних знаннях у працівників. Для середнього бізнесу можна запропонувати підхід в управлінні розвитком персоналу, який поєднає інструменти внутрішнього навчання (тренінги та семінари, ротації, наставництво (менторство) і коучинг) і зовнішнього навчання (курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях і форумах, формальні та неформальні освітні продукти та сервіси). Великі підприємства мають використовувати у своїй практиці такі підходи до нарощення кадрового потенціалу, як впровадження корпоративної культури та стратегічні інструменти управління розвитком персоналу.

Менеджери з персоналу вітчизняних підприємств або фахівці на аналогічних посадах відзначають таку основну проблему управління розвитком персоналу, як обмеженість корпоративних ресурсів, особливо серед суб'єктів господарювання, які належать до категорії малого та середнього бізнесу, що втратили джерело зовнішніх фінансових ресурсів – фінансової допомоги від власників чи державної підтримки, або відчують внутрішню фінансову скруту через зменшення кількості клієнтів. Крім того, проблемним аспектом управління розвитком персоналу є загальне нерозуміння HR-менеджментом стратегічних орієнтирів функціонування системи формування кадрового потенціалу та відсутність в управлінців візії щодо чіткої послідовності етапів для стратегічного планування заходів розвитку персоналу. Лише одиниці серед HR-менеджерів відзначають той факт, що їхня компанія має стратегію розвитку персоналу або відповідний розділ присутній у кадровій політиці суб'єкта господарювання. Принципи та цінності розвитку персоналу не простежуються і

у корпоративних культурах українських підприємств, через що працівники не помічають і не усвідомлюють перспектив свого кар'єрного зростання або професійної еволюції на підприємстві. На заводі активізації заходів із розвитку персоналу стоїть висока плінність кадрів, зважаючи на яку топ-менеджери компаній остерігаються інвестувати фінансові ресурси у розвиток працівників, які в будь-який момент можуть залишити свої посади, принагідно забравши з собою увесь отриманий на робочому місці інтелектуальний капітал і фахові навички. Деякі менеджери з персоналу жаліються на нестачу актуальних освітніх програм для професійних зростання працівників або підкреслюють їх надмірно високу вартість чи задовгу тривалість. У випадках, коли підприємство бажає використати внутрішні механізми для розвитку власних працівників, на заводі цьому стає відсутність кваліфікованих менторів, коучів, HR-спеціалістів, які здатні організувати та реалізувати заходи щодо професійного розвитку працівників [197, с.68].

У великих компаніях розвиток персоналу є складовою EVP (Employee Value Proposition, ціннісна пропозиція роботодавця). Існування такого інструменту кадрової політики формує позитивний бренд суб'єкта господарювання як роботодавця на ринку праці, сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, активізує їх готовність та бажання до саморозвитку та професійної еволюції.

Мотивами та каталізаторами для розвитку персоналу у сучасних умовах є:

- прояви тенденцій Індустрій 4.0 та 5.0 (для 4.0 характерно усунення працівника від більшості бізнес-процесів, їх автоматизація, штат працівників оптимізується, залишаються лише ті, хто здатен швидко навчатися новому, адаптуватися до змін, демонструє готовність до ротації та взяття на себе відповідальності за окремі результати діяльності суб'єкта господарювання, тобто – перебуває у стані постійного професійного та особистісного розвитку; для 5.0 характерні людино центризм, повага до працівника як особистості, визнання його унікальності та важливого значення для успіху компанії – у такому контексті розвиток персоналу використовується у значній мірі для

гармонізації особистості, забезпечення можливості кар'єрного зростання, відбувається у тісному зв'язку з потребами та бажаннями конкретної людини, її професійними завданнями);

- посилення конкурентної боротьби на ринку та економія ресурсів – необхідність підвищувати рівень ефективності роботи підприємств при одночасній потребі оптимізувати витрати підштовхує керівництво підприємств до пошуку шляхів раціоналізації використання кадрового потенціалу за рахунок надання йому необхідної якості, а не нарощення кількості;

- власна ініціатива працівників – під час переслідування кар'єрних цілей або інших професійних і особистих інтересів;

- діджиталізація бізнес-процесів, перехід економічної діяльності у цифровий простір – вимагає підвищення рівня інформаційної грамотності працівників не залежно від їх кар'єрної позиції та обійманої посади; за даними European Union, з посиланням на Coursera Job Skills of 2023 Report, найбільш актуальними та потрібними є digital skills, вміння, які залежать від рівня цифрової грамотності людини; необхідними є управлінські навички – зокрема, здатність до управління командою, демонстрації лідерських якостей та взяття на себе відповідальності; високо цінується навик розпізнавати та швидко задовольняти потреби клієнтів, вміння використовувати професійний досвід минулого для самостійного вирішення проблем і формування відповідей на виклики майбутнього; усе більш затребуваними стають компетенції у сфері технологічної експертизи та проєктного менеджменту; також важливими є навички візуалізації даних і вміння їх аналізувати; у дослідженні Coursera менеджмент має назву «людського навичку», який має якнайшвидше органічно поєднатись із ІТ-навичками [204].

Станом на початок 2025 року перелік найбільш актуальних навичок для працівників за даними едукативної платформи Coursera мав такий вигляд (табл.2.1).

**Таблиця 2.1. – Навики персоналу, які найбільш динамічно розвиваються**

<b>Рік</b>	<b>Вміння і навики</b>		
<b>2022</b>	<b>Підприємницькі навики</b>	<b>Навики роботи з даними</b>	<b>Технічні навики</b>
	Управління підприємницькою діяльністю	Машинне навчання	Розробка мобільних додатків
	Стратегічний і оперативний менеджмент	Математичні розрахунки	Веб-розробка
	Бухгалтерський облік	Статистичне програмування	Інженерія безпеки
	Проведення фінансових операцій	Візуалізація даних	Програмна інженерія
	Комунікативні здібності	Аналіз даних	Робота у комп'ютерних мережах
	Лідерські та управлінські якості	Управління даними	Знання теоретичної інформатики
	Маркетинг	Використання теорії ймовірності та статистики	Хмарні обчислення
	Управління людськими ресурсами	-	Комп'ютерне програмування
	Продажі	-	Створення і обслуговування операційних систем
<b>2023</b>	<b>Цифрові навики</b>		<b>Людські навики</b>
	Візуалізація даних		Управління змінами
	Володіння інструментарієм забезпечення успіху клієнта		Сторітеллінг
	Розробка програмних систем		Організаційний розвиток
	Scrum (розробка програмного забезпечення)		Вміння співпрацювати (камандна робота)
	Навики електронної комерції		Навики прийняття рішень
	Управління проєктами		Ведення переговорів
<b>2024</b>	<b>Підприємницькі навики</b>	<b>Навики роботи з даними</b>	<b>Технічні навики</b>
	Вміння управляти персоналом (HRM)	Етичне та відповідальне використання даних	Управління інцидентами і реакціями на них
	Мінімізація та контроль ризиків	Візуалізація даних	Управління загрозами та моделювання сценаріїв
	Використання технологій на робочому місці	Бізнес-аналітика із використанням аналізу даних	Управління інформацією та подіями в системі безпеки (SIEM)
	Комунікація зі стейкхолдерами	Збереження даних і убезпечення доступу до них	Забезпечення комп'ютерної безпеки
	Розвиток персоналу	Управління даними	Управління «слабкими місцями» цифрових екосистем

*Джерело: складено автором за даними [204-206]*

На кінець 2025 року популярності набули такі навички (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. – Навички, які розвивав персонал підприємств у 2025 році**

Група навичків	Вміння та компетентності	Освітній продукт (курс), спрямований на розвиток навичків	Розробник	
Штучний інтелект і технічні навички	Створення розширених промптів	Start Writing Prompts like a Pro (Почніть писати промпти як професіонал)	Google	
	Використання агентів ШІ	Agentic AI and AI Agents: A Primer for Leaders (Агентний ШІ та ШІ-агенти: посібник для лідерів)	Університет Вандербільта	
	Налагодження співпраці людини та ШІ	Maximize Productivity With AI Tools (Максимізуйте продуктивність за допомогою інструментів ШІ)	Google	
	Створення додатків на основі ШІ	Develop Generative AI Applications: Get Started (Розробка додатків на основі генеративного ШІ: з чого почати)	IBM	
	Проектування з ШІ	Design Fundamentals with AI (Основи дизайну з використанням ШІ)	Adobe	
	Підприємницькі навички		AI for Everyone (ШІ для всіх)	DeepLearning.AI
			Financial Markets (Фінансові ринки)	Єльський університет
	Використання даних		Foundations: Data, Data, Everywhere (Основи: дані, дані, вони всюди)	Google
			Supervised Machine Learning: Regression and Classification (Машинне навчання з учителем: регресія та класифікація)	Стенфордський університет
	Використання технологій		Introduction to Generative AI (Вступ до генеративного ШІ)	Google Cloud
Programming for Everybody (Getting Started with Python) (Програмування для всіх: початок роботи з Python)			Мічиганський університет	
Соціальні (людські) навички	Навички особистісного розвитку	Accelerate Your Job Search with AI (Прискорте пошук роботи за допомогою ШІ)	Google	
		The Science of Well-Being (Наука про благополуччя)	Єльський університет	
	Навички співпраці	Introduction to Negotiation: A Strategic Playbook for Becoming a Principled and Persuasive Negotiator (Вступ до переговорів: стратегічний посібник, як стати принциповим і переконливим переговорником)	Єльський університет	
		Creative Thinking: Techniques and Tools for Success (Креативне мислення: техніки та інструменти для успіху)	Імперський коледж Лондона	
	Навички у сферах мистецтва та гуманітарних наук	Fundamentals of Graphic Design (Основи графічного дизайну)	Каліфорнійський інститут мистецтв	
		Introduction to Philosophy (Вступ до філософії)	Единбурзький університет	

Джерело: складено автором за даними [206]

Не останню роль у процесах розвитку персоналу відіграє фінансовий ресурс. Зокрема, у процесі дослідження було встановлено, що витрати на навчання, підвищення кваліфікації, перенавчання фахівців становили в залежності від специфіки виду економічної діяльності суб'єкта господарювання від 10 до 80% бюджету. Найвищі показники демонструють ІТ-компанії та підприємства креативних індустрій. Обсяги витрат, за свідченнями фахівців кадрових відділів компаній, різняться і з року в рік. Наприклад, у 2020 році вартість підвищення кваліфікації одного працівника (виконавчої ланки або категорії middle-менеджменту, в середньому була на рівні 3000-5000 грн., у 2021 році – 2000-4000 грн., а у 2022 році – 1500-5000 грн. Така градація вартості пояснюється тим, що одні компетенції цілком можна отримати після проходження онлайн-курсу, що може коштувати від 200 грн при масовому розповсюдженні на загально відомих платформах, до 5000-7000 грн при використанні індивідуального підходу, формуванні малочисельних груп, забезпечення безперервного контакту та комунікації з ментором, який є загально визнаним фахівцем у галузі, тощо. Підвищення вартості освітніх послуг спостерігалось у 2022 році щодо тих форм навчання персоналу, які передбачали особисту присутність особи – характерно для робітничих професій, з огляду на зростання цін на комунальні послуги, електрику, проживання, транспортування, обслуговування обладнання, тощо. Однак, кількість таких очних стажувань у 2022 році була не значною через військові дії на багатьох територіях України, окупацію окремих районів, блекауту, неможливість планування та реалізації навчального процесу.

Керівники ряду компаній, які продовжують свою діяльність в Україні, відкрито визнають, що у 2026 році не планують у своїх кошторисах жодних витрат на розвиток персоналу. Однак, це не означає, що вони не мають намірів покращувати кадровий потенціал. За останній рік з'явилась велика кількість онлайн-курсів; освітні платформи відомих університетів в усьому світі почали давати доступ до своїх ресурсів безоплатно. Тому очільники компаній вбачають можливість економії у використанні безкоштовних освітніх сервісів. Водночас,

необхідно оцінити витрати часу персоналу, що буде задіяний у програмах навчання та підвищення кваліфікації, а отже, не зможе виконувати свої посадові обов'язки при збереженні заробітної плати. Якщо у 2020 році при мінімальному розмірі заробітної плати 4723 грн по 31.08.2020 року та 5000 грн до кінця року, а середньому по Україні – 10340 грн, – працівник на тиждень «випадав» із активного робочого процесу, це коштувало компаніям близько 1200-2500 грн, то у 2021 році ці цифри становили (мінімальна заробітна плата 6000 грн по 30.11.2021 року та 6500 грн до кінця року та середня – 14313 грн) – приблизно 1500-3500 грн., у 2022 році (мінімальна заробітна плата 6500 грн по 30.09.2022 року та 6700 грн до кінця року та середня 14859 грн) – 1600-3700 грн. [6, с.419], у 2023 році – 1675-3700 грн. (6700 грн. мінімальна заробітна плата та середня 14308,46 грн.), у 2024 році – 1775-4370 грн. (7100 грн. мінімальна заробітна плата до квітня, з квітня 2024 року – 8000 грн. та середня 17480 грн.) та 2000-5125 грн. у 2025 році (8000 грн. мінімальна заробітна та середня 20500 грн.). Зауважимо, що такі розрахунки є досить умовними, оскільки реальні витрати на розвиток персоналу, особливо управлінських кадрів і топ-менеджменту можуть бути суттєво вищими. Наприклад, у табл. 2.3 узагальнено вартість навчання у бізнес-школах в Україні. Маємо зазначити, що ринкова ціна за якісну MBA програму в Україні наразі коливається в межах 20000-38000 дол. США за повний курс, і це, однак, нижча вартість, ніж у провідних європейських школах, де ціни починаються від 45000 євро, проте, вища, ніж у сусідніх країнах Східної Європи.

Зручність використання бізнес-освіти для розвитку управлінського персоналу підприємств полягає у гнучкості форматів набуття бажаних навиків. Так, майже всі бізнес-школи орієнтовані на освіту дорослих і на потреби клієнтів, а тому перейшли на гібридний формат (наприклад, по схемі «офлайн-модулі 4 дні на місяць + онлайн-підтримка»), що дозволяє навчатися без відриву від управління бізнесом. У відповіді на потреби часу, у 2025–2026 роках бізнес-школи активно інтегрують у вартість модулі з антикризового менеджменту, ШІ-інструментів та психологічної резильєнтності лідерів команд.

**Таблиця 2.3. – Вартість навчання у бізнес-школах в Україні на  
2025/2026 навчальний рік**

<b>Бізнес-школа</b>	<b>Програма</b>	<b>Вартість (повний курс)</b>	<b>Тривалість</b>	<b>Особливості</b>
Києво-Могилянська бізнес-школа (KMBS)	Presidents' MBA	1600000 грн	20 місяців	Найдорожча програма; фокус на власників великого бізнесу та трансформаційне лідерство.
Києво-Могилянська бізнес-школа (KMBS)	Master in Business Analytics	700000 грн	17 місяців	Спеціалізована програма з акцентом на прийняття рішень на основі аналізу даних.
Kiev Business School	Стандартний MBA	82000 грн	16 місяців	Бюджетний сегмент; акцент на базових інструментах операційного менеджменту.
Kiev Business School	Executive MBA	116000 грн	24 місяці	Практико-орієнтована програма для управлінців з акцентом на локальний ринок.
Kiev Business School	Sheffield Executive MBA	472000 грн.	24 місяці	Міжнародна програма у партнерстві з University of Sheffield (Велика Британія); подвійний диплом.
LvBS (Бізнес-школа УКУ)	Key Executive MBA	1200000 грн	22 місяці	Офлайн-модулі у Львові; сильна ціннісна складова, розвиток персонального бренду лідера.
LvBS (Бізнес-школа УКУ)	MSc in Technology Mgmt	187500 грн	18–24 місяці	Спеціалізована магістратура для ІТ- сектору; фокус на розробку стратегій для тех-компаній.
MIM Business School Київ (Міжнародний інститут менеджменту)	Senior Executive MBA	983800 грн	23 місяці	Класична школа; можливість помісячної оплати; найстаріша MBA в Україні з акредитацією АМВА.
MIM Business School Київ (Міжнародний інститут менеджменту)	MBA (для випускників)	842800 грн	22 місяці	Програма для менеджерів середньої та вищої ланки; глибоке занурення в корпоративні фінанси.

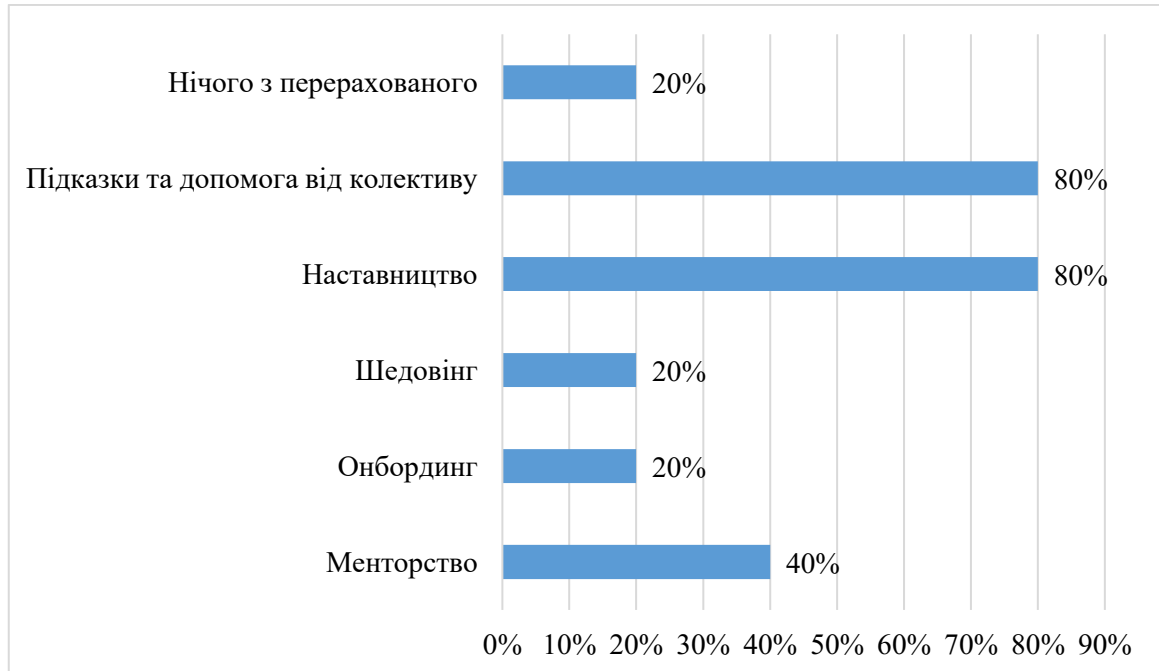
## Продовження табл.2.3

Бізнес-школа	Програма	Вартість (повний курс)	Тривалість	Особливості
МІМ Business School Київ (Міжнародний інститут менеджменту)	pre-MBA	263600 грн	8 місяців	Інтенсивна підготовка для лінійних менеджерів перед вступом на повноцінну програму MBA.
Київська школа економіки (KSE)	MBA	850000 грн	22 місяці	Поєднання академічної глибини та сучасних бізнес-кейсів; сильна аналітична база.
Бізнес-школа КРОК (BSK)	MBA IT	415000 грн	16 місяців	Спеціалізована програма для управлінців у сфері високих технологій та діджиталізації.
Бізнес-школа КРОК (BSK)	General MBA	399000 грн	16 місяців	Універсальна програма для розвитку навичок загального менеджменту в середньому бізнесі.
Бізнес-школа КРОК (BSK)	Business School КРОК – International MBA + Swiss	399000 грн + 2900 €	16 місяців	Спільна програма з Swiss Business School (Цюрих); отримання європейського ступеня MBA.
КІВІТ	General MBA	112000 грн.	20 місяців	Гнучкий графік навчання; орієнтація на розвиток прикладних підприємницьких навичок.
АМВА акредитовані школи	Різні програми	200000-750000 грн.	12–24 місяці	Гарантія якості міжнародного рівня; доступ до глобальної мережі випускників MBA.

*Джерело: складено автором за даними [207, 208]*

Додаток Е демонструє очікування очільників і менеджерів вітчизняних підприємств щодо потреби у персоналі. Ці дані є показовими для того, аби усвідомити потребу у таких заходах розвитку персоналу, як адаптація, менторство, наставництво, професійна орієнтація та баддінг, адже найм нових працівників потребує їх онбордингу та супроводу на перших тижнях роботи з боку досвідчених колег.

Проведене опитування роботодавців із використанням анкети (Додаток Ж) дало змогу з'ясувати, які підходи до адаптації нових працівників використовуються на підприємствах (рис.2.7).



**Рисунок 2.7. – Відповіді респондентів на питання «Які підходи до адаптації нових працівників використовуються у компанії?»**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

Результати опитування переконливо доводять, що роботодавці схильні використовувати такі форми адаптації, які не вимагають додаткових фінансових витрат і не є надто обтяжливими для працівників, що будуть задіяні у їх виконанні.

Помітною довоєнною тенденцією у площині розвитку персоналу та організації навчання без відриву від виробництва стало створення у структурі великих українських компаній корпоративних університетів, шкіл або започаткування освітніх платформ для онлайн-навчання. Так, аналіз даних з відкритих джерел дозволив виокремити кілька освітніх ініціатив, вартих уваги у межах цього дослідження з метою демонстрації позитивних кейсів

започаткування комплексних механізмів розвитку персоналу та формування кадрової потенціалу вітчизняних підприємств.

Академія ДТЕК – це відкритий корпоративний університет, створений для розвитку майбутніх лідерів, вдосконалення професійних навичок і розширення можливостей як співробітників Групи ДТЕК, так і зовнішніх клієнтів [209].

Метінвест Політехніка – корпоративний університет, стати студентом якого може будь-яка зацікавлена особа. Це хороший приклад того, як з інструменту корпоративного розвитку працівників освітня ініціатива підприємства перетворилась на додаткове джерело фінансових надходжень і засіб подолання репутаційних ризиків, покращення соціального іміджу, оскільки крім здобуття вищої освіти на умовах за кошти фізичних осіб, у студентів є можливість навчатися на замовлення компанії. Підприємство покриває витрати на навчання для своїх співробітників і їхніх дітей, що є хорошим мотиваційним механізмом, інструментом для підвищення рівня лояльності та нарощення кадрового потенціалу колективу, а також надає фінансову підтримку студентів, готових працювати на виробництвах компанії протягом навчання і після нього, тобто створює кадровий резерв і формує інтелектуальний капітал на майбутнє [210].

SOFTSERVE Університет – це корпоративна навчальна екосистема для розвитку компетенцій та можливостей працівників компанії, стратегічною місією якої є уможливлення досягнення стратегічних цілей SoftServe через підвищення компетенцій та кваліфікацій працівників шляхом надання ефективних навчальних рішень. Загалом, станом на кінець 2025 року у внутрішніх навчальних програмах університету взяв участь 11571 учасник, а до зовнішніх програм долучилось 6011 осіб. Пріоритетними компетенціями, які розвиваються через опанування навчальних програм, є такі, як підприємницькі та управлінські здібності, використання цифрових технологій та розроблення програмного забезпечення, покращення особистої ефективності та формування лідерських якостей, поглиблення мовних навиків і здатності до міжкультурної комунікації, вміння програмно-проектного менеджменту, а також бізнес-аналіз

та продакт-менеджмент. Завдяки ефективній політиці формування кадрового потенціалу, компанії вдалося створити середовище, яке дозволяє працівникам навчатися й адаптуватися безпосередньо на робочому місці [211].

ERAM Campus – освітня ініціатива, що дає можливість тим, хто прагне отримати знання і навички у сфері інформаційних технологій та підвищити рівень цифрової грамотності та цифрових компетенцій, навчатися у найкращих експертів-практиків безпосередньої у середовищі найбільшої ІТ-компанії в Україні та застосувати свої нові знання в компанії або на власний розсуд. До освітньої екосистеми ERAM входить понад 2000 менторів і тренерів, а учасниками різних навчальних програм стало понад півмільйона осіб, які мали можливість спочатку пройти тестування з профорієнтаційною метою задля того, аби підібрати освітній продукт, який якнайкраще підійшов би до їх очікувань і інтересів [212].

Genesis Academy – пропонує навчання такими напрямками, як маркетинг та комунікації, аналітика, дизайн, розиток ІТ-продуктів, розробка бізнесу та інвестиції, фронтенд, бекенд, рекрутинг, контроль якості, DevOps, юридичні питання та комплаєнс. Функції викладачів виконують більш ніж 200 працівників компанії рівня senior (старший менеджер) та топ-менеджерів. Таким чином мінімізуються витрати на залучення додаткового персоналу для проведення лекційних занять, а самі навчальні івенти стають концентрованими та професійно-орієнтованими, оскільки інформація до слухачів надходить від професіоналів-практиків. Випускники програм долучаються до спільноти, яка стає джерелом кадрового потенціалу для компанії, і сприяє швидкому закриттю вакансій за умови їх появи [213].

Подібний до Genesis Academy фрейм для функціонування та проведення навчання працівників і інших зацікавлених осіб було обрано менеджментом під час організації Школи бізнесу Нова Пошта. Учасникам пропонується курсова підготовка, що стосується переважно розвитку підприємницьких навичок, однак, на рівні навчальних модулів охоплює широкий перелік тем, спрямованих на розвиток таких навичок, як бізнес-планування та прогнозування майбутнього

бізнесу, упорядкування бізнес-процесів і ефективний фінансовий менеджмент, досягнення корпоративної ефективності, залучення та розвиток талантів, мотивування та налагодження командної роботи, оцінки персоналу, управління грошовою винагородою, планування та реалізація маркетингових операцій, у тому числі аналіз ринку, дослідження клієнтоцентричності, формування стратегії конкурування, налагодження ефективної маркетингової комунікації, вміння з онлайн-маркетингу, операційного та логістичного менеджменту. Тренерами на програмі є очільники відділів і представники топ-менеджменту ТОВ «Нов пошта», які розуміють сучасні виклики бізнесу і готові надавати інформаційну та консультативну підтримку впродовж навчання [214].

Корпоративний Університет COMFY.FEED – це проєкт створення сучасного корпоративного університету, у межах якого використовуються інноваційні підходи для того, щоб створювати культуру навчання, яка буде ефективним інструментом впливу на якість виконання задач у реалізації стратегії компанії. Його було номіновано на Премію HR-бренд у номінації «Кращий проєкт з навчання та розвитку працівників». На практиці навчання організоване через веб-застосунок побудований за принципом соціальних мереж. Такий підхід гарантує гнучкі освітні формати, які можливо адаптувати під особливості будь-якої посади працівника у компанії, різноманітність контенту, який доступний до перегляду у будь-який час, і забезпечує можливість HR-менеджерам оцифровувати результати навчальних проєктів та ініціатив, відслідковувати їх вплив на результати бізнесу у перспективі, що і є основною метою розвитку персоналу на підприємстві [215].

Fozzy Campus – едукативна система, що супроводжує такі етапи становлення та розвитку працівника як частини команди, як онбординг, управління ефективністю, оцінка навичок і компетенцій, створення персональних планів розвитку, програми навчання за укладеним планом [216].

Табл. 2.4 вміщує результати порівняльного аналізу особливостей функціонування корпоративних університетів, створених для розвитку персоналу підприємств і формування їх кадрового потенціалу.

**Таблиця 2.4. – Порівняльний аналіз корпоративних університетів,  
створених для розвитку персоналу підприємств і формування їх кадрового  
потенціалу**

<b>Назва</b>	<b>Компанія-засновник</b>	<b>Цільова аудиторія</b>	<b>Особливості і фокус програм</b>	<b>Формати навчання</b>
Академія ДТЕК (Academy DTEK)	ДТЕК (Енергетика)	Співробітники, держслужбовці, топ-менеджмент	Відкрита освітня платформа, що впроваджує інноваційні методи навчання. Фокус на управління змінами та «м'які» навички.	Гібридний (офлайн хаб у Києві + онлайн)
Університет «Метінвест Політехніка»	Метінвест (Промисловість)	Студенти, інженерно-технічний персонал компанії	Повноцінна вища освіта. Перший недержавний гірничо-металургійний університет з акредитованими програмами (дуальна освіта).	Офлайн-орієнтований (практика на виробництві)
SoftServe Університет	SoftServe (IT)	IT-фахівці всіх рівнів, світчери (ті, хто хоче перейти в IT)	Професійна сертифікація. Власний центр сертифікації, понад 2000 курсів від Junior до архітекторів.	Переважно онлайн + менторство
EPAM Campus	EPAM (IT)	Студенти, нові співробітники, початківці у професіях IT	Фокус на підготовці талантів з «нуля» для проєктів компанії. Велика увага приділяється розвитку професійних навиків.	Дистанційний (лабораторії)
Genesis Academy	Genesis (Product IT)	Маркетологи, аналітики, менеджери продуктів – працівники компанії	Фокус на «продуктове мислення». Навчання створенню та масштабуванню IT-продуктів. Високий конкурсний відбір.	Онлайн-курси з реальними кейсами
Школа бізнесу Нова Пошта	Нова Пошта (Логістика)	Лінійний персонал, менеджери, партнери компанії	Фокус на сервісне лідерство та логістику. Масштабна підготовка персоналу за єдиними стандартами якості та навчання.	Власна освітня платформа + регіональні тренінги
Корпоративний Університет COMFY.FEED	COMFY (Ритейл)	Продавці-консультанти, адмінперсонал компанії	Гейміфікована мобільна платформа, де навчання інтегроване в робочий процес (micro-learning) на основі клієнтського досвіду.	Мобільний додаток
Fozzy Campus	Fozzy Group (Ритейл)	Персонал магазинів, логісти, кухарі	Навчання ритейлу, стандартам безпеки та якості продуктів у мережах (Сільпо, Фора). Фокус на операційну ефективність.	Гібридний (центри навчання + онлайн)

*Джерело: складено автором за даними [210-216]*

Загалом, у процесі проведеного дослідження було встановлено такі проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу підприємств, як: відсутність фінансових, кадрових, часових і інших корпоративних ресурсів, низький рівень мотивації працівників, бажання і готовності до змін; відсутність прямого зв'язку між результатами розвитку працівника та отриманням їм економічних чи інших переваг; відсутність у працівника ресурсів для розвитку (емоційне та професійне вигорання, відсутність перспектив, втома, брак часу); нездатність підприємства організувати процес розвитку персоналу (знайти провайдера послуг, забезпечити участь працівників).

Пропонуємо такі орієнтовні шляхи вирішення проблем управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу підприємств: спільне ресурсне забезпечення процесу розвитку – частину компенсує підприємство, частину – працівник; пошук додаткових зовнішніх джерел забезпечення розвитку персоналу; використання безоплатних можливостей для розвитку та самоосвіти; встановлення одноразової премії за успішне завершення програми розвитку; виділення часу із фонду робочого часу для розвитку персоналу; преміювання за демонстрацію ініціативи щодо професійного розвитку працівника; виплати премій виключно тим працівникам, які з визначеною підприємством періодичністю беруть участь у заходах професійного розвитку; підвищення по посаді працівників, які демонструють найкраща результати професійного розвитку; встановлення у межах кадрової політики підприємства чітких правил застосування інструментів розвитку персоналу та періодичності підвищення кваліфікації; зниження рівня посадового навантаження на працівників, які беруть участь у заходах підвищення кваліфікації, проходять стажування, навчання; використання аутсорсингу для організації та реалізації процесу розвитку персоналу; використання можливостей розвитку персоналу на цифрових освітніх платформах; матеріальне та моральне заохочення саморозвитку персоналу (рис.2.8) [197, с.69].

<p>Відсутність фінансових, кадрових, часових і інших корпоративних ресурсів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спільне ресурсне забезпечення процесу розвитку - частину компенсує підприємство, частину - працівник;</li> <li>• пошук додаткових зовнішніх джерел забезпечення розвитку персоналу;</li> <li>• використання безоплатних можливостей для розвитку та самоосвіти.</li> </ul>
<p>Низький рівень мотивації працівників, бажання і готовності до змін</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення одноразової премії за успішне завершення програми розвитку;</li> <li>• виділення часу із фонду робочого часу для розвитку персоналу;</li> <li>• преміювання працівника за демонстрацію ініціативи щодо професійного розвитку.</li> </ul>
<p>Відсутність прямого зв'язку між результатом розвитку працівника та отриманням їм економічних чи інших переваг</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виплати премій виключно тим працівникам, які з визначеною підприємством періодичністю беруть участь у заходах професійного розвитку;</li> <li>• підвищення по посаді працівників, які демонструють найкращі результати професійного розвитку</li> </ul>
<p>Відсутність у працівника ресурсів для розвитку (емоційне та професійне вигорання, відсутність перспектив, втому, брак часу)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення у межах кадрової політики підприємства чітких правил застосування інструментів розвитку персоналу та періодичності підвищення кваліфікації;</li> <li>• зниження рівня посадового навантаження на працівників, які беруть участь у заходах підвищення кваліфікації, проходять стажування, навчання.</li> </ul>
<p>Нездатність підприємства організувати процес розвитку персоналу (знайти провайдера послуг, забезпечити участь працівників)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання аутсорсингу для організації та реалізації процесу розвитку персоналу;</li> <li>• використання можливостей розвитку персоналу на цифрових освітніх платформах;</li> <li>• матеріальне та моральне заохочення саморозвитку персоналу.</li> </ul>

**Рисунок 2.8. – Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу та шляхи їх вирішення**

*Джерело: [197, с.69]*

Нагорний В.В., Рубан О.О. пропонують бізнес-коучинг у якості управлінського інструменту, здатного вирішити частину окреслених проблем. Науковці стверджують, що «у бізнес-середовищі бізнес-коучинг може вирішити багато важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами; організацію ефективно працюючих трудових і виробничих колективів; забезпечення конкурентних переваг для підприємства; мінімізацію плинності

кадрів; мотивацію персоналу; ефективне управління робочим часом; формування корпоративної культури та позитивного корпоративного іміджу на ринку тощо [135].

За правильного підходу навчання мотивує працівників, утримує їх від переходу в іншу компанію та залучає нових працівників. При цьому підприємство вирішує проблему недостатньої грамотності персоналу, адже сьогодні кожен працівник має свою ринкову ціну, яка формується з огляду на його освіту, знання та вміння [8, с.22].

Отже, формування кадрового потенціалу на підприємствах України має супроводжуватись безперервним процесом розвитку наявного персоналу та залученням талантів і найкращих фахівців з ринку праці. Залучення зовнішніх джерел фінансових ресурсів і сторонніх провайдерів освітніх послуг дозволить підприємствам більш професійно підійти до вирішення проблеми професійного розвитку персоналу; а можливості його особистого розвитку варто реалізувати через безкоштовні освітні та інформаційні продукти, розміщені на цифрових едукативних платформах [197, с.69].

Аналіз кейсів великих підприємств, які провадять свою діяльність в Україні, таких як ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «Київстар», АТ «НАК «Нафтогаз України», ПрАТ «МХП», ТОВ «Метінвест Холдинг», ТОВ «Софтсерв», ТОВ «ЕПАМ Системз», ТОВ «Генезис Медіа», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «РУШ», ПрАТ «Укрпошта», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ НЕК «Укренерго», свідчать про пильну увагу з боку менеджменту до питання розвитку персоналу. Водночас, не можна не зауважити, що вибірка компаній для аналізу була зроблена на основі їх медійної активності, присутності у цифровому просторі та рівні інформаційної прозорості, що засвідчили наявність у них достатніх ресурсів для таких стратегічних HR-ініціатив. Для підприємств, які мають менші бюджети та кадровий ресурс для реалізації освітніх заходів, менторської підтримки новачків, наставництва, тощо, характерними є пасивність і фрагментарність політик формування кадрового потенціалу і професійного розвитку персоналу.

### **2.3. Діагностика ризиків для кадрової безпеки підприємства, що виникають у процесі управління розвитком персоналу**

У попередніх розділах цього дослідження нами уже наводились аргументи щодо того, що процес управління розвитком персоналу, крім вагомих позитивних наслідків для підприємства, таких як збільшення кадрового та інтелектуального потенціалів, підвищення продуктивності та результативності праці, економія часу та матеріальних ресурсів внаслідок використання більш ефективних технік і прийомів для виконання працівниками поставлених завдань, покращення клімату та професійної атмосфери у колективі, зростання якості обслуговування клієнтів, тощо, може сформувати і джерела загроз для нормальної діяльності компанії, пов'язані з опором змінам, пасивною професійною поведінкою, супротивом додатковому навантаженню, розчаруванням у випадку відсутності належної мотивації за досягнення та плинністю кадрів. Таким чином, управління розвитком персоналу супроводжується кадровими ризиками або ризиками персоналу, що можуть впливати як на результативність самого процесу, так і на його кінцеві результати.

Кадровими ризиками В. Г. Щербак, О. П. Пугачов називають будь-яку дію або бездіяльність з боку персоналу. У широкому розумінні слова під кадровим (персональним) ризиком науковці розуміють ризик, що виникає на підприємстві в процесі взаємодії останнього з власним персоналом, адже творцем й виконавцем будь-яких рішень тактичного й стратегічного гатунку є персонал підприємства [217, с.13]. Питання впливу кадрових ризиків на систему менеджменту підприємства та його кадрову безпеку, і зокрема, виокремленню тих їх видів, що виникають під час здійснення суб'єктом господарювання інвестицій у розвиток персоналу, предметно розглядають у своїх публікаціях такі науковці, як Алькема В. Г., Денис В. А. [218], Башинська І., Бриленко К., Довбняк Н. [219], Величко Я. І. [220], Діденко Н. В. [221], Дьомкіна О. В. [222-225], Живко З. Б., Чернобай Л. І., Чернобай Д. А.

[226], Завербний А. С., Пушак Г. І. [227], Ісак А. М. [228], Москаленко В. О., Дробот Ю. Ю. [229], Нечипорук Л. В. [230], Романенко М. О. [231], Сай Л. П., Пшик-Ковальська О. О. [232], Шаповал О. А. [233]. Проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства, які у багатьох випадках нерозривно пов'язані з кадровими ризиками та ризиками управління персоналом, тримають у фокусі досліджень Герасименко О. М. [234], Дячков Д. В., Богдан М. О., Вовковінський Ю. В. [235], Затонацький Д. А. [236], Зачосова Н. В. [237], Корж І. Ф. [238], Красняк О. П., Гарбар В. А. [239], Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. [240], Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. [241], Паславська О. І. [242], Приходько Л. С., Білоус С. П. [243], Ткаченко В. І., Дивенець А. С., Федосова Я. А., Грунт І. С., Стовба А. О. [244], Швед В. В., Чернокозинська О. А. [245]. Під кадровою безпекою О.М. Герасименко пропонує розуміти процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [234, с.119]. Як відзначають Назарова Г. В., Урдуханов Р. І., враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз і ризиків для підприємства реалізуються з участю або за сприяння його персоналу, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації, і задача кадрової безпеки полягає в проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшення їх шкідливого впливу а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки [241, с.31].

Сучасні ризики для кадрової безпеки підприємств активно формуються у зовнішньому середовищі їх діяльності, особливо зважаючи на стан пермакризи економіки та соціальну напругу у суспільстві. Тривалі воєнні дії на території України призводять до суттєвих трансформацій на вітчизняному ринку праці. У першу чергу очевидним є заміщення чоловічих посад жінками, що пов'язане з мобілізацією значної частини працездатного населення чоловічої статі. З іншого боку, відчувається дефіцит претендентів на традиційно «жіночі посади»,

оскільки значна кількість жінок змушена була полишити Україну у пошуках безпечного місця для власного перебування та для життя своїх дітей [246].

Кейси вітчизняних підприємств, які працюють у воєнний час і стикнулись із зовнішніми кадровими ризиками у процесі формування власного кадрового потенціалу, демонструють перехід від «навчання заради навчання» до стратегії екстремальної адаптації до реалій невизначеності воєнної економіки. Їх менеджерам вдалося поєднати бізнес і освітні ініціативи, щоб компенсувати втрати людського капіталу (табл.2.5).

**Таблиця 2.5. - Аналіз кейсів підприємств, що перетворили кадрові ризики на можливості для посилення кадрового потенціалу**

Компанія	Кейс	Управлінські дії та інструменти	Результат
Scania / Ferrexpo	Оновлення навиків (розширення ролі жінки в промисловості та технологіях)	Перекваліфікація жінок для обіймання «чоловічих» посад (наприклад, водії важкої техніки, машиністки кранів).	Зростання частки жінок на «технологічних» посадах у Ferrexpo на 15-20%.
МНР (МХП)	Реінтеграція ветеранів (ініціатива «МХП Поруч»)	Психологічна підтримка + зміна фаху (наприклад, з логістики в ІТ) при наявності фізичних обмежень.	Використання кадрового потенціалу, збереження штату, підтримання лояльності досвідчених працівників.
Київстар	Політика інтеграції ветеранів («4.5.0.»)	Медичні чекапи, соціальний пакет, навчання лідерів команд навикам взаємодії з ветеранами.	Створення інклюзивного середовища; високий показник успішного ребордингу (повернення).
COMFY	Мікронавчання та мікрокваліфікації	Короткі курси (2–5 хв) у смартфоні, гейміфікація та «коїни» за успіхи.	Залученість у навчання — 80%; адаптація персоналу прискорила на 30%.
Нова пошта	Дуальна освіта та формування внутрішнього кадрового резерву	Власна «Школа бізнесу», дуальні програми для понад 500 студентів (теорія + оплачувана практика).	До 80% вакансій управлінського персоналу закриваються з кадрового резерву.
SoftServe / DTEK	Співпраця з закладами освіти (адаптація молоді)	Інтеграція менторів у ОП ЗВО, зарахування реальних бізнес-проектів як навчання.	Формування кадрового резерву ще за 2–3 роки до випуску студентів.
lifecell	Цифрова стійкість та ментальне здоров'я	LMS-платформа для навчання команд роботі в умовах блекаутів та підтримка ментального здоров'я.	Зростання ефективності командної роботи та рівня задоволеності клієнтів сервісом компанії.

*Джерело: складено автором за даними [247-255]*

Не зважаючи на успіх проаналізованих кейсів у вирішенні питання підвищення ефективності управління розвитком персоналу, їх реалізація була пов'язана з унікальними кадровими ризиками, нетиповими для класичних систем кадрової безпеки. Наприклад, під час перекваліфікації жінок на виконання традиційно «чоловічих» завдань виникає ризик травматизму та низької якості виконуваних робіт. При поверненні ветеранів і мобілізованих працівників у трудові колективи посилюється ризик соціальної напруги, погіршується емоційний стан учасників команд, зростають комунікаційні ризики. Під час реалізації програм розвитку персоналу та і HR-менеджменту в цілому, на ПрАТ «Київстар» виникали проблеми комунікації з мобілізованими фахівцями через втрату з ними зв'язку.

Станом на початок 2026 року на ринку праці відчутним є кадровий голод, пов'язаний із втратою кадрового капіталу та інтелектуального потенціалу нації внаслідок міграційних процесів. Стрімка інфляція має підштовхувати роботодавців до підвищення рівня оплати праці, і таке підвищення дійсно фіксується аналітиками, однак, темпи росту оплати праці не покривають здорожчання рівня життя в Україні, а ризики перебування на її території ніяк не компенсуються працівникам, які залишились на своїх посадах попри тривоги, відсутність електроенергії та постійні загрози для власного життя. Відтак, маємо ситуацію глибокої демотивації персоналу вітчизняних підприємств, яка призводить до емоційного та професійного вигорання, втрати працездатності та втратою інтересу до кар'єрного зростання. Такий стан кадрового ресурсу суб'єктів господарювання, особливо тих, які належать до об'єктів критичної інфраструктури, формує джерело значних загроз кадровій безпеці, що може суттєво та негативно вплинути на реалізацію підприємствами стратегічних цілей свого існування та розвитку. виправити ситуацію здатне прийняття зважених управлінських рішень керівництвом компаній щодо стимулювання працівників, виявлення та задоволення їх першочергових потреб і інтересів. А відтак, теоретико-методичні та прикладні аспекти підбору та розвитку персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового

потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу стали актуальною темою для досліджень вітчизняними вченими [246].

У табл. 2.6 представлені дані Державної служби статистики України щодо витрат вітчизняних підприємств на персонал (без врахування банків) і розраховано питому вагу витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи за останні 10 років.

**Таблиця 2.6. – Витрати на персонал підприємств України**

Рік	Загальні витрати, тис. грн.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	Питома вага витрат на оплату праці, %	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	Питома вага відрахувань на соціальні заходи, %
2013	400796757	294660007,4	73,52	106136749,6	26,48
2014	377452430,6	278356692,3	73,75	99095738,3	26,25
2015	411262344,3	309481477,6	75,25	101780866,7	24,75
2016	455473766,3	375804726,4	82,51	79669039,9	17,49
2017	594872722,4	490989427,5	82,54	103883294,9	17,46
2018	758739505,6	624778812,3	82,34	133960693,3	17,66
2019	932378289,6	769729596,1	82,56	162648693,5	17,44
2020	1019815150	841311311,4	82,50	178503838,2	17,50
2021	1200751365	988150749,4	82,29	212600615,5	17,71
2022	1057109856	874676959,9	82,74	182432896	17,26
2023	1215092987	1014338387	83,48	200754599,6	16,52
2024	1448308131	1212501064	83,72	235807067,6	16,28

*Джерело: складено автором за даними [256]*

Наявні дані свідчать, що витрати на оплату праці становлять переважну частину видатків підприємств, пов'язаних із персоналом, і їх питома вага поступово зростає, лишаючи на соціальні заходи лише близько 16% від загальних витрат. Кадровий ризик такої ситуації полягає у тому, що працівники втрачають мотивації та прагнення професійного розвитку, адже виплата заробітної плати гарантується їм законодавством, і не залежить від фактів проходження додаткового навчання, підвищення кваліфікації, тощо, а низький відсоток соціальних відрахувань не виконує стимулюючої ролі і не гарантує економічну безпеку працівників, які сумлінно виконують посадові обов'язки та стабільно нарощують обсяги професійних вмінь і навиків.

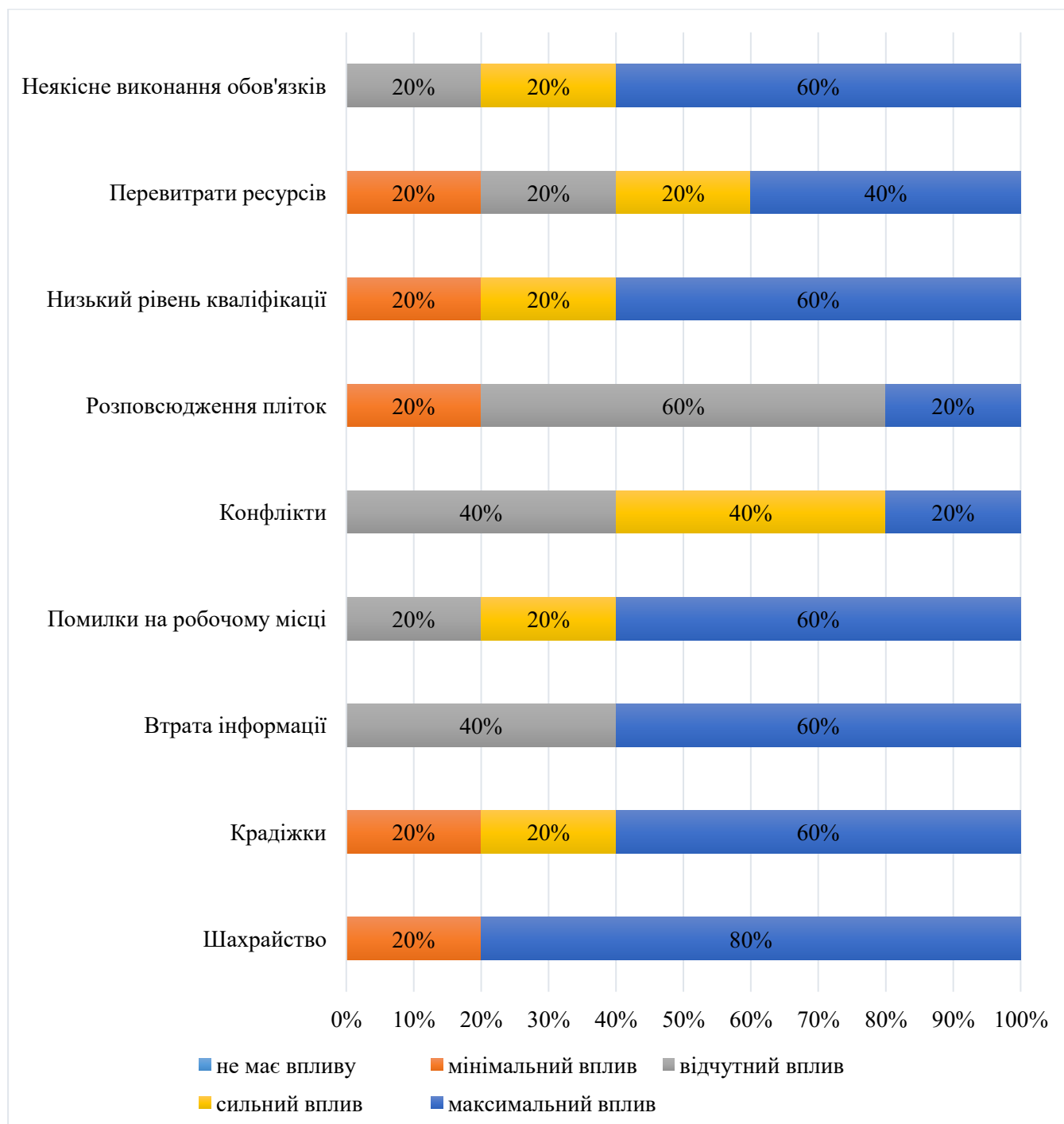
Відсутність витрат на розвиток персоналу актуалізує ризики втрати людського капіталу та інтелектуального потенціалу підприємства, що може призвести дестабілізації стану кадрової безпеки та загрози зниження рівня прибутковості бізнесу. Водночас, наявність таких витрат у бюджетах компаній не гарантує очевидного та кількісно вимірного ефекту, адже існує ймовірність ризику нецільового використання коштів. Превентивний ризик-менеджмент, спрямований на розрахунок ROI для інвестицій у розвиток персоналу (окупність інвестицій у навчання) дозволить запобігти нераціональним фінансовим втратам підприємства. Крім того, здійснення компанією інвестицій у власний персонал як елемент управління його розвитком може інтенсифікувати ризики «витоку мізків», тобто ситуацію, коли працівники, отримавши нові знання і навички, знаходять собі кращу посаду у іншій компанії з вищим рівнем заробітної плати. Розвиток працівників підвищує їх ринкову вартість, відтак, вони стають інтелектуальним капіталом компанії, заволодіти яким прагнуть конкуренти. Тому процес навчання має супроводжуватись моніторингом кадрових ризиків, що допоможе вчасно виявити низьку лояльність і запровадити механізми утримання талантів (наприклад, через систему бонусів і доплат інтенсивність і досвід).

У процесі професійного розвитку, який відбувається безпосередньо на робочому місці або у межах підприємства, персонал, що задіяний у ньому, отримує доступ до конфіденційної інформації, ноу-хау та внутрішніх бізнес-процесів, інтегрується у цифрову екосистему компанії, і може стати джерелом ризику витоку відомостей та їх нецільового використання. Моніторинг інсайдерських ризиків дозволяє оцінити ризики розголошення комерційної таємниці або втрати унікальних знань у разі звільнення працівника, що мав можливості та доступ для роботи з даними.

Неправильно організований розвиток (наприклад, суб'єктивний відбір кандидатів на підвищення) може спровокувати конфлікти, відчуття несправедливості та зниження мотивації у решти колективу, тобто створити емоційну напругу і зіпсувати командну роботу. Тому фахівцям з HR-

менеджменту необхідно моніторити морально-психологічний клімат та запобігати внутрішнім саботажам під час управління розвитком персоналу.

Рис. 2.9 демонструє відповіді респондентів на питання, які кадрові ризики мають найбільший вплив на стан економічної безпеки підприємства.



**Рисунок 2.9. – Відповіді респондентів на питання, які кадрові ризики мають найбільший вплив на стан економічної безпеки підприємства**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

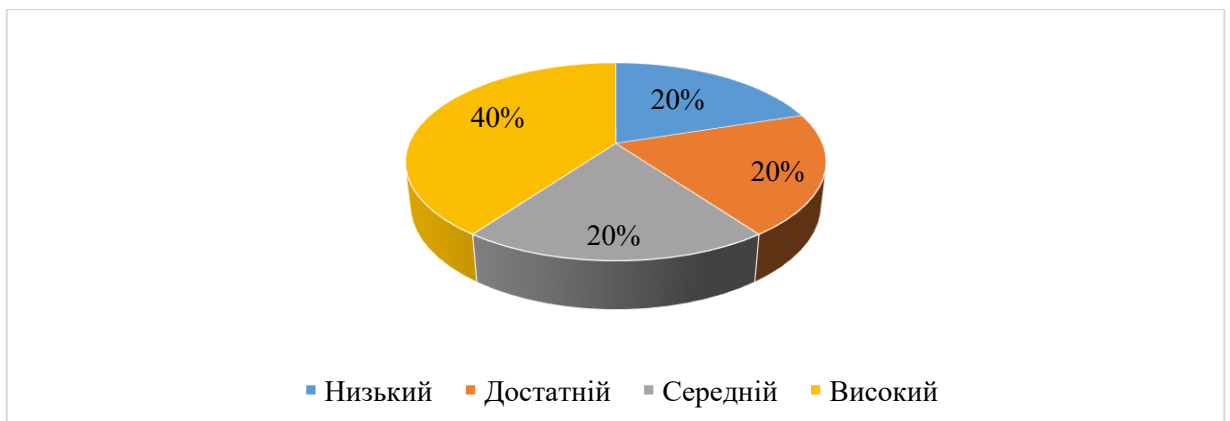
Рис. 2.10. демонструє відповіді представників роботодавців на питання, чи є у компанії документ, правила або елементи корпоративної культури, спрямовані на забезпечення кадрової безпеки. Зауважимо, що жоден управлінець не відповів ствердно на це питання.



**Рисунок 2.10. – Відповіді респондентів на питання, чи є у компанії документ, правила або елементи корпоративної культури, спрямовані на забезпечення кадрової безпеки?**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

Рис. 2.11 демонструє статистику відповідей респондентів на питання «Як Ви оцінюєте стан інтелектуально-кадрової безпеки своєї компанії?».



**Рисунок 2.11. – Відповіді респондентів на питання «Як Ви оцінюєте стан інтелектуально-кадрової безпеки своєї компанії?»**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

Отже, представники підприємств визнають проблему управління кадровою безпекою та нездатності забезпечити її високий рівень, а також відсутність комплексного підходу до оформлення принципів і підходів, що стосуються безпеко орієнтованого кадрового менеджменту, у корпоративній культурі компаній.

Проект Трудового Кодексу України 2025 року містить норми, які дозволяють формалізувати управління такими кадровими ризиками, що спричиняються дискримінацією, мобінгом, харасментом. На державному рівні визнається нерівність можливостей для навчання та кар'єрного зростання однією із форм психологічного та економічного тиску на працівників [257]. У випадку ратифікації цього фундаментального для управління сферою трудових відносин документу вітчизняним підприємствам доведеться переглянути та оновити власні кадрові політики та стратегії управління персоналом або врешті решт розробити їх, так як за даними проведеного опитування (рис.2.10), українські компанії не надто переймаються формалізацією та упорядкуванням власних кадрових принципів, політик і візій.

Вважаємо, що до переліку рис, вмінь та компетенцій, які мають бути розвинуті в управлінського персоналу для забезпечення кадрової безпеки бізнесу, мають бути віднесені: стресостійкість, критичне мислення, аналітичне мислення, адаптивність, здатність вирішувати проблеми та врегульовувати конфлікти, комунікабельність, лідерські якості та здатність брати на себе відповідальність, високий рівень емпатії, здатність до співпереживання та співчуття, емоційний інтелект, вміння керувати часом (особистим і робочим).

Розвиток зазначеного переліку якостей в управлінського персоналу дозволить мінімізувати ризики персоналу, що можуть становити загрозу для стану кадрової безпеки організації.

Шляхами підвищення ефективності підбору управлінського персоналу з кандидатів на ринку праці для формування кадрового потенціалу компанії можуть стати: обрання кандидатів, які закінчують заклад вищої освіти за потрібним напрямом, формування власного кадрового резерву управлінського

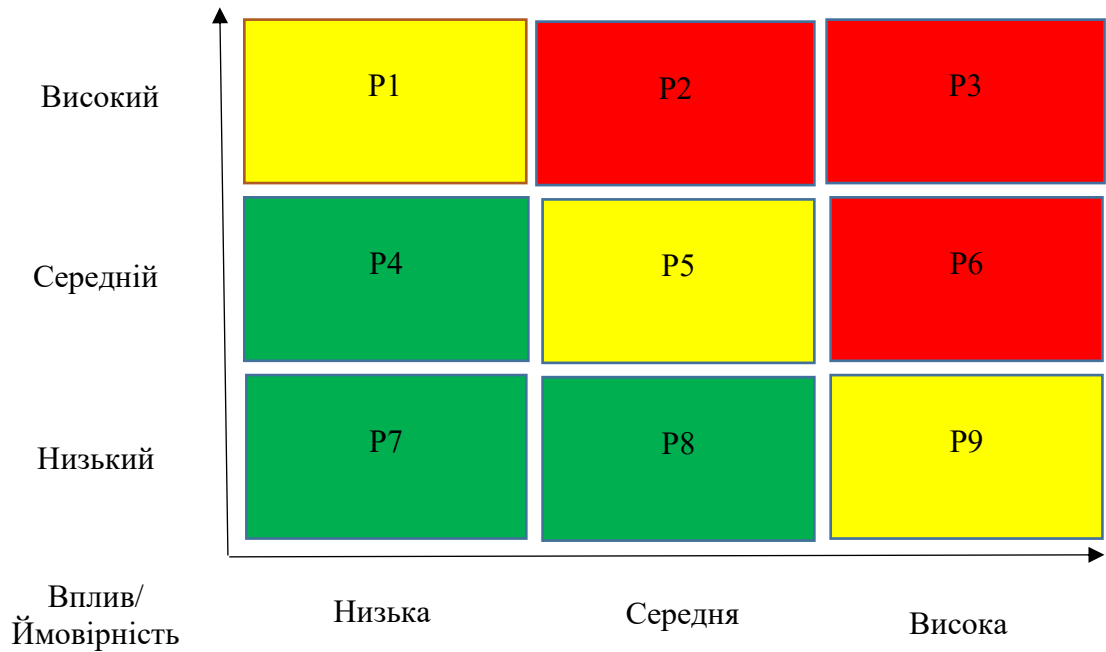
персоналу, співпраця з кадровими агенціями, закладами вищої освіти, моніторинг резюме на цифрових платформах, запровадження системи заходів для швидкої адаптації управлінця у перші робочі дні, розробка механізму інтеграції управлінського працівника до трудового колективу (команди), попереднє оцінювання кандидатів з метою виявлення необхідних навиків ще до етапу співбесіди та економії часу [246].

У табл. 2.7 візуалізовано матрицю кадрових ризиків для процесу управління розвитком персоналу. На рис.2.12 представлено карту ризиків, побудовану на основі цієї матриці.

**Таблиця 2.7. – Матриця кадрових ризиків для управління розвитком персоналу**

Позначення	Етап процесу управління розвитком персоналу	Суть ризику	Ймовірність ризику (Й)	Вплив ризику (В)	Рівень ризику (Р <sub>р</sub> =Й×В)
P1	Організація	Втрата ключового тренера або внутрішнього експерта	1	3	3 (середній)
P2	Планування	Невідповідність програм розвитку стратегії підприємства	2	3	6 (високий)
P3	Мотивація	Низька залученість персоналу до програм розвитку	3	3	9 (критичний)
P4	Організація	Тимчасові збої у графіку навчання	1	2	2 (низький)
P5	Оцінювання	Суб'єктивність оцінки результатів розвитку	2	2	4 (середній)
P6	Мотивація	Недостатня мотивація персоналу до розвитку	3	2	6 (високий)
P7	Моніторинг	Затримка оновлення навчальних матеріалів	1	1	1 (низький)
P8	Планування	Невідповідність формату навчання індивідуальним потребам	2	1	2 (низький)
P9	Усі етапи	Перевантаження персоналу навчальними активностями	3	1	3 (середній)

*Джерело: складено автором*



**Рисунок 2.12. – Карта ризиків для розвитку персоналу підприємства**

*Джерело: складено автором*

Отже, значна кількість ризиків для успішного розвитку персоналу виникає у результаті його дій, бездіяльності або з небажання чи страху змін, які неодмінно наступають після відкриття нового знання чи опанування навичку. Інша частина – це наслідок відсутності необхідних ресурсів, у тому числі і кадрових, ініціатив і лідерства серед управлінського персоналу, не здатного пояснити необхідність і позитивні наслідки фахового зростання чи змотивувати колектив. Неєфективність розвитку працівників або його відсутність є прямими загрозами для стану кадрової безпеки підприємства, а також «червоними прапорами» для його стейкхолдерів, які мають розуміти, що конкурентоспроможний бізнес недовго залишатиметься таким без кадрового прогресу та нарощення інтелектуального капіталу. Ідентифікація кадрових ризиків має бути важливою складовою механізму управління розвитком персоналу у системі HR-менеджменту підприємства, оскільки і самі ризики можуть виникати на різних етапах цього процесу, критично впливаючи і на результат етапу, і на ефективність усього процесу в цілому.

## Висновки до розділу 2

1. Сучасний стан зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу в Україні характеризується глибокою асиметрією та стратегічною трансформацією підходів до навчання та розвитку працівників. Встановлено, що зовнішнє середовище визначається гострим дефіцитом кадрів, який відчувають 74% роботодавців, і кваліфікаційним розривом між вимогами ринку праці та навичками пошукачів робочих місць, що є причиною тривалого закриття вакансій і, водночас, актуалізує потребу у онбордингу, менторингу, шедовінгу, баддінгу та інших форматах адаптації і розвитку персоналу. Проаналізовано десятирічні зміни значень Індексу людського розвитку (ІЛР), рівень безробіття, позицій України у рейтингу за показником Глобального Інноваційного Індексу, і на їх основі встановлено наявність умов для формування людського капіталу для післявоєнного відновлення економіки, які, однак, мають підсилюватись внутрішніми управлінськими механізмами компаній, націленими на якісний розвиток їх кадрового ресурсу.

2. Встановлено, що управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах України остаточно трансформувалося з допоміжної сервісної функції у базовий елемент стратегії виживання та економічної стійкості. В умовах тотальної невизначеності та дефіциту кадрів, спричиненого міграційними процесами та мобілізацією, збереження та нарощення кадрового потенціалу стало критичним фактором економічної безпеки підприємств. На основі аналізу практичного досвіду вітчизняних компаній встановлено, що домінуючою тенденцією є перехід до концепції внутрішнього рескілінгу та апскілінгу через формування корпоративних університетів і співпраці з закладами освіти як альтернативи для зовнішнього найму працівників (на прикладі кейсів: Академія ДТЕК (Academy DTEK), Університет «Метінвест Політехніка», SoftServe Університет, EPAM Campus, Genesis Academy, Школа бізнесу Нова Пошта, Корпоративний Університет COMFY.FEED, Fozzy Campus).

3. Прослідковано еволюцію актуалізації навиків, яких потребують сучасні фахівці, і розвиток яких заохочується роботодавцями, у тому числі і через надання доступу персоналу до едукативних онлайн-платформ. Якщо у 2022 році навички були чітко розмежовані на професійні і соціальні (hard skills і soft skills), то у 2024-му році вони інтегруються (hybrid skills) для досягнення ефекту синергії (наприклад, бізнес-аналітика поєднує дані та менеджмент). На кінець 2025 року користуються популярністю такі компетенції, як створення розширених промптів, використання агентів ШІ, налагодження співпраці людини та ШІ, створення додатків на основі ШІ, проектування з ШІ, підприємницькі навички, використання даних, використання технологій, навички особистісного розвитку, навички співпраці.

4. Управління розвитком персоналу супроводжується численними кадровими ризиками, що можуть мати суттєві негативні наслідки для стану кадрової безпеки підприємства. Представники управлінського персоналу українських підприємств відзначають, що основними кадровими ризиками станом на кінець 2025 року вони вважають шахрайство, крадіжки, втрату інформації, помилки на робочому місці, конфлікти, розповсюдження пліток, низький рівень кваліфікації персоналу, перевитрати ресурсів, неякісне виконання обов'язків. Відтак, ефективна система управління розвитком персоналу має базуватися на комплексному підході, що поєднує такі складові: масштабний рескілінг (перекваліфікація), безперервне навчання і підвищення кваліфікації та постійна діагностика кадрових ризиків. Такий управлінський підхід забезпечить не лише сталий розвиток компетенцій працівників, а й високий рівень кадрової безпеки підприємства. Результати аналітичної обробки кейсів підприємств, анкетувань роботодавців, матриця та карта ризиків можуть бути використані як інформаційна основа дорожньої карти ризик-орієнтованого управління розвитком персоналу для HR-менеджерів українських компаній.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [6], [197], [246], що наведені у списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Оновлення концепції управління розвитком персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу**

Розвиток персоналу – це завдання сучасного менеджменту, яке у різні моменти виникає в усіх сферах фінансово-господарського життя підприємства. Через розвиток, навчання, мотивацію топ-менеджмент компаній може перетворити рядовий персонал на кадровий капітал, що стане основною їх майбутнього економічного потенціалу та вагомою конкурентною перевагою. Важливість розвитку кадрів натепер пояснюється стрімкими змінами, що відбуваються у структурі та функціоналі реалізації більшості бізнес-процесів підприємств, як виробничих, так і управлінських. Пристосуватися до них і виконувати їх з позитивним для бізнесу результатом неможливо без опанування нових навиків, отримання актуальних знань і вмінь застосовувати нові компетенції. Однак, часу на їх здобуття у закладах вищої освіти або спеціалізованих установах, зазвичай, немає, а зміни, на які потрібно терміново та швидко реагувати, трапляються раптово. Тому доцільно у рамках менеджменту організацій налагодити або модернізувати підходи до розвитку персоналу «на місцях», без відриву їх від посадових обов’язків на тривалий час. Управлінські рішення, які прийматимуться у цьому контексті, мають ґрунтуватися на повній та релевантній інформації, мати належне теоретико-методологічне підґрунтя, враховувати стратегічні цілі підприємства та інтереси як його власників, так і працівників, які будуть безпосередньо задіяні у цьому процесі, а також мати чіткі, конкретні та досяжні орієнтири для оцінювання їх успішності. Саме тому важливо на науковому рівні сформувану нову концепцію управління розвитком персоналу, що враховуватиме обставини та

фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на трансформації фахових компетенцій працівників, та тиск воєнного стану і воєнних дії на очікування співробітників українських компаній та фокусуватиметься на можливостях формування кадрового потенціалу в умовах дистанційної зайнятості, обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів, які мають залучатися до цього процесу. Важливо також зауважити на поширення трендів Індустрій 4.0 та 5.0, які видозмінюють парадигми організації ефективної кадрової роботи для суб'єктів господарювання та формують джерела нових ризиків як для персоналу, так і для компаній.

Проблеми управління розвитком персоналу починаються з відсутності кадрових стратегій, функціональної слабкості та формалізації положень кадрових політик, нехтування практикою їх періодичного перегляду, і посилюються через неможливість належного ресурсного забезпечення цього процесу, що було підтверджено у другому розділі цього дослідження. Але не менш важливою проблемою є відсутність мотивованого управлінського персоналу, який керівники підприємств можуть залучити для виконання завдання розвитку інших працівників. Часто фахівці не готові відволікатись на додаткові задачі, які нерідко стають для них додатковим навантаженням, яке потрібно виконувати безоплатно. Тому шляхи стимулювання потрібно шукати і для тих, хто підвищує власний рівень кваліфікації, і для тих спеціалістів, хто займається розвитком персоналу, що повертає нас до критичного аспекту відсутності на підприємствах необхідних ресурсів.

Отже, управління розвитком персоналу є нагальною необхідністю для усіх суб'єктів господарювання, не зважаючи на їх розмір чи вид економічної діяльності. Для малих підприємств – це шанс адаптуватись до змін у навколишньому середовищі, використати можливості, що з'являються, мінімізувати ризики та зміцнити власні сильні сторони без розширення штату, для великих компаній – нагода оптимізувати бізнес-процеси, досягти у перспективі економії витрат, забезпечити баланс інтересів різних категорій

стейкхолдерів та здобути таким чином переваги на ринку або навіть розширити свій вплив на ньому та зайняти нові ринкові ніші.

Рівні концепції управління розвитком персоналу на підприємствах повинні мати чітко визначені характеристики, бути конкретизованими та описаними у кадровій політиці суб'єкта господарювання та відомі усім працівникам. На першому рівні управлінському персоналу необхідно із врахуванням карт компетентностей розробити індивідуальні плани розвитку працівників. Важливо обговорити проекти підготовлених планів з конкретними працівниками, відкоригувати їх у відповідності до персональних інтересів і потреб співробітників (доцільно планувати здобуття не більше ніж двох нових для працівника компетенцій на рік).

На другому рівні необхідно сформувані персональні траєкторії здобуття необхідних знань і навиків: спланувати набір інструментів і методів розвитку персоналу, вибудувати хронологію їх використання (графік навчання або підвищення кваліфікації має бути зручним для працівника, враховувати його професійну зайнятість і не претендувати на заповнення особистого часу); фіксація у часі дозволяє раціонально спланувати розвиток персоналу, перевірити поставлені цілі на відповідність моделі SMART, запобігти перевтомі, професійному вигоранню, втраті уваги та інтересу до роботи.

На третьому рівні пропонується використовувати різні підходи до розвитку персоналу – організувати навчання, менторство, адаптація, консультування, робота з тренерами, вчителями та наставниками для отримання очікуваного результату.

На четвертому рівні доцільно проводити оцінювання, тестування нових навиків і компетенцій, визначати, чи мали вжиті заходи успіх і якісний показник персоналу зріс на задану величину, чи процес розвитку персоналу було організовано та реалізовано невдало. Якщо на підприємстві відсутня система аналізу та оцінювання якості персоналу, на етапі планування потрібно закласти можливість розробки переліку індикаторів для проведення аналітичних процедур.

На п'ятому рівні робиться висновок і формується звіт, інформація з якого слугуватиме основою для розробки нових індивідуальних планів розвитку, модернізацій карт компетенцій, оновлення кадрової політики та стратегії суб'єкта господарської діяльності [6, с.420].

Особливості процесного підходу до використання концептуальних засад розвитку персоналу у практиці роботи сучасних компаній є такими:

- відмова від вхідних інтерв'ю з персоналом перед початком програми розвитку (запровадження такого етапу управління розвитком персоналу дозволило б досягнути балансу інтересів працівника та менеджера і зекономити час на етапі планування конкретних механізмів і стратегій розвитку персоналу);

- періодичність ініціації програм розвитку, що започатковуються лише у момент виникнення такої необхідності з огляду на зміни у бізнес-процесах;

- активне використання зовнішніх організацій для реалізації процесів навчання персоналу та підвищення рівня його кваліфікації або для перекваліфікації;

- дисбаланс інтересів учасників процесу розвитку персоналу; дисонанс кар'єрних цілей працівника та стратегічних орієнтирів його розвитку, встановлених управлінцями;

- надання переваги для розвитку виробничого персоналу офлайн формату, і онлайн формату а для розвитку управлінського персоналу; відсутність комбінованих програм;

- короткостроковість процесу розвитку персоналу, намагання економії часового ресурсу і отримання швидких результатів;

- в Україні зобов'язання по фінансуванню професійного навчання покладаються тільки на роботодавця (як свідчить зарубіжний досвід для професійного навчання кадрів необхідно задіяти різні механізми фінансування) [258, с.66];

- відсутність механізмів визнання результатів неформальної освіти, здобутої працівником за власної ініціативи як факту підвищення його кваліфікації (формалізація процесу розвитку персоналу);

- підвищення популярності дистанційного навчання та опанування інших форм розвитку персоналу;
- заохочення персоналу до особистого розвитку та саморозвитку;
- використання можливостей персонального розвитку як інструменту нематеріальної мотивації працівників;
- підвищення уваги до розвитку соціальних навиків та лідерських якостей навіть у середовищі неуправлінського персоналу;
- недостатнє поширення практики ретроспективного аналізу кар'єри та планів розвитку працівника;
- нехтування засадами теорії поколінь під час формування планів розвитку персоналу;
- планування зовеликої кількості компетенцій, знань і вмінь, які потрібно здобути за період навчання або іншої форми розвитку;
- відсутність уваги до потреб команди під час планування розвитку індивідуально для кожного її члена;
- недостатній рівень орієнтації на набуття працівниками, особливо задіяних у виробництві, цифрових компетенцій;
- ефективна практика наставництва та шедовінгу, що розвинута на вітчизняних підприємствах, особливо у промисловій сфері.

Рис.3.1 узагальнює авторську візію та пропозиції щодо концептуалізації процесу управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.

Запропонований підхід можна використати у якості інформаційного та теоретико-методичного підґрунтя для розробки та оновлення кадрових політик суб'єктів господарювання, їх стратегій формування кадрового потенціалу, формалізації індивідуальних планів розвитку працівників і планування їх кар'єрних траєкторій. У перспективі на основі цих документів можливе налагодження співпраці з закладами вищої освіти, що у відповіді на потреби розвитку персоналу зможуть розробити та запропонувати магістерські освітньо-професійні програми з врахованими необхідними програмними

результатами навчання, на які демонструє запит суб'єкт господарської діяльності.



**Рисунок 3.1. – Оновлена концепція управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: [6, с.421]*

Таким чином, управління розвитком персоналу у сучасних економічних умовах і обставинах ведення суб'єктами господарювання економічної діяльності, має задовольняти таким цілям: бути безперервним по суті, однак, чітко конкретизованим у часі для набуття заздалегідь визначених компетеностей; не вимагати тривалого відволікання працівників від виконання основних обов'язків, по-можливості, дозволяти проходити частину навчання дистанційно та/або у зручний час; фіксуватися на розумінні працівниками власних переваг, які вони отримують після успішного проходження планових

заходів з розвитку, а також стимулювати персонал до саморозвитку, навчання впродовж життя, кар'єрного руху (як вертикального, так і горизонтального) та розуміння кожним працівником підприємства нерозривного зв'язку між власними професійними цілями та місією і візією їх роботодавця у стратегічній та тактичній перспективах.

Загрози, пов'язані з поведінкою персоналу, результатами його роботи та рівнем знань і кваліфікації, критично можуть вплинути на стан економічної безпеки суб'єкта господарювання. Пропозиції щодо підвищення рівня ефективності кадрового менеджменту, а відтак, і управління економічною безпекою, у напрямі розвитку персоналу мають формуватися із врахуванням існуючих кадрових ризиків. Серед них особливо значимими є такі, що порушують виробничі та інші бізнес-процеси та можуть мати для компанії негативні фінансові та репутаційні наслідки, наприклад, помилки через брак знань і вмінь, недостатню кваліфікацію; емоційне вигорання; перевитрати часу та його неефективне використання, прокрастинація; промислове шпигунство; фізична та психологічна перевтома, що знижують рівень уваги виконавців; несвоєчасне прийняття управлінських рішень; крадіжки, псування майна та інші форми недобросовісної поведінки; витрати ресурсів компанії для власних потреб. Для стану економічної безпеки неефективне управління розвитком персоналу може означати виникнення додаткових витрат, фінансові втрати внаслідок порушення виконання умов контрактів, переривання бізнес-процесів, недооцінка фінансових і матеріальних ризиків, помилки у документах і звітності зі штрафами та пенею, які з цього витікають. Пропозиції щодо покращення рівня управління розвитком персоналу сформулюємо так:

- раціональне планування розвитку на основі вивчення потреб стрейкхолдерів із врахуванням гендеру та теорії поколінь;
- пріоритетність розвитку цифрових компетенцій та соціальних навиків;
- визнання результатів, отриманих у царині самоосвіти, однак, конкретизованих у документах (сертифікатах, свідоцтвах, тощо – у тому числі, отриманих у безпаперовій формі);

- включення часу, необхідного на професійний розвиток персоналу, у робочий час (крім саморозвитку та самоосвіти за власним бажанням працівника);

- формалізація у посадових інструкціях менеджерів по роботі з персоналом (або фахівців на подібних посадах) завдань зі сприяння розвитку персоналу;

- формування системи оцінювання персоналу, наявних і набутих навиків для виявлення ефективності процесу управління розвитком персоналу;

- комплексний та гармонійний розвиток персоналу (поєднання заходів, направлених на покращення як софт, так і хард-скілз);

- використання розвитку персоналу як мотиватора та інструмента підвищення рівня лояльності працівників;

- формування справедливого бюджету фінансування розвитку персоналу;

- створення та підтримка якості кадрового резерву компанії.

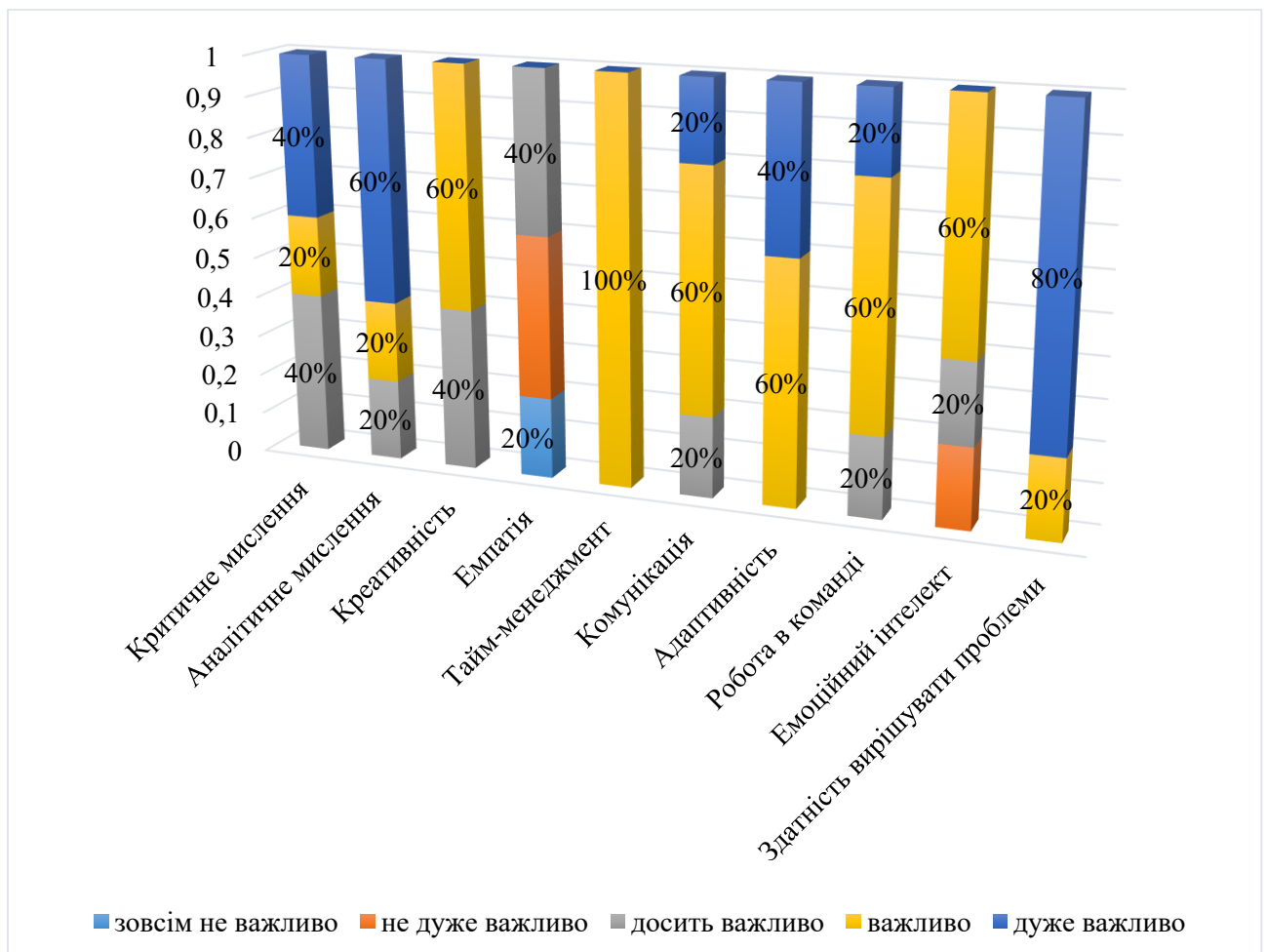
У межах оновленої концепції, розвиток персоналу розуміємо як систему взаємопов'язаних заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників, що реалізується поетапно та безперервно з використанням навчального та управлінського інструментарію на засадах балансування цілей, потреб та інтересів персоналу і підприємств і забезпечує формування кадрового потенціалу суб'єктів господарювання та його ефективне використання у відповідності до стратегій бізнесу. Управління розвитком персоналу – це є планування заходів щодо покращення якісних характеристик працівників, організація процесу їх здобуття, реалізація заходів, спрямованих на отримання або покращення рівня використання компетенцій та контроль отриманих результатів шляхом аналізу та оцінювання набутих знань, навиків, вмінь за заздалегідь визначеною системою показників.

Практика управління розвитком персоналу в українських компаніях має певні особливості, які частіше потребують коригування як недоліки, ніж можуть бути узяті на озброєння іншими державами світу, як передовий та позитивний досвід. Зокрема, помітними є такі аспекти сучасних політик розвитку персоналу, як відмова від вхідних інтерв'ю, періодичність ініціації

програм розвитку, активне використання зовнішніх організацій, дисбаланс інтересів, короткостроковість процесу розвитку персоналу, відсутність механізмів визнання результатів неформальної освіти, популяризація дистанційного навчання, заохочення персоналу до особистого розвитку та саморозвитку, використання можливостей персонального розвитку як інструменту нематеріальної мотивації, підвищення уваги до розвитку соціальних навиків, недостатнє поширення практики ретроспективного аналізу кар'єри, нехтування засадами теорії поколінь, планування зовнішньої кількості компетенцій, які потрібно здобути, відсутність уваги до потреб команди, недостатній рівень орієнтації на набуття цифрових компетенцій, ефективна практика наставництва та шедовінгу.

Розвиток персоналу та ефективне управління ним – важлива умова для підтримання високого рівня економічної та кадрової безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання. На українських підприємствах ще не усі бізнес-процеси є автоматизованими або навіть цифровізованими. Тому роль людини у їх результативному перебігу залишається високою. На рівні кадрового менеджменту необхідно виявляти актуальні кадрові ризики, шукати шляхи зменшення ймовірності прояву їх негативних наслідків через систему професійного навчання, освіти, підвищення кваліфікації та інші форми розвитку персоналу. Врахування інтересів працівників під час планування заходів щодо розвитку їх компетенцій, які можна виявити, провівши попередні інтерв'ю або співбесіди та здійснивши ретроспективний аналіз роботи працівника та його кар'єрного шляху, дозволить максимально наблизитись до точки нульового ризику щодо прийняття неправильних управлінських рішень щодо орієнтирів розвитку працівника. Увага до потреб підлеглих підвищує авторитет керівника, а також сприяє зміцненню лояльності працівників та їх бажання самовіддано працювати для реалізації місії компанії. Побічним позитивним результатом буде зміцнення стану інтелектуально-кадрової, а відтак, і економічної безпеки підприємства [6, с.423].

Повертаючись до рис.3.1, варто зробити наголос на тому, що у центрі оновлення концепції управління розвитком персоналу вміщено поняття компетенції працівника та компетенсний підхід загалом. У межах цього підходу професійна поведінка працівника розглядається як застосування його компетенцій [259, с.53]. Використання компетентнісного підходу потребує чіткого розуміння того, які навички є важливими для персоналу підприємства є той факт, що керівництво готове витратити ресурси на їх розвиток. На рис.3.2 продемонстровано відповіді представників роботодавців на питання, які соціальні навички (soft skills) вони вважають найбільш важливими для працівників станом на вересень 2025 року.



**Рисунок 3.2. – Відповіді представників підприємств на питання, які компетенції з переліку соціальних навичок вони вважають найбільш цінними для працівників**

*Джерело: складено автором на підставі результатів анкетування*

HR-менеджери на сучасних підприємствах усе частіше використовують інноваційні та компетентнісні підходи для залучення та утримання талантів. Деякі компанії тестують можливості запровадження скороченого робочого тижня, а інші надають своїм співробітникам додаткові фінансові ресурси для компенсації оплати відпочинку [260, с.585]. Хоча автоматизація HR-процесів вже є поширеною практикою у світі, особливо у великих міжнародних компаніях, вона лише починає застосовуватись у HR-відділах вітчизняних підприємств. Аналіз наукових джерел і публікацій [261-266] свідчить, що більшість компаній планують автоматизувати HR-менеджмент у найближчому майбутньому, також з розвитком ІІІ це питання набуває все більшої актуальності та глобального значення. Тому правильний вибір системи управління персоналом (HRIS) є критичним для оптимізації бізнес-процесів сучасних підприємств. Якщо зарубіжні науковці почали вивчати ці системи ще в кінці 20 століття [261-266], то, на жаль, українські підприємства почали запроваджувати такі системи лише нещодавно, тому це питання не набуло широкого вивчення у наукових колах, але воно є актуальним і дуже важливим для модернізації роботи суб'єктів господарювання в Україні [260, с.586]. Однак, уже зараз в Україні вдалим кейсом щодо управління талантами та їх розвитком є SOFTSERVE Університет. Прикладом результативного інвестування у таланти є EPAM Campus [211, 212].

Важливим практичним завданням залишається розроблення сучасних моделей та карт компетенцій, які будуть враховувати потреби Індустрій 4.0 та 5.0, а також тенденції цифровізації економічного простору та бізнес-процесів. Крім того, необхідно оновити та модернізувати стратегії розвитку персоналу, та зробити їх такими, що матимуть на меті відновити інтелектуальний капітал суб'єктів господарювання у післявоєнний період. Однак уже зараз необхідно формалізувати та узагальнити набір заходів для протидії збільшенню масштабів втрати кадрового потенціалу підприємствами у воєнний час. Управління розвитком персоналу має визнаватися важливою складовою цих процесів в усі часи та за будь-яких умов ведення господарської діяльності [6, с.423].

Аналіз актуальних для сучасних працівників компетенцій, перелік яких було встановлено у другому розділі та за даними опитувань, дав змогу запропонувати інструмент для планування та оцінювання рівня розвитку персоналу – а саме оновлену карту компетенцій. Вона побудована із використанням традиційних підходів до картографування у HR-менеджменті організацій, однак, її особливістю є набір компетенцій, які діагностуються, і «вшиті» пропозиції щодо того, як покращити бажані компетенції із використанням індивідуальних траєкторій розвитку працівників (табл.3.1).

Запропонована карта відображає поступовий перехід від початку навчання для набуття бажаних компетенцій до конкретних результатів щодо формування кадрового потенціалу підприємства, що у стратегічній перспективі перетворюється на інтелектуальний капітал і важливий нематеріальний ресурс бізнесу.

Перевагою компетентнісного підходу до управління розвитком персоналу вважаємо можливість фіксації конкретних отриманих результатів, які дозволяють уникнути формальності у процесі навчання працівників. Для виконання завдання формування кадрового потенціалу підприємства, очікуваними та запланованими результатами можуть стати:

- розроблення та затвердження індивідуального плану розвитку працівника (або планів для частини або усіх працівників, тоді показник стає кількісним);

- формування комбінацій компетенцій (завдяки такому формату розвитку працівник може виконувати суміжні функції (мультифункціональність), що критично важливо в умовах воєнного часу; виміряти цей показник можна за кількістю суміщень посад, підмін працівників, які не вийшли на роботу з різних причин, тощо);

- зниження рівня кадрових ризиків, зокрема, ризику некомпетентних управлінських рішень, що загрожують стану кадрової та економічної безпеки підприємства (для оцінювання можна скористатись картою і матрицею ризиків).

**Таблиця 3.1. – Оновлена карта компетенцій як елемент інформаційно-методичного забезпечення  
компетентнісного підходу до управління розвитком персоналу**

Група компетенцій	Компетенції для формування мультикомпетентності	Очікуваний результат розвитку (KPI)	Інструмент розвитку компетенції
Професійно-технічні компетенції (Hard Skills)	Експертність у фаховій сфері Володіння цифровими інструментами та цифрова грамотність Розуміння галузевих стандартів Управління професійними ризиками Пошук інформації та аналіз даних Цифрове діловодство	Зменшення кількості помилок у роботі Зростання швидкості виконання операцій Отримання сертифікатів відповідності Зниження ймовірності ризиків	Платформи-інструменти Корпоративні університети Освітньо-професійні програми закладів вищої освіти Навчання на робочому місці Підвищення кваліфікації
Соціально-поведінкові компетенції (Soft Skills)	Критичне мислення Креативність Емпатія Тайм-менеджмент Комунікація Адаптивність Робота в команді Емоційний інтелект Здатність вирішувати проблеми	Розробка інноваційних пропозицій Самостійне розв’язання складних проблем Покращення мікроклімату в колективі Тривала робота в командах Зниження плинності кадрів Прискорення онбордингу Швидше закриття вакансій	Цифрові едукативні платформи Освітні серіали Семінари та вебінари Самоосвіта Освітні програми закладів вищої освіти Менторство Коучинг
Когнітивно-аналітичні компетенції	Стресостійкість та життєстійкість Прийняття рішень в умовах невизначеності Антикризовий менеджмент Аналітичне мислення Системне мислення Здатність до навчання	Якісне прогнозування ризиків Успішне наставництво, менторство, баддінг Висока залученість у проекти підприємства Прискорення досягнення акме-рівня	Освітньо-професійні програми закладів вищої освіти Цифрові едукативні платформи Мобільні додатки-тренажери
Адаптивно-лідерські компетенції (для формування резильєнтності професійної поведінки)	Управління талантами Резильєнтність Адаптивне лідерство Регенеративне лідерство Антикрихкість Управління змінами	Готовність до заміщення вищих посад Ефективна робота в умовах змін Формування кадрового резерву Формування кадрового потенціалу Ріст інтелектуального капіталу	Освітньо-наукові програми закладів вищої освіти Реверсивне менторство Рух кар’єрною траєкторією Ротація Офлайн-курси з виживання

*Джерело: складено автором*

Вважаємо за доцільне супроводжувати використання карт компетенцій професійними акмеограмами працівників, особливо для представників управлінського персоналу, чиї дії та компетенції визначають економічне майбутнє підприємства. Акмеограма як індивідуальна траєкторія «сходження» фахівця до вершин професіоналізму також може передбачати опис способів переходу з одного рівня професіоналізму на інший [160, с.16]. Під акмеологічною компетентністю Черемісіна Т. пропонує розуміти інтегральну готовність і здатність зрілої особистості будувати свій поступовий психічний та професійний розвиток із постійним ускладненням завдань і зростанням рівня досягнень, котрі найбільш повно реалізують психологічні ресурси людини. Ця компетентність поєднує такі якості особистості, як обізнаність, поінформованість про те, які досягнення можливі у сфері професійного розвитку, їхні рівні, варіанти; прийоми, способи, технології досягнень у сфері професійного розвитку; якості, які забезпечують рух до намічених цілей – мотивацію та індивідуально-психологічні властивості, які забезпечують підтримку поступального висхідного вектора професійного розвитку, формують здатність будувати варіанти акмеограм розвитку, обирати та реалізувати прийоми та технології переходу з одного рівня професіоналізму на інший, більш високий, вміння долати перешкоди на шляху досягнення найвищої точки професійного розвитку працівника, його професійної зрілості.

Як інструмент планування та оцінювання розвитку персоналу, акмеограма може містити: цілі (очікувані результати); вибір моделі розвитку; можливі індивідуальні показники професіоналізму, плановані як результати розвитку; експертно-діагностичні методи збору, аналізу та інтерпретації інформації, отриманої про фахівця; модель реальних професійних якостей; модель реальних професійних здібностей; модель реальних умінь і навичок; техніки впливу і самовпливу в процесі професійної діяльності; техніки корекції і самокорекції наявного стану; техніки конструювання й розвитку професійного «акме» (вершини навиків і вмінь) [267, с. 237] (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2. – Авторський підхід до побудови акмеограми працівника у межах компетентнісного підходу до розвитку персоналу підприємств з фокусом на соціальні навички**

Soft skill	Початковий рівень (оцінка)	Цільовий рівень	Поведінкові індикатори акме-рівня	Методи розвитку	Інструменти оцінювання	Термін
Емоційний інтелект	Низький / середній	Високий	Усвідомлює власні емоції, керує стресом, емпатійно реагує на інших	Коучинг, тренінги EQ, рефлексивні практики	360°, EQ-тестування	6–9 міс.
Комунікація	Середній	Високий	Чітко формулює думки, адаптує стиль спілкування, ефективно слухає	Тренінги, рольові ігри, презентації	Асесмент-центр, зворотний зв'язок	3–6 міс.
Критичне мислення	Середній	Високий	Аналізує інформацію, аргументує рішення, виявляє ризики	Кейс-методи, бізнес-симуляції	Тестування, аналіз рішень	6 міс.
Адаптивність і гнучкість	Низький / середній	Високий	Швидко пристосовується до змін, ефективний у невизначеності	Ротація, управління agile-проектами	KPI, поведінкове інтерв'ю	3–6 міс.
Робота в команді	Середній	Високий	Сприяє співпраці, конструктивно вирішує конфлікти	Командні проекти, фасилітація	360°, оцінка команди	3–6 міс.
Лідерство	Низький / середній	Високий	Ініціює зміни, впливає на інших, бере на себе відповідальність	Менторинг, stretch-завдання	Асесмент-центр	6–12 міс.
Управління часом	Середній	Високий	Пріоритизує завдання, дотримується дедлайнів	Тайм-менеджмент, методологія GTD	KPI, самооцінювання	2–3 міс.
Креативність	Середній	Високий	Генерує інноваційні ідеї, нестандартно мислить	Дизайн-мислення, брейншторми	Оцінка ідей, KPI	4–6 міс.
Навички навчання	Низький / середній	Високий	Швидко навчається, застосовує нові знання на практиці	Мікронавчання, самоосвіта, LLL	Оцінка результативності	Постійно
Емпатія	Низький / середній	Високий	Розуміє емоційний стан інших, коректно реагує на почуття, підтримує психологічно безпечне середовище	Тренінги з EQ, коучинг, активне слухання, рефлексія	360°, опитування клімату, EQ-тести	4–6 міс.
Здатність вирішувати проблеми	Середній	Високий	Системно аналізує проблему, знаходить кілька альтернативних рішень, обґрунтовує вибір	Кейс-метод, бізнес-симуляції, проектна робота	Асесмент-центр, аналіз рішень, KPI	4–6 міс.
Врегулювання конфліктів (медіація)	Низький / середній	Високий	Нейтрально посередничає, знижує напругу, допомагає сторонам досягти взаємовигідного рішення	Тренінги з медіації, рольові ігри, супервізія	Асесмент-центр, зворотний зв'язок, кейс-аналіз	6–9 міс.

*Джерело: складено автором*

Отже, оновлення концепції управління розвитком персоналу на засадах компетентнісного підходу передбачає перехід від простого накопичення знань до формування здатності працівника ефективно діяти в умовах невизначеності та використовувати набуті навички задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

У той час як традиційна концепція управління розвитком персоналу мала на меті навчання та підвищення кваліфікації працівника до рівня, необхідного аби обійняти вакантну посаду, то компетентнісний підхід засновується на практиці формування у працівників стратегічно орієнтованих компетенцій, оволодіння якими забезпечить їм здатність сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства та гарантувати його конкурентоспроможність у перспективі. Такий ефект досягається завдяки інтеграції індивідуальних траєкторії розвитку працівників з цілями функціонування та масштабування бізнесу, а також акцентуванню управлінських зусиль на мотивації працівників до саморозвитку, навчання впродовж життя, тощо. При компетентнісному підході карта компетенцій використовуються як інструмент опису посадових обов'язків працівників та їх професійних характеристик, що водночас дозволяє структурувати результати розвитку у площинах збільшення професійних, соціальних, цифрових навичок, а також здатностей до гнучкості, стресостійкості, розвитку емоційного інтелекту, які є обов'язковими елементами для резильєнтності працівника та схильності демонструвати лідерські якості у часи турбулентності та пермакризи. На механізмі управління розвитком персоналу компетентнісний підхід відображається у інтеграції процесів діагностики середовища та оцінювання ризиків у систему HR-менеджменту, широкому застосуванні акмеограм, карт компетенцій та інших інформаційно аналітичних інструментів для координації навчання та професійного розвитку працівників, а також управління талантами з актуальними потребами у формуванні кадрового потенціалу суб'єкта господарювання. Ще однією характерною рисою компетентнісного підходу та оновленої концепції управління розвитком персоналу є обов'язковість

оцінювання результативності розвитку працівників та стану сформованості кадрового потенціалу через систему індикаторів, покликаних забезпечити ідентифікацію рівня функціональної гнучкості персоналу, підвищення стану кадрової безпеки організації та економічної ефективності її функціонування. У результаті пропонованих модернізації та оновлень управління персоналом у напрямі людиноцентризму, розвиток працівників підприємства із статті видатків перетвориться на стратегічну інвестицію бізнесу, а компетентнісний підхід слугуватиме засобом зв'язку між станом поточних професійних можливостей працівника та майбутніми потребами підприємства у якісних кадрових ресурсах.

### **3.2 Інтеграція зарубіжного досвіду у механізм розвитку персоналу та систему формування кадрового потенціалу підприємств України**

Четвертий рік повномасштабної війни суттєво впливає на психологічний стан і настрої працівників підприємств. Фокус поведінки персоналу українських компаній нині націлений на їх фізичне виживання (дотримання вимог до безпеки на робочому місці) та на підтриманні достатнього рівня особистої економічної безпеки (отримання заробітної плати, достатньої для задоволення власних економічних інтересів і для покриття матеріальних потреб родини). Фізична втома від тривог і блекаутів, необхідності адаптуватися до мінливих умов функціонування підприємств у режимі воєнного стану, страх за власне життя зміщують пріоритети від питання професійного розвитку, переводять працівників у пасивний робочий стан, що характеризується навмисним або несвідомим збереженням енергії для формування емоційного резерву протидії стресовим факторам.

Відсутність ініціативи з боку працівників щодо власного професійного розвитку змушує менеджмент українських підприємств шукати шляхи мотивації та активізації цього процесу, адже кадровий ресурс є одним із

небагатьох, що може постійно якісно змінюватись, збільшуючи інтелектуальний капітал та створюючи для бізнесу нові конкурентні переваги [268, с.170-171]. Зарубіжний досвід у цьому зводиться до того, що найбільш популярними способами формування кадрового потенціалу підприємств через механізми розвитку персоналу наразі є корпоративне навчання (корпоративна освіта), що крім традиційних освітніх інструментів (лекцій, семінарів) передбачає менторство, коучинг, вступні, поведінкові, функціональні тренінги; secondment (тимчасове переміщення співробітника до іншого підрозділу або на інше місце), shadowing (спостереження за роботою колеги або керівника), buddying (призначення співробітника, який забезпечує зворотний зв'язок своєму колезі щодо його роботи) [146, с.76].

Навіть за умови якісної організації та забезпечення можливостей професійного розвитку персоналу на робочому місці, керівники HR-відділів можуть зустрітись із пасивним ставленням колективу до виявлених ініціатив. Стримуючими факторами для працівників на шляху їх фахової еволюції можуть бути відсутність мотивації (візії того, як підвищення фахових компетенцій вплине на позицію у компанії або на матеріальне задоволення за результатами виконаних обов'язків) та професійне вигорання (зневіра у зробленому виборі професії, тверда впевненість у тому, що усі професійні висоти та можливості на займаній посаді або у конкретній компанії уже вичерпані). Склад факторів незадоволеності умовами мотивації професійного розвитку, які забезпечують роботодавці, Завальський В. В. систематизує на основі зарубіжного досвіду і формує з них таких перелік: фактор компенсаційного задоволення, фактор визнання співробітників, фактор стимулювання на основі результативності, фактор розширення прав, можливостей і повноважень співробітників [269]. Деякі з них мають нематеріальну природу, а тому можуть бути використані українськими компаніями, для яких більшість форм матеріального стимулювання персоналу наразі є недоступними через відсутність вільних фінансових ресурсів.

На основі аналізу міжнародних практик та власного емпіричного дослідження Клецовою Н. В., Клецовим А. М., Харченко Т. М. було виявлено, що професійне вигорання персоналу в умовах турбулентного бізнес-середовища є не лише викликом, а й точкою зростання для організацій. Своєчасного впровадження програм підтримки ментального здоров'я, таких як регулярні перевірки психічного стану, надання доступу до консультаційних послуг та проведення воркшопів із управління стресом дозволяє сформувати сприятливе середовище для виникнення у працівників до бажання професійного розвитку [65]. Знову ж таки, заохотити працівника до професійного розвитку HR-менеджер або його безпосередній керівник може завдяки прозорій комунікації, продемонструвавши емоційний інтелект та емпатію, розуміння його потреб та пріоритетів.

Завальський В. В. відмічає, що напрямок мотивації професійного розвитку персоналу підприємств ЄС, сформований в рамках моделі здібності співробітників – мотивація до покращення професіоналізації – можливість підприємства задовольнити очікування від навчання та подальшої кар'єри [270, с.142]. Тобто, доцільно формалізувати і обов'язок, і можливість професійного розвитку працівника як важливий етап його кар'єрної траєкторії. Такий підхід за умови персоналізованого обрання для конкретних працівників і конкретних посад інструментів і форматів навчання або підвищення кваліфікації, дозволить таргетувати зусилля менеджменту підприємств у площині формування кадрового потенціалу та отримати максимально швидкі та адресні результати.

Окремим проблемним питанням є стимулювання та заохочення професійного розвитку управлінського персоналу підприємств. Менеджмент компаній зазвичай має достатній рівень оплати праці, тому матеріальні стимули у цьому контексті працюють неефективно, і дуже мало часу, тому формати професійного розвитку для управлінських кадрів мають бути інтенсивними, але короткостроковими. Сучасні інноваційні моделі розвитку управлінців у зарубіжних країнах базуються на цифрових технологіях, що персоналізують навчання, забезпечують безперервний розвиток і підвищують інтерактивність

[56]. Такий підхід може добре спрацювати і на вітчизняних підприємствах. Проте, з іншого боку, недостатньо якісні програми безперервного професійного навчання неодноразово виступали передумовою звільнень вагомої частки персоналу великих корпорацій країн ЄС [270, с.141]. Тому розробки освітніх продуктів для професійного розвитку управлінського персоналу мають відбуватися командами експертів, частина з яких буде представляти заклади вищої освіти, інша – фахівців у конкретних сегментах бізнесу. З огляду на це, українським ЗВО та роботодавцям варто вивчити можливості для розширення меж своєї співпраці у площині професійного розвитку персоналу засобами цифрової освіти [268, с.172-173].

В умовах постійної втрати Україною інтелектуального капіталу, зумовленої воєнними діями на території держави, формування кадрового капіталу стає стратегічною задачею будь-якого суб'єкта господарювання, який прагне залишитись на ринку. Усвідомлюючи це, менеджмент українських компаній прагне до використання найбільш ефективних інструментів HR-менеджменту, оскільки обмеженість фінансових, часових, матеріальних, людських ресурсів є стримуючим фактором для розгортання будь-яких управлінських ініціатив. Розвиток персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства – це тривалий процес, економічний ефект від якого буде помітним не одразу. Тому часто власники компаній нехтують потребою розвитку наявного у них кадрового ресурсу, обираючи натомість інвестувати капітал у інновації та матеріальні активи. Однак, досвід роботи міжнародних корпорацій засвідчує, що у довгостроковій перспективі інтелектуальний капітал забезпечує компанії конкурентні переваги, у той час, як матеріальні ресурси з часом зазнають морального та фізичного старіння та вимагають додаткових вкладень на їх оновлення та модернізацію.

Відчуваючи потребу у негайному відновленні власного ресурсного потенціалу в умовах невизначеності, ризиків і постійно зростаючої конкуренції з європейськими виробниками, вітчизняні підприємства не мають часу та можливості апробувати різні стратегії розвитку персоналу на практиці. Саме

тому їм необхідно керуватися зарубіжним досвідом у площині формування кадрового потенціалу, інтегруючи механізм розвитку персоналу у власні кадрові стратегії [271, с.152].

Авторським ідеям щодо основ розробки механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на сучасних підприємствах передувало ґрунтовне вивчення фахової літератури, присвяченої проблемам управління людськими ресурсами та їх розвитку у якісному вимірі. Так, Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. пропонують шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні [272], Зачосова Н. В., Волинець Л. М., Халацька І. І., Бичкова Н. Д., Яковенко М. С. позиціонують стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства [273], Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. досліджують управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу [274], Назаренко С. А., Луценко О.В. конкретизують проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час [275], Пічугіна М. А., Буханевич І. О. досліджують он-лайн-платформи як інструмент розвитку персоналу [276], Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмайлова А. опікуються проблемами управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації [277], Фурман Д. Г. узагальнює та доповнює науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств [278].

Аналіз кадрових показників українських підприємств дозволяє дійти висновку про високу плинність кадрів, нездатність сформувати якісний бренд роботодавця, неспроможність підтримувати лояльність персоналу, тощо. У той час, як вітчизняні суб'єкти господарювання не здатні задовольнити свої кадрові потреби та «втамувати кадровий голод», найкращі фахівці та таланти охоче йдуть працювати у іноземні компанії. Це схиляє до думки, що менеджменту сучасних українських підприємств, установ та організацій варто запозичити

зарубіжний досвід щодо формування кадрового потенціалу через механізми рекрутингу, розвитку персоналу та створення для нього таких умов праці, які зберігатимуть стійке бажання працівника залишатись частиною колективу та працювати над досягненням цілей компанії, сумлінно виконуючи свої посадові обов'язки.

Пропонуємо конкретизувати місце механізму розвитку персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства.

Суттєвими методологічними проблемами, що стоять на заваді становлення ефективних систем формування кадрового потенціалу у практиці діяльності вітчизняних підприємств, є фрагментарність механізмів розвитку персоналу, їх незрілість, відсутність ресурсів на забезпечення постійного характеру їх оновлення та інтеграції на постійній основі у архітектуру менеджменту суб'єктів господарювання.

Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. наголошують, що основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства [272, с.19]. Таким чином, механізм розвитку персоналу має бути одним із елементів стратегії підприємства, що функціонує на перетині зовнішнього та внутрішнього середовищ його існування – із зовнішнього середовища підприємство отримує людські ресурси, які стають його кадровим капіталом і водночас – об'єктом у механізмі розвитку персоналу; внутрішнє середовище – це сукупність умов, можливостей і обмежень, у яких названий механізм функціонує, еволюціонує, набуває нових характеристик, або ж поступово занепадає за відсутності належної уваги з боку представників HR-менеджменту суб'єкта господарювання.

Точкою, яка стає центром побудови та функціонування механізму розвитку персоналу підприємства, є оцінка наявного у нього персоналу. Саме вона дає менеджерам розуміння, яких якісних характеристик бракує працівникам, які додаткові знання їм потрібно отримати та які актуальні компетенції сформувати або розвинути до нового функціонального рівня. Вербовська Л. С., Станьковська І. М., Боднар Г. Ф., Микитюк М. О. наголошують, що для того, щоб ефективно оцінити персонал, компаніям необхідно ретельно підходити до питання вибору методів та інструментів розвитку персоналу. Адже підготувати конкурентоспроможного, компетентного, соціально, ментально та екологічного активного і висококваліфікованого працівника, зокрема відповідального, лояльного та такого, який здатен працювати в сучасних умовах невизначеності із завданнями різної складності – це досить непросто [279, с.84]. Тому у механізмі розвитку персоналу має бути більш ніж один суб'єкт – долученими до процесу формування кадрового потенціалу мають бути основні стейкхолдери компанії, управлінський персонал з різних напрямів її діяльності, лінійні керівники та топ-менеджмент, представники профспілок, закладів освіти, організацій, які займаються навчанням і перепідготовкою працівників, ментори, коучі та інші фахівці, що можуть посприяти під час формування у персоналу суб'єкта господарювання набору професійних і соціальних навиків.

Необхідно переглянути та доповнити набір елементів механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на підприємствах із використанням зарубіжного досвіду та кращих кейсів іноземних компаній.

Дзямучич М. зазначає, що ефективна організація системи розвитку персоналу на підприємстві потребує від його керівництва ефективної постановки цілей стосовно запровадження, оцінки та інтеграції програм розвитку персоналу в загальну систему управління персоналом. Лише на основі застосування такої послідовності підприємство може отримати як концептуальну, так і емпіричну картину сильних і слабких сторін у сфері розвитку персоналу, на основі чого і

будуть розроблятися конкретні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників [198, с.6-7].

Розглянемо, яким чином можна використати зарубіжний досвід для оптимізації функціонування механізму управління розвитком персоналу підприємства, який було детально розглянуто у першому розділі цього дослідження. Так, у ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте, такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок [272, с.20]. Отже, по аналогії, можна запропонувати використовувати зовнішні організації для оцінювання персоналу підприємств, покласти на них завдання розробки карт компетенцій, формування індивідуальних планів розвитку працівників – управлінців і підлеглих, у той час, як HR-менеджмент суб'єкта господарювання залишиться зфокусованим на поточних завданнях щодо управління персоналом і підтримання рівня кадрової безпеки.

Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу на рівні великих міжнародних корпорацій передбачає можливість створення ними корпоративних університетів, діяльність яких націлена на формування у персоналу компаній-засновників того конкретного набору знань, умінь і компетенцій, якого вони потребують для досягнення стратегічних цілей свого створення та існування. В українській практиці такий підхід може бути реалізованим через механізми співпраці закладів освіти та підприємств, шляхом започаткування освітньо-професійних програм, цілі та предметна область яких будуть окреслені у відповідності до побажань, інтересів і потреб суб'єкта господарювання.

Для розвитку соціальних (м'яких) навиків HR-менеджмент зарубіжних компаній використовує бізнес-коучинг – інструмент, який надає змогу персоналу навчатись у фахівців (внутрішніх або залучених на умовах

аутсорсингу) прийомам розвитку лідерських якостей, набуття комунікативних навиків, ефективному тайм-менеджменту, тощо.

Популярними елементами механізму розвитку персоналу для зарубіжних компаній є ротація та переміщення працівників за посадами. За допомогою таких практик працівники отримують нові професійні завдання, які вчать виконувати, здобуваючи при цьому нові знання та фахові вміння, не полишаючи при цьому підприємство та будучи доступними для менеджменту та свого безпосереднього керівника у випадку виникнення екстреної ситуації.

Також свою ефективність та доцільність довели такі інструменти та засоби розвитку персоналу, що набули поширення у зарубіжній практиці, як стажування, мотиваційні програми, корпоративна культура зростання працівників у колективі, тім-білдінг, шедовінг [271, с.153].

На рис. 3.3 демонструється оновлена та оптимізована на засадах зарубіжного досвіду архітектура механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств. На відміну від традиційного набору елементів такого механізму, що були структуровані на рис. 1.6, у цьому варіанті фокус зроблено на механізмі взаємодії між ринком праці, людським ресурсом та конкретною стратегією розвитку персоналу, що передбачає формування індивідуальних кар'єрних траєкторій на принципах компетентнісного підходу. На противагу класичному механізму, у якому поєднано лінійний набір інструментів розвитку персоналу (оцінювання, навчання, мотивація), оновлений на підставі зарубіжного досвіду механізм 2.0 демонструє ефективне використання ієрархічної моделі: «механізм HR-менеджменту – система формування кадрового потенціалу – механізм управління розвитком персоналу», що дає змогу простежити взаємозв'язки управлінських процесів та їхню стратегічну спрямованість. Перший підхід акцентує увагу управлінського персоналу на методах розвитку та мотивації працівників (колективне навчання, доплати, контракти), оновлений підхід – націлений на внутрішню суть стратегії формування кадрового потенціалу: від встановлення орієнтирів до фіксації заходів утримання талантів та лідерів.



**Рисунок 3.3. – Оптимізована на засадах зарубіжного досвіду архітектура механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: [271, с.153]*

Таким чином, використання зарубіжного досвіду дало змогу краще передати суть управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на науково-методичному рівні зокрема завдяки конкретизації взаємозв'язків; націлені на індивідуалізацію та людиноцентризм; забезпеченню стратегічної цілісності функціонування механізму управління розвитком персоналу та системи формування кадрового потенціалу підприємства; орієнтації на результат. Акцентування на «утриманні талантів» та «лояльному ставленні» є нетиповим, але критично важливим для вітчизняної практики.

Отже, управління розвитком персоналу не є ізольованим процесом, що ініціюється за потреби, а має бути частиною загального механізму HR-менеджменту, яка безпосередньо впливає на якість людського ресурсу підприємства та на стан його кадрового потенціалу.

Для досягнення бажаного позитивного ефекту, який можна буде виміряти кількісними показниками, а відтак, зробити висновок щодо раціональності здійснених витрат, на вітчизняних підприємствах необхідно повсюдно започаткувати практику формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників, що є нульовою точкою для становлення та масштабування компетентнісного підходу та людиноцентризму в управлінні персоналом українських компаній.

Стратегічна цілісність між процесами забезпечення підприємства кадровим ресурсом і перманентним покращенням його професійних характеристик може бути реалізованою через конкретні інструменти соціально орієнтованого та людиноцентрованого кадрового менеджменту, інтегровані у вузькофункціональні стратегії розвитку персоналу: від вибору напрямів формування кадрового потенціалу (менторство, коучинг, навчання) до їх фінансування та мотивації усіх учасників процесу. Такий стратегічно спрямований управлінський підхід дозволяє побачити та досягнути повний цикл управління, а не лише точки використання окремих інструментів за епізодичними сценаріями.

Отже, використання зарубіжного досвіду дозволило запропонувати більш науково обґрунтований і комплексний підхід до побудови механізму управління розвитком персоналу, що дозволяє трансформувати його класичну архітектуру у системний механізм формування інтелектуального капіталу та кадрового потенціалу підприємства. Проте, залишається актуальною та нагальною проблема розроблення стратегій – як на рівні управління персоналом в цілому, так і у площинах еволюції та збереження кадрового ресурсу, його стимулювання до опанування нових компетенцій задля гарантування досяжностей індивідуальних і корпоративних цілей.

### **3.3. Побудова стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства на принципах управління талантами та регенеративного лідерства**

Процеси розвитку персоналу та формування кадрового потенціалу підприємства набувають безсистемності та фрагментарного характеру без стратегічного планування. Саме тому необхідність розробки стратегії є важливою складовою системи кадрового менеджменту сучасного українського підприємства, яке функціонує в умовах невизначеності, ризиків, нестабільності та кризи. Крім того, необхідність стратегування заходів з розвитку працівників пояснюється тим, що у реаліях цифрової економіки професійні знання «застарівають» в цілому кожні 3-5 років, і без стратегічного управління розвитком персоналу кадровий потенціал компанії швидко деградує та втрачає свої конкурентні переваги. Наявність стратегії дає змогу випереджати цей процес, оскільки фіксує орієнтири для формування компетенції «майбутнього» ще до того часу, як у них виникне гостра потреба.

За умови продовження воєнного стану і пермакризи підприємства в Україні продовжать відчувати загрози раптової втрати персоналу або зміни ринкових умов, до яких їм доведеться стрімко адаптуватися. Наявність стратегії розвитку персоналу дозволить мати кадровий резерв, що буде сформований з працівників, здатних дублювати функції звільнених працівників до моменту заповнення вакансії. Це зробить підприємство результатним і надасть йому здатності підтримувати стан кадрової та економічної безпеки.

Дефіцит на ринку праці посилює необхідність переходу від рекрутингової моделі закриття актуальних кадрових потреб до моделі «вирощування» компанією власних талантів. Відтак, стратегічні орієнтири спрямовані на управління талантами, дозволять своєчасно оцінити внутрішній потенціал працівників та розвинути їх компетенції з використанням індивідуальних планів розвитку та акмеограм, що матиме позитивний економічний ефект та дозволить зекономити ресурси, які були б витрачені менеджментом на пошук

кадрів деінде. Розвиток персоналу – це інструмент для формування кадрового потенціалу підприємства, а стратегія – це шлях, карта і дороговказ, який спрямує управлінські зусилля та ресурси фахівців HR-менеджменту до досягнення поставленої мети.

Питання доцільності розвитку кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах попри численні ризики та відсутність необхідних матеріальних ресурсів продовжували досліджуватись українськими вченими і у воєнний час [280, с.138]. Зокрема, Андрощук І. О. визначає трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах результативності [71], В'юник О. В. пропонує напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін [74], Демченко Д. А., Носова Т. І., Жадько К. С., Калмиков О. В. вивчають зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств [82]. Усе частіше у науковій літературі простежується думка, що розвиток персоналу та наявність у підприємства кадрового потенціалу нерозривно пов'язані з його можливістю забезпечувати кадрову та фінансово-економічну безпеку. Так, Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. опікуються питаннями підтримання норм соціально-економічної безпеки персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства [80], Ложачевська О. М., Овечкіна О. А., Іванишин А. В., Колодненко Н. В. шукають можливості удосконалення організаційної культури інноваційно орієнтованих підприємств в контексті безпекового управління розвитком персоналу та управління якістю в умовах діджиталізації та сучасного маркетингу [281]. Таким чином, більшість сучасних дослідників проблем менеджменту та безпеки орієнтованого управління підприємствами єдині у думці, що управління розвитком персоналу є необхідним елементом системи управління економічною безпекою суб'єкта господарювання, що не здатна ефективно функціонувати без кадрового потенціалу, готового до змін бізнеспроцесів і викликів воєнного та післявоєнного часів [280, с.139].

Як стверджують Зачосова Н.В., Коваль О. В., Байкер М. В.: «кадровий потенціал є важливим корпоративним ресурсом будь-якого підприємства, і за усіх інших рівних умов забезпечення реалізації бізнес-процесів він стає фактором конкурентної переваги для суб'єкта господарювання, менеджмент якого докладає необхідних зусиль для його формування та розвитку. Індустрія 4.0 спонукає до наявності у компаній «гнучкого» кадрового потенціалу, тобто HR-менеджменту потрібно постійно займатись розвитком персоналу, його адаптації до новацій галузі, стимулювати до LLL (навчання впродовж життя), спонукати до підвищення рівня цифрової грамотності, цифрової культури та цифрової терпимості» [16, с.64].

Отже, управління розвитком персоналу підприємства з метою формування його кадрового потенціалу є важливим стратегічним напрямком менеджменту організації, а також HR-менеджменту, цілі яких мають бути спрямовані на забезпечення суб'єкта господарювання професійними, вмотивованими, вправними працівниками, здатними усвідомлювати значення своєї роботи та виконання професійних завдань для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Одними із основних напрямів управління розвитком персоналу у сучасних економічних умовах мають бути оцінювання наявного на підприємстві кадрового потенціалу шляхом аналізу стану притаманних для працівників компетентностей та відповідностей рівня їх підготовки потребам та інтересам підприємства, а також ідентифікація прогалин у навичках, кваліфікаціях і знаннях персоналу, які потребують усунення. Також важливим управлінським завданням є стратегічне планування розвитку персоналу через визначення цілей працівників, їх побажань щодо руху за індивідуальними кар'єрними траєкторіями. Такий підхід потребує розробки довгострокових програм отримання працівниками освітніх послуг, підвищення рівня їх кваліфікації та перепідготовки, формування системи навчання, зокрема, без відриву від виробництва, що передбачає організацію на підприємстві системи тренінгів, курсової підготовки, проведення семінарів, тощо, спрямованих на

формування нових знань у працівників. Ефективним напрямком розвитку персоналу в умовах діджиталізації може стати отримання онлайн-освіти, менторських послуг, консультування із використанням дистанційних цифрових технологій.

Найменш витратною для компанії формою розвитку персоналу є стимулювання працівників до самоосвіти та саморозвитку через забезпечення їх доступу до інформаційних ресурсів. У контексті управління персоналом важливого значення набуває планування кар'єри працівників, особливо молодих талантів, яких вдалося залучити з ринку праці або після завершення їх навчання у закладах вищої освіти.

Менеджменту підприємства необхідно створити умови для професійного зростання таких працівників, а також враховувати їх інтереси під час переміщення за посадами або ротації кадрів.

Для формування кадрового потенціалу підприємства у стратегічній перспективі важливо приділяти увагу розвитку лідерських якостей працівників для того, аби компанія мала резерв управлінського персоналу, який буде поповнюватися з її власних трудових ресурсів, без необхідності залучення нових кандидатів із зовнішніх джерел.

Управління мотивацію та залученість дозволять підвищити рівень лояльності персоналу, а відтак знизити рівень кадрових ризиків, вплив яких може бути досить суттєвим та відчутним для стану інтелектуально-кадрової, а отже, і економічної безпеки компанії. Безпекою орієнтований менеджмент має бути спрямованим на оптимізацію кадрових процесів усередині підприємства, зокрема, на недопущення високих показників плинності кадрів та погіршення рівня ділової репутації через непрофесійне виконання працівниками своїх обов'язків або демонстрації рівня власного не професіоналізму перед клієнтами та партнерами підприємства.

Отже, управління розвитком персоналу має займати важливе місце у системі формування кадрового потенціалу підприємства, яка у свою чергу, у механізмі менеджменту організацій, має бути складовим елементом

архітектури системи управління економічною безпекою бізнесу [280, с.138-140].

Таким чином, актуальним видом стратегії розвитку персоналу та формування кадрового потенціалу підприємства є стратегія, орієнтована на набуття працівниками навиків безпеко орієнтованої поведінки, та компетенцій, здатних масштабувати вміння протидії кадровим ризикам і сприяти підтриманню достатнього рівня економічної безпеки компанії. Базовим елементом такої стратегії в умовах стрімкої втрати Україною людського капіталу має стати управління талантами. Ця тема не є новою для площини вітчизняної науки, але набуває нового значення у реаліях воєнного часу та спричиненого ними кадрового голоду та дефіциту фахівців на ринку праці. Ще у 2010 році Шимановська-Діанич Л. М. розглядала систему управління талантами як конкурентну перевагу підприємств [282]; згодом особливості управління талантами були описані такими дослідниками, як Татаревська М. С., Сорока О. В. [283], Кузнецова Н. Б. [284], Винничук Р. О., Худоба Н. [285], Нефьодова К. А. [286], Шляхетко В. В. [287], Драган О. І. [288, 289], Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. [290]. Серед публікацій останніх років варто виділити дослідження таких науковців, як Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В., що спрямоване на вивчення парадигмальних засад талант-менеджменту як інноваційної концепції та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації (2021 рік) [291] та Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О., що предметно описали концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту в управлінні людськими ресурсами в міжнародних компаніях (2023 рік) [292].

Таланти створюють додаткову вартість і конкурентну перевагу, мають більш високу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують прогресивні технології. Залучення талантів – це підтримка інтелектуального розвитку компанії з метою створення об'єктів інтелектуальної власності як збільшення нематеріальних активів [288, с.88].

Управління талантами (талант-менеджмент) – це система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає методи щодо роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами [290, с.348]. Управління талантами повинно розглядатися як циклічний і безперервний процес їх виявлення, використання і розвитку. У цьому зв'язку управління талантами переплітається із концепцією навчання впродовж життя, включаючи самонавчання [283, с.164]. Основними елементами системи управління талантами Татаревська М.С., Сорока О.В. називають: ідентифікацію талантів, розвиток талановитих працівників, мотивацію та утримання талановитих працівників, систему комунікацій при управлінні талантами та поповнення пулу талантів (для посилення кадрового потенціалу підприємства) [283, с.163]. Драган О.І. вважає, що основні складові управління талантами – це: оцінка талантів, коучінг, наставництво, планування спадкоємності. Загалом, управління талантами – новий підхід до розвитку персоналу організації, який вимагає застосування технологій ефективною мотивації, стимулювання, коучінгу, наставництва, тимблдингу, антихедхантінгу з метою отримання віддачі у вигляді підвищення продуктивності, результативності, ефективності [288, с.89-90, 94]. Мета системи управління талантами – досягнути того професійного рівня кадрового потенціалу, що потребує компанія для зайняття високих позицій у своїй сфері з урахуванням перспектив на майбутнє [290, с.350].

Проблемою реалізації стратегій, які спрямовані на досягнення економічної та кадрової безпеки підприємств завдяки раціональному використанню кадрового потенціалу, є відсутність в управлінського персоналу лідерських якостей, які дозволяють організувати команди на протидію ризикам і загрозам, забезпечити адаптивність менеджменту та резильєнтність бізнесу. Формування здатності до лідерства завжди було актуальним завданням механізму розвитку кадрового потенціалу організацій, а у часи кризи – це стратегічно важливий аспект економічного виживання та збереження трудового колективу. Однак, помилково вважати, що лідерські навички мають бути

одноманітні та однотипові – різні ситуації вимагають різних моделей прояву лідерства. І на теоретико-методичному рівні усвідомлення цього факту підтверджується публікаціями таких дослідників, як Войтенко О. В., що вивчає контекст управлінського лідерства [293], Данилевич Л., Тептюк Ю., які звертаються до питання емоційного лідерства [294], Олещенко В., Михацька А., Артамонова Г., що досліджують лідерство через призму служіння колективу [295], Пашко Л. А., Красавцева Л. Ю., які роблять акцент на резонансному лідерстві [296], Рубльов В. В., який конкретизує особливості ситуаційного лідерства [297], Савельєва С., Стасюк Ю., що звертаються до можливостей гнучкого лідерства [298] та Стоян О. Ю., що відзначає важливість харизматичного лідерства в умовах невизначеності та ризику [299]. У січні 2026 року, у Давосі, популярності та широкого розголосу набула тема регенеративного лідерства – як здатності надихати і мотивувати власним прикладом колективи, що перебувають у стані постійного стресу та напруги (що відгукується вітчизняними реаліям ведення бізнесу в умовах війни та загальносвітовим тенденціям економічного розвитку, який відбувається у реаліях світу BANI). Регенеративне лідерство – це новий підхід, що охоплює системний світогляд, спрямований на відновлення, збереження та покращення людей, суспільства та навколишнього середовища. Це цілеспрямоване та чуйне лідерство, яке зосереджене на сприянні партнерству між людьми та природою. Воно застосовує системний, довгостроковий, цілеспрямований та цілісний підхід, щоб забезпечити основу, зосереджену на створенні процвітаючих екосистем та сприянні справедливим та сталим результатам для всіх зацікавлених сторін. Ознаками та характеристиками регенеративного лідерства є: системне мислення, оскільки воно дозволяє лідерам розглядати проблеми та можливості крізь системну призму, яка враховує взаємозв'язок різних елементів у системі (досягнення стану економічної безпеки, формування якісного кадрового потенціалу, забезпечення можливості досягнення кожним працівником свого професійного максимуму (акме) засобами професійного розвитку; ефективне цілепокладання – незалежно від сфери інтересів власних і

стейкхолдерів, регенеративний лідер керується сильним почуттям мети, а отже, докладає зусиль для досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, які сам вміє ставити та адаптувати для того, аби стабілізувати економічні і соціальні показники бізнесу у період криз; новий спосіб керівництва та перепроєктування підприємств, що вирішує проблему взаємопов'язаного стресу в системі управління персоналом, в екосистемах та економіці в цілому, і націлений на виживання і збереження (баланс інтересів, відновлювальне використання ресурсів, збереження людського капіталу).

Крім необхідності інтеграції принципів управління талантами та регенеративного лідерства у стратегії безпеко орієнтованого управління підприємствами, елементом стратегічного планування розвитку персоналу має стати покращення рівня його цифрових компетенцій. Масштабування та поглиблення цифрових навиків є уже не просто бажаним, а обов'язковим елементом формування кадрового потенціалу компаній, що прагнуть мати майбутнє у бізнесі та не належати до категорії «андердогів» на ринках товарів і послуг. Актуальним цифровим навиком є використання можливостей штучного інтелекту працівника. Кадрові стратегії сучасних підприємств мають враховувати той факт, що у майбутньому професійний розвиток працівника залежатиме не стільки від того, що може робити ШІ, скільки від того, наскільки він буде сприйматися як людиноподібний інструмент, і наскільки вимагатиме зміни уяви людей для якісних трансформацій економіки та суспільства, щоб максимально використати його можливості. Замість того, щоб марно намагатися передбачити, що станеться, фахівці з управління персоналом мають зосередитися на допомозі своїм підлеглим у тому, аби ті мати шанс на професійне процвітання у світі зі ШІ.

У цьогорічному Звіті про людський розвиток (Human Development Report), що публікується ООН, зосередженому на людях та їх можливостях, визначено три сфери для розвитку працівників підприємств, у симбіозі зі штучним інтелектом. Відтак, можна описати три сценарії стратегічного моделювання

механізмів розвитку персоналу у напрямку нарощення навиків використання ШІ.

Перший – це побудова в повоєнній Україні моделі економіки взаємодоповнюваності, щоб люди та штучний інтелект мали більше можливостей для співпраці, а не для конкуренції. Розширення меж людського інтелекту, розширення прав і можливостей працівників та стратегічне впровадження штучного інтелекту є пріоритетами кадрових стратегій, які будуватимуться за цим сценарієм.

Другий – передбачає стимулювання інновацій з метою забезпечення можливостей для працівників щодо проектування та впровадження штучного інтелекту для виконання щоденних завдань. Інновації у сфері штучного інтелекту можна активно інтегрувати у бізнес-процеси за допомогою стимулів. Важливо доповнити існуючі орієнтири розвитку персоналу компетенціями, що ґрунтуються на використанні ШІ, і такими, які застосовують потенціал ШІ для активізації людського розвитку. Успішне використання ШІ можливе завдяки креативності, критичному мисленню, командній роботі та іншим соціальним навикам працівників, набуття яких також варто стимулювати.

Третій – інвестування в можливості, які мають особисте значення для працівника, відповідають його індивідуальним потребам і інтересам. Гнучкість та адаптивність штучного інтелекту слід використовувати для персоналізації планів розвитку персоналу, мотиваційних програм і кар'єрних траєкторій працівників, враховуючи ризики та проблеми, пов'язані з упередженням, конфіденційністю, доступністю та рівністю. Адаптуючи процес навчання або підвищення кваліфікації, штучний інтелект також може створювати попит на додаткову робочу силу – менторів, коучів, тим-лідів, експертів, консультантів, HR-менеджерів, тощо [170]. У табл. 3.3 представлено авторський проєкт стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємств на принципах управління талантами, регенеративного лідерства та використання ШІ, націленої на підтримання економічної безпеки та забезпечення економічної витривалості компанії.

**Таблиця 3.3. – Проєкт авторської стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства**

<b>Колони стратегії (стратегічні блоки)</b>	<b>Стратегічні орієнтири щодо формування кадрового потенціалу</b>	<b>Інструментарій розвитку та HR-рішення із використанням ШІ</b>	<b>Заплановані результати щодо стану економічної безпеки та економічної витривалості</b>
1. Пошук, виявлення та управління талантами	Ідентифікація та відтворення унікальних компетенцій (акме-точок) кожного працівника, формування пулу талантів	ШІ-платформи для оцінювання та аналізу навичок (спеціальні карти компетенцій). Створення програм менторства та реверсивного менторства. Автоматизація розроблення індивідуальних планів розвитку талантів. Алгоритми прогнозування плинності кадрів	Мінімізація ризику втрати інтелектуального капіталу; швидке відновлення та реформатування команди після кадрових змін; збереження талановитих працівників, протидія хедхантингу
2. Регенеративне лідерство	Створення екосистеми, де лідери заохочують «життєстійкість» підлеглих, фокусуються на сталості колективу і обережні до змін	Моніторинг професійного вигорання – відстеження «червоних прапорів» у чатах і цифрових каналах комунікації. Коучинг-боти для підтримки прийняття рішень. Цифрові моделі розподіленого лідерства	Зниження рівня стресу в колективі; зростання адаптивності персоналу до умов світу VANI та воєнного стану; підтримання атмосфери довіри та взаєморозуміння, «сімейність» замість конкуренції
3. Інтеграція «Людина-ШІ» (Доповнений або розширений інтелект)	Трансформація персоналу в «доповнених фахівців» (Т-спеціалістів) для підвищення рівня продуктивності праці	Запровадження генеративного ШІ для автоматизації рутинних процесів. ШІ-асистенти для аналізу кадрових ризиків	Збільшення рівня продуктивності у цифровому просторі; вивільнення творчого потенціалу працівників і управлінців
4. Функціональна гнучкість і безпека кадрового ресурсу	Формування мультифункціональних команд для забезпечення безперервності бізнесу, створення кадрового резерву	Використання теорії графів для моделювання зв'язків між компетенціями. Запровадження цифрових систем крос-навчання. Верифікація компетенцій засобами ШІ	Забезпечення «нульового простоя» обладнання; безпека бізнес-процесів; висока маневреність при зміні ринкових умов, клієнтоцентризм
5. Економічна резильєнтність	Капіталізація розвитку персоналу та перетворення знань у економічний ефект	Оцінювання ROI від навчання. Динамічне бюджетування розвитку персоналу. Управління ідеями.	Трансформація витрат на персонал у стратегічні активи; зростання ринкової вартості підприємства.

*Джерело: складено автором*

У Додатку 3 узагальнено конкретні управлінські завдання щодо розвитку персоналу у пропонованому проєкті стратегії формування кадрового потенціалу підприємства.

Стратегія формування та розвитку кадрового потенціалу, побудована на принципах управління талантами, регенеративного лідерства та використання штучного інтелекту, здатна забезпечити довгострокову економічну безпеку й економічну витривалість і резильєнтність підприємства шляхом збереження і розвитку у працівників критичних компетенцій і підвищення адаптивності персоналу. На відміну від традиційних стратегій, що націлені на швидке покращення якості кадрового ресурсу при мінімальних витратах, постійному плануванні розвитку персоналу поза межами підприємства, декларативному людиноцентризмі без реальних програм і механізмів мотивації працівників, пропонований проєкт стратегії фокусується на розвитку саме критичних компетенцій, без яких неможливо залишатися продуктивним членом команди, без заохочення будь-яких навчальних ініціатив, що не мають стосунку до професійних обов'язків працівника; дозволяє побудувати самовідновлювану управлінську HR-систему, у якій фахівці навчають і підтримують один одного, здатні виконувати кілька командних ролей і замінити інших співробітників за потреби, а джерелом кадрового ресурсу є внутрішні резерви підприємства, без потреби звертатись до ринку праці і витратити час на закриття вакансій; гарантує прогнозованість і швидкість рішень управлінських рішень у площині кадрового менеджменту завдяки штучному інтелекту – його використання не бояться, не вважають його ворогом і конкурентом за посаду – ШІ – це ментор, коуч, помічник; йому можна делегувати прості рутинні завдання, з ним можна обговорювати креативні ідеї, отримувати критичні зауваження та тестити різні сценарії розвитку подій. Пропонований варіант стратегії спрямований на мінімізацію кадрових і інтелектуальних ризиків, а також на формування стійкої здатності підприємства зберігати фінансово-господарську ефективність у кризові періоди завдяки злагодженій роботі підготовленого до викликів і вмотивованого персоналу.

У Додатку К запропоновано набір метрик для оцінювання результативності запровадження авторської стратегії у якості методичного інструментарію для тих підприємств, які вважатимуть за потрібне скористатись нею.

Із використанням теорії графів побудовано мережеву модель кадрового потенціалу для підприємства ТОВ «Агрокультивація-Україна», у якій вершини позначають працівників, а ребра – дії менеджменту щодо розвитку у працівників лідерських якостей, взаємодія менторів і менті для ефективного управління талантами та комунікації із використанням цифрових технологій, у тому числі і штучного інтелекту. Розмір вершин відображає рівень центральності, тобто важливості для досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, а товщина ребер – інтенсивність взаємодії між працівниками. Таким чином, запропонована модель ілюструє механізм наслідування знань на ТОВ «Агрокультивація-Україна», управління талантами та забезпечення його економічної витривалості та резильєнтності у стратегічній перспективі.

Система управління персоналом підприємства описується графом:

$$G = (V, E, W) \quad (3.1)$$

де

$V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$  – сукупність працівників (талантів), які працюють на підприємстві;

$E = \{e_{ij}\}$  – множина зв'язків між талантами (дії менеджменту, менторство, комунікації);

$W$  – вага зв'язків (інтенсивність взаємодії, визначалась емпірично, експертним методом).

Таблиця 3.4 містить пояснення інформаційного ресурсу, використано для побудови графу.

Матриця суміжності  $A = a_{ij}$ , що відображає наявність або відсутність взаємодії між працівниками у площині стосунків менторства, навчання, розвитку лідерських якостей, комунікації, будується за формулою 3.2:

Таблиця 3.4. – Легенда графу

Типологія вершин графа		Типологія ребер графа	
Тип V	Характеристика V	Тип зв'язків E	Управлінський контекст
Талановиті досвідчені працівники	Високий рівень компетенцій	Традиційне та реверсивне менторство	Відтворення та передання знань і досвіду
Потенційні лідери команд і колективу	Високий рівень впливу на поведінку працівників	Командна взаємодія і співпраця	Спільне навчання та колективний розвиток
Ментори	Носії критичних знань, їх «спадкодавці»	Неформальна комунікація	Корпоративна культура та залученість
Менті та молоді таланти	Стратегічний кадровий потенціал підприємства	Кросфункціональна взаємодія у цифрових комунікаційних каналах і на платформах	Підвищення ефективності та резильєнтності

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Агрокультивація-Україна»

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо існує взаємодія між } v_i \text{ і } v_j \\ 0, \text{ у іншому випадку} \end{cases} \quad (3.2)$$

Побудова матриці суміжності із заданими параметрами дасть змогу ідентифікувати внутрішньо ізольованих працівників, діагностика талантів яких залишається поза увагою управлінського персоналу та менторів, оцінити рівень інтегрованості персоналу у командну роботу колективу та отримати вхідні дані для побудови графу і візуалізувати взаємозв'язки між співробітниками підприємства у процесі навчання та розвитку.

Для побудови матриці інцидентності  $B = b_{ik}$ , скористаємось формулою:

$$b_{ik} = \begin{cases} 1, \text{ якщо вершина } v_i \text{ інцидентна ребру } e_k \\ 0, \text{ у іншому випадку} \end{cases} \quad (3.3)$$

Ця матриця потрібна для того, аби простежити, які працівники на підприємстві є носіями важливих знань і професійного досвіду, а отже, становлять інтелектуальний капітал і кадровий потенціал компанії, втрата якого

через їх звільнення матиме суттєвий негативний ефект на рівень економічної безпеки і здатність суб'єкта господарювання до стратегічного розвитку, отримання конкурентних переваг на ринку, тощо.

Матриця ваг (інтенсивності) є аналітичним інструментом, який дозволяє оцінити зв'язки між працівниками під час їх взаємодії у процесі виконання робочих завдань, а також у період навчання і професійного розвитку. За її допомогою можна визначити стратегічні зв'язки між співробітниками, виявити точки оптимізації витрат на освітні заходи та встановити факти перевантаження ключових працівників. Для побудови цієї матриці було зібрано думки та спостереження керівництва підприємства, його менеджерів і використано формулу 3.4:

$$W = [w_{ij}], w_{ij} \in [0; 10] \quad (3.4)$$

Центральність за посередництвом для побудови графа визначається за формулою 3.5. Високі значення цього показника є свідченням того, що працівник є (або може бути) ментором, лідером думок, і має бути у кадровому резерві підприємства у ролі потенційного керівника. Водночас, концентрація знань і доступу до інформації, які є характерними для такої особи, є «червоним прапором» для HR-менеджера, оскільки втрата такого співробітника є прямою загрозою для стану економічної безпеки бізнесу.

$$C_{B(v)} = \sum_{s \neq v \neq t} \frac{\sigma_{st}(v)}{\sigma_{st}} \quad (3.5)$$

де  $\sigma_{st}$  – кількість найкоротших шляхів між  $s$  і  $t$ ;

$\sigma_{st}(v)$  – кількість шляхів, що проходять через  $v$ .

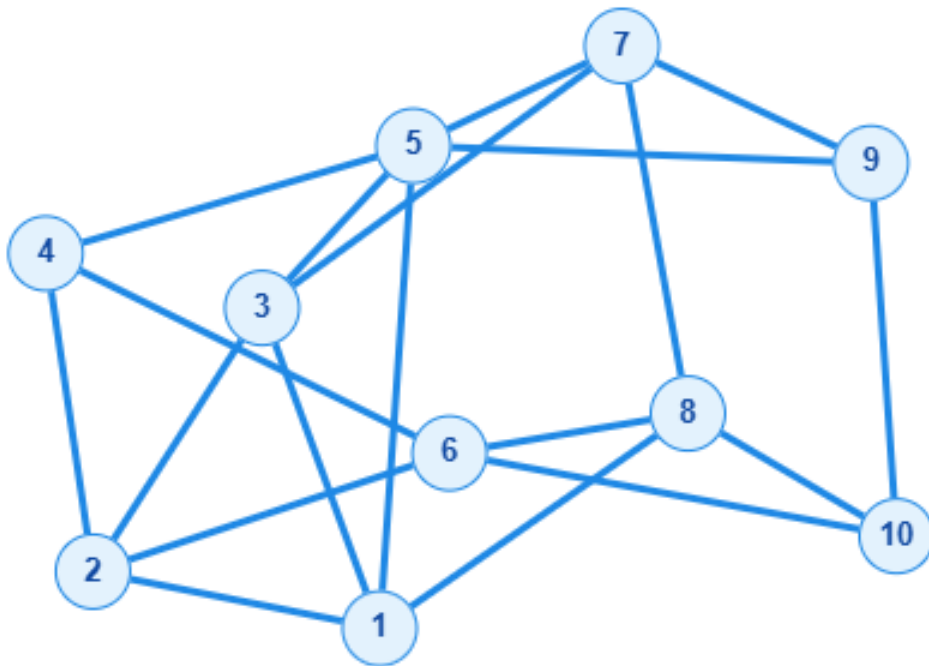
Щільність графа (формула 3.6) демонструє наявність корпоративної культури та залученість працівників (у випадку високої щільності), або її відсутність, фрагментарність і пасивність колективу та його вразливість до кадрових ризиків (у випадку низької щільності).

$$D = \frac{2|E|}{|V|(|V|-1)} \quad (3.6)$$

Кластери, які можуть проявлятися на графі, означають сформовані команди у штаті підприємства, які швидко можуть бути спрямовані на виконання проєкту, здатні до самоорганізації та саморозвитку, а також центри експертизи, з членів яких можна обирати наставників, менторів, лідерів і управлінський персонал, а також пули талантів, які формують основи кадрового потенціалу підприємства і вимагають підтримки та розвитку від керівництва компанії.

Побудовані матриці представлені у Додатку Л.

Рис.3.4. демонструє графову модель HR-стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства на принципах управління талантами та регенеративного лідерства. Кількість вершин графа (V) – 10, кількість ребер (E) – 19. Щільність графа  $D = 0,42$  свідчить про сформовану мережу обміну знаннями та наявність у колективі потенціалу для регенеративного лідерства.



**Рисунок 3.4. – Графова модель HR-стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства на принципах управління талантами та регенеративного лідерства**

*Джерело: складено автором із використанням інструменту Graph Online*

Регенеративне лідерство у цій моделі полягає у можливості створення працівниками-лідерами нових зв'язків з тими працівниками, з якими у них поки що не налагоджено комунікацію, а також у ініціюванні HR-менеджерами управлінських дій, спрямованих на зменшення залежності кадрового потенціалу від окремих вузлів – працівників.

За результатами аналізу графу, до кадрового потенціалу підприємства і пулу його талантів можна віднести працівників під номером 5 та 3, які мають найвищі значення показників центральності та відіграють пріоритетну роль у відтворенні і передачі знань і забезпеченні економічної резильєнтності підприємства. Працівник 5 – це основний системоутворюючий талант, оскільки він має найвищий рівень активної взаємодії (0,56), високий рівень за показником посередництва знань і поєднує кілька груп працівників, тобто демонструє до всього і лідерські якості, є генератором знань. Його звільнення працівника означає високий кадровий ризик для компанії, і з огляду на це стратегію розвитку персоналу варто зорієнтувати на створення дублюючих зв'язків між іншими співробітниками та на підготовці наступників для працівника 5 з працівників під номерами 3 та 7. Працівник 3 може бути ефективним ментором, а працівники 1, 2, 6, 7, 8 – стати основою для формування кадрового потенціалу компанії у перспективі. Працівники 4, 9, 10 – потребують заохочення, мотивації та інтеграції через навчання і розвиток.

Пропонований підхід до використання теорії графів у стратегічному управлінні кадровим потенціалом, проілюстрований на прикладі ТОВ «Агрокультивація-Україна», може бути рекомендованим для решти підприємств, діяльність яких щодо управління розвитком персоналу стала об'єктом у межах цього дослідження (зокрема, ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «Київстар», ПрАТ «МХП», ТОВ «Софтсерв», ТОВ «ЕПАМ Системз», ТОВ «Генезис Медіа», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Комфі Трейд», ПП «Здоров'я-Плюс», ТОВ «Агронафтотрейд», оскільки дозволяє трансформувати управління персоналом у систему, здатну забезпечувати економічну безпеку та економічну витривалість підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. Запропонований компетентнісний підхід докорінно змінює механізм формування кадрового потенціалу, роблячи його більш гнучким, цифровізованим та орієнтованим на людину. Це забезпечує надійний захист інтелектуального капіталу підприємства та його здатність до регенерації і формування кадрового потенціалу навіть у часи пермакризи. На відміну від традиційних практик, запропоновано використовувати комплекс інформаційно-аналітичних інструментів для діагностики поточного рівня володіння та планування набуття працівниками компетенцій, до якого увійшли: оновлена карта компетенцій, що дозволяє оцінювати не лише професійні, а й соціальні, когнітивні та адаптивно-лідерські навички, та акмеограми працівників, які можуть бути і ефективним інструментом розроблення індивідуальних планів їх розвитку аж до моменту досягнення професійних вершин, і засобом поєднання цілей бізнесу з персональними мотивами працівників.

2. Оновлено архітектуру механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на сучасних підприємствах. Зокрема, визначено, що важливу роль для формування кадрового ресурсу суб'єкта господарювання відіграє стратегія розвитку персоналу, яка має об'єднувати такі складові, як: встановлення стратегічних орієнтирів щодо характеристик персоналу, обрання напрямів розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, менторство, коучинг); формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників; розробка інструментів внутрішнього навчання персоналу та обрання інструментів зовнішнього навчання; складання бюджету витрат на розвиток персоналу; фіксація заходів утримання талантів, мотивації їх до лояльного ставлення до підприємства.

3. Сформовано перелік інструментів розвитку персоналу, які довели свою ефективність під час їх використання зарубіжними компаніями, та які рекомендується інтегрувати до механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на українських підприємствах. Це

такі практики, як: започаткування корпоративних закладів освіти або спільних освітніх програм з регіональними ЗВО; наставництво та менторство із використанням зовнішніх спеціалістів; ротація і навчання через участь у проєктних командах; розробка та слідування індивідуальним планам розвитку працівників; періодичне оцінювання рівня набутих компетенцій сторонніми експертами; використання гейміфікації, програм внутрішньої та зовнішньої професійної мобільності, стажувань; заходи тим-білдінгу та розвитку соціальних навиків, розробка системи комунікації та фідбеків для отримання відгуків від працівників, які брали участь у програмах навчання та розвитку.

4. Авторський проєкт стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу, заснованої на принципах управління талантами, регенеративного лідерства та використання штучного інтелекту, на відміну від традиційних моделей «адміністрування персоналу» засобами директив і контролю, побудований на концепції динамічного відтворення кадрового капіталу. Тоді як класичні кадрові стратегії спрямовані на стабільність штату і команд, формалізований у дослідженні варіант орієнтований на розвиток здатності системи управління розвитком персоналу до самовідновлення та резильєнтності. Регенеративне лідерство формує екосистему, де знання передаються безперервно, нівелюючи ризики від звільнення ключових співробітників і втрати талантів. Розширення меж використання ШІ в HR-менеджменті дозволить автоматизувати рутинні процеси та зосередити людський потенціал на креативних і стратегічних завданнях, перетворюючи персонал на «доповнених спеціалістів» – Т-фахівців. Пропонована стратегія є доцільною для українських реалій, оскільки сприяє подоланню кадрового дефіциту завдяки створенню мультифункціональних команд та дозволяє заздалегідь усувати загрози втрати інтелектуального капіталу через своєчасне заповнення прогалин у знаннях і компетенціях персоналу підприємств.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [6], [260], [268], [271], [280], що наведені у списку використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе наукове завдання, яке полягало у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці комплексного та адаптивного інструментарію управління розвитком персоналу як засобу формування кадрового потенціалу підприємства, здатного забезпечити його резильєнтність в умовах воєнного часу та стійку економічну безпеку у стратегічній перспективі.

У результаті проведеного дослідження отримані такі висновки.

1. Розкрито змістову сутність управління розвитком персоналу як функції HR-менеджменту підприємств. На відміну від існуючих підходів, де розвиток часто трактується лише як технічний процес професійного навчання, результатом дослідження стало термінополе, що поєднує дефініції та змістову сутність безперервного навчання з категорією інтелектуалізації людського капіталу. Доведено, що в умовах цифрової трансформації управління розвитком стає ключовим механізмом адаптації працівників до динамічних змін бізнес-середовища. Це дозволило уточнити роль розвитку працівників у системі HR-менеджменту не як допоміжного, а як домінуючого вектора, що визначає майбутню конкурентоспроможність підприємства. Таке трактування підкреслює необхідність переходу від епізодичних навчальних ініціатив до створення цілісної системи формування актуальних для кадрового ресурсу компетенцій.

2. Встановлено місце та завдання управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства. На противагу традиційним лінійним моделям, де розвиток і формування потенціалу розглядаються як відокремлені стадії, у межах дослідження було доведено їхню органічну взаємозалежність, і продемонстровано її під час візуалізації структури механізму управління розвитком персоналу у системі формування кадрового потенціалу підприємства. Встановлено, що розвиток персоналу виконує функцію «двигуна», який перетворює наявні у суб'єкта господарювання

кадрові ресурси у інтелектуальний капітал, що у подальшому використовується як конкурентна перевага. Основним завданням системи визначено синхронізацію індивідуальних професійних цілей працівників із загальним вектором стратегічного масштабування бізнесу. Це забезпечує синергетичний ефект, де задоволення потреб персоналу в самореалізації безпосередньо сприяє зростанню ринкової вартості підприємства. Таким чином, управління розвитком інтегрується у структуру кадрової політики як її найбільш динамічний та результативний елемент.

3. Узагальнено моделі та підходи до реалізації процесу управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств. Порівняльна характеристика підходів до професійного розвитку дала змогу критично оцінити ефективність традиційних та сучасних форматів навчання працівників на робочих місцях і поза ними. Обґрунтовано переваги компетентнісно-орієнтованого навчання, яке дозволяє точково впливати на професійні якості та формувати «дефіцитні» навички персоналу. Доведено доцільність впровадження гнучких методологій у фахову підготовку працівників, що дозволяє скоротити час адаптації нових співробітників до умов праці та професійного середовища. Традиційні концепції розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства (економічна (теорія людського капіталу), поведінкова, (психологічна), ресурсна (стратегічна) та системно-процесна) доповнені сучасними підходами, такими як компетентнісний та резильєнтний. Встановлено існування та використання трьох моделей управління розвитком персоналу підприємств: консервативна модель, яка побудована на поєднанні механізмів навчання і розвитку персоналу через наставництво, підвищення кваліфікації, навчання, що реалізуються ресурсами системи HR-менеджменту підприємства, колаборативна модель, яка побудована на взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, що забезпечує комплексний підхід до розвитку персоналу (співпраця підприємств і ЗВО, консалтингових і кадрових агентств, навчальних центрів) та адаптивно-компетентнісна (інноваційна) модель, яка побудована на використанні засобів дистанційного навчання, індивідуальних освітніх траєкторіях, самоосвіті,

контенті цифрових едукативних платформ і проєктному підході у корпоративному навчанні.

4. Проведено аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємств в Україні. Результати дослідження, що систематизовані у роботі, наочно демонструють критичне скорочення пропозиції кваліфікованої сили через міграційні та демографічні процеси. Десятирічні зміни значень Індексу людського розвитку (ІЛР), рівень безробіття, позицій України у рейтингу за показником Глобального Інноваційного Індексу демонструють наявність умов для формування людського капіталу для післявоєнного відновлення економіки, які, однак, мають підсилюватись внутрішніми управлінськими механізмами компаній, націленими на якісний розвиток їх кадрового ресурсу. Встановлено, що за таких умов внутрішній розвиток працівників трансформується у життєво необхідну HR-стратегію економічного виживання та самозбереження бізнесу. Аналіз внутрішнього середовища, як простору для формування кадрового потенціалу підприємства, було націлено на ідентифікацію наявності умов для посилення здатності персоналу до швидкого перенавчання та набуття нових компетенцій.

5. Охарактеризовано тенденції і проблеми управління розвитком персоналу. На основі аналізу практичного досвіду вітчизняних компаній встановлено, що домінуючою тенденцією є перехід до концепції внутрішнього рескілінгу та апскілінгу через формування корпоративних університетів (Академія ДТЕК (Academy DTEK), Університет «Метінвест Політехніка», SoftServe Університет, EPAM Campus, Genesis Academy, Школа бізнесу Нова Пошта, Корпоративний Університет COMFY.FEED, Fozzy Campus) і співпраці з закладами освіти як альтернативи для зовнішнього найму працівників. Було виявлено такі проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу підприємств, як: відсутність фінансових, кадрових, часових і інших корпоративних ресурсів, низький рівень мотивації працівників, бажання і готовності до змін; відсутність прямого зв'язку між

результатами розвитку працівника та отриманням їм економічних чи інших переваг; відсутність у працівника ресурсів для розвитку (емоційне та професійне вигорання, відсутність перспектив, в тому, браку часу); нездатність підприємства організувати процес розвитку персоналу (знайти провайдера послуг, забезпечити участь працівників).

6. Проведено діагностику ризиків для кадрової безпеки підприємства, що виникають у процесі управління розвитком персоналу. Представники управлінського персоналу українських підприємств відзначають, що основними кадровими ризиками станом на кінець 2025 року вони вважають шахрайство, крадіжки, втрату інформації, помилки на робочому місці, конфлікти, розповсюдження пліток, низький рівень кваліфікації персоналу, перевитрати ресурсів, неякісне виконання обов'язків. У матриці HR-ризиків, характерних для процесу розвитку персоналу систематизовано загрози професійного вигорання, втрати інтелектуального капіталу через хедхантинг та ризики неефективного використання набутих компетенцій. Використання цього аналітичного інструменту дозволить менеджменту превентивно ідентифікувати «вузькі місця» у знаннях і компетенціях працівників та своєчасно вживати заходів для їх нейтралізації. Запровадження діагностики рівня кадрової безпеки створить надійний щит проти інтелектуальної деградації кадрового ресурсу підприємства в умовах високої плинності кадрів і дефіциту робочої сили.

7. Надано пропозиції щодо оновлення концепції управління розвитком персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу. На відміну від існуючих концепцій, орієнтованих на неухильне працівниками виконання посадових інструкцій, у дослідженні запропоновано модель, де важливими інструментами управління є карти компетенцій та акмеограми працівників. Їх використання дозволяє перейти від масового навчання до персоналізованих траєкторій, які враховують унікальний талант кожної особистості у штаті компанії. Доведено, що компетентнісний підхід забезпечує пряму капіталізацію знань, оскільки кожна опанована навичка спрямована на вирішення конкретного бізнес-завдання. Запропонована концепція поєднує механізми

верифікації компетенцій у реальному часі за допомогою цифрових інструментів. Таке оновлення парадигми HR-менеджменту сприятиме трансформації витрат на навчання у високоліквідні активи підприємства.

8. Запропоновано шляхи інтеграції зарубіжного досвіду у механізми управління розвитком персоналу та системи формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств. Сформовано перелік інструментів розвитку персоналу, які довели свою ефективність під час їх використання зарубіжними компаніями, та які рекомендується інтегрувати до механізму управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу на українських підприємствах. Це такі практики, як: започаткування корпоративних закладів освіти або спільних освітніх програм з регіональними ЗВО; наставництво та менторство із використанням зовнішніх спеціалістів; ротація і навчання через участь у проєктних командах; розробка та слідування індивідуальним планам розвитку працівників; періодичне оцінювання рівня набутих компетенцій сторонніми експертами; використання гейміфікації, програм внутрішньої та зовнішньої професійної мобільності, стажувань; заходи тим-білдінгу та розвитку соціальних навиків, розробка системи комунікації та фідбеків для отримання відгуків від працівників, які брали участь у програмах навчання та розвитку. Деталізовано можливості використання ШІ-аналітики для автоматизованого пошуку та розвитку талантів (високопотенційних кадрів). Встановлено, що адаптація зарубіжного досвіду має враховувати специфіку української ділової ментальності та обмеженість інвестиційних ресурсів.

9. Надано рекомендації щодо побудови стратегій формування і розвитку кадрового потенціалу на засадах управління талантами та регенеративного лідерства. Авторський проєкт стратегії позиціонує регенеративне лідерство як здатність керівника створювати середовище, що постійно генерує нові знання та лідерські якості у підлеглих. У той час, як класичні кадрові стратегії спрямовані на стабільність штату і команд, запропонований у дослідженні варіант орієнтований на розвиток здатності системи управління розвитком персоналу до самовідновлення та резильєнтності. Зроблено припущення, що

така стратегія забезпечує довгострокову економічну витривалість підприємства, роблячи його стійким до зовнішніх шоків. Використання системи стратегічних орієнтирів для формування і розвитку кадрового потенціалу дозволяє компаніям не лише реагувати на кризи, а випереджати їх завдяки надвисокій швидкості розвитку персоналу. Пропонована стратегія є доцільною для українській реалій, оскільки сприяє подоланню кадрового дефіциту завдяки створенню мультифункціональних команд та дозволяє заздалегідь усувати загрози втрати інтелектуального капіталу через своєчасне заповнення прогалин у знаннях і компетенціях персоналу підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kudaktin S. Content essence and conceptual principles of personnel development management in the system of forming the human resource potential of enterprises. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2024. Volume 28. № 3-4. P.63-70.
2. Гірман А. П., Корнієнко А. О. До питання розвитку персоналу організації. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 1095-1098.
3. Жиленко А. М., Бикова А. О. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 418-421.
4. Гетман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
5. Гаєва В. Ю., Зінгаєва Н. С., Стильник В. П. Професійний розвиток персоналу та його роль в управлінні. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 734-736.
6. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №2(49). P. 413-425.
7. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 31-37.
8. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. №4. С. 19-22.
9. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75) (дата звернення: 10.03.2025).
10. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства як елемент забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку*

україни: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлин. Київ. 2025. С.209-211.

11. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. №35. С. 514-521.

12. Аніщенко В. О. Роль soft skills персоналу пробації у побудові траєкторії особистісно-професійного розвитку. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 10–27.

13. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 82–86.

14. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 111–118.

15. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303–313.

16. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 61–67.

17. Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 135–141.

18. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5. С. 714–723.
19. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії "Softserve"). *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2024. № 32. С. 54–60.
20. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 34–39.
21. Шашкова Н. І. Персональний розвиток менеджера в контексті ідейної кризи управлінських концепцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 65–71.
22. Gesme D. H., Towle E. L., Wiseman M. Essentials of staff development and why you should care. *Journal of Oncology Practice*. 2010. Vol. 6. No. 2. P. 104-106.
23. Troger H. The Staff Development Process. *Human Resource Management in a Post COVID-19 World*. 2021. P. 121-135.
24. Dolan S. L., Capell B. Training, Education, and Development of Staff. *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy*. 2015. URL: <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n225> (дата звернення: 10.01.2023).
25. Kauffeld S., Massenberг A.-C. Failure in Personnel Development. *Strategies in Failure Management*. 2018. P. 121-134.
26. Awasthi S., Kumar S. Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*. 2016. Vol. 4. No. 6. P. 66-73.
27. Dachner A., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B. The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/289197727.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

28. Bringsén Å., Lindström P. N. Swedish managers' experience of yearly staff development dialogues, aiming for employee development, performance, and well-being. *BMC Psychology*. 2022. № 10. Art. 184.

29. Krist S. A. Role of Human Resources in Employee Development. *Scholarly Journal of Arts & Humanities*. 2020. Vol. 2. Iss. 4. P. 21-30.

30. Perna M. C. Why Learning And Development Is Now A Competitive Differentiator. *Forbes*. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2022/04/12/why-learning--development-is-now-a-competitive-differentiator-and-how-to-get-on-board/> (дата звернення: 10.01.2023).

31. Avey J. B., Reichard R. J., Luthans F., Mhatre K. H. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. 2011. Vol. 22, № 2. P. 127–152.

32. Baldwin T. T., Ford J. K. Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*. 1988. Vol. 41, No. 1. P. 63–105.

33. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.

34. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *Chicago : University of Chicago Press*, 1993. 412 p.

35. Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management. *London : Palgrave Macmillan*, 2016. 320 p.

36. Delery J. E., Doty D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, № 4. P. 802–835.

37. Holton E. F. The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*. 1996. Vol. 7, № 1. P. 5–21.

38. Holton E. F., Bates R. A., Ruona W. E. A. Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*. 2000. Vol. 11, № 4. P. 333–360.

39. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, № 3. P. 635–672.
40. Lepak D. P., Snell S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, № 1. P. 31–48.
41. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*. 2007. 250 p.
42. Swanson R. A. Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development Quarterly*. 2001. Vol. 12, № 4. P. 299–312.
43. Swanson R. A., Holton E. F. Foundations of human resource development. *San Francisco : Berrett-Koehler Publishers*, 2009. 460 p.
44. Ulrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Boston : Harvard Business School Press*, 1997. 304 p.
45. Зачосова Н., Коваленко А., Куценко Д. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 142-158.
46. Malykhina Y. A., Borodiyenko O. V., Radkevych O. P., Radkevych V. O. Experience of human capital development in ukrainian communication companies: scientific and pedagogical approaches. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Т. 1 (32). С. 494–506.
47. Sergienko O. A., Morozova N. L., Karpets O. S., Babenko M. V. Model aspects of evaluating efficiency of the personnel management and motivation. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 4 (27). С. 307–317.
48. Ivanova N., Kucherenko D., Kuznetsova T., Rasulova A., Salimon O. Creative staff as a factor of the enterprise's success. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 3 (44). С. 243–250.

49. Klipkova O., Kozmuk N., Tsebenko O. Optimization of the personnel management mechanism in regard to the theory of generations. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Т. 3 (38). С. 509–521.

50. Melnychenko S., Lositska T., Vyelyayeva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (41). С. 534–543.

51. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз (колективна монографія) / За ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 367 с.

52. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2 (33). С. 10–26.

53. Libanova E. M. Labor migration from Ukraine: key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*. 2019. Vol. 12, №. 1. P. 313–328.

54. Лібанова Е. М. Про оцінювання масштабів і наслідків вимушених зовнішніх міграцій населення України. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 5. С. 17–23.

55. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці / кер. авт. кол. О.І. Цимбал; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ: Академперіодика, 2021. 210 с.

56. Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_3\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_54).

57. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_9\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_11).

58. Боришкевич І. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 31-40.

59. Братко М. В. Моніторинг освітніх потреб корпорації як ключовий інструмент організації корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2025. № 43. С. 13-22.

60. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79-94.

61. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.

62. Жилінська О., Дацькова Д. Використання LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів: кейс компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна». *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 109-119.

63. Захарова О., Рябоконт Н. Потенціал ненасильницького спілкування як інструменту розвитку персоналу, взаємодії у партнерстві і трансформування конфліктів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 2. С. 77-89.

64. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41.

65. Клецова Н. В., Клецов А. М., Харченко Т. М. Професійне вигорання персоналу як точка зростання: міжнародний соціально-економічний підхід до формування стійкості в контексті сталого розвитку та турбулентного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_6\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_74).

66. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та

управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22-28.

67. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О., Баценко Л. М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1. С. 195-203.

68. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.

69. Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147-151.

70. Азьмук Н. А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 20-27.

71. Андрощук І. О. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10. С. 231-239.

72. 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.

73. Богуславська С. І., Гончар О. П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10-15.

74. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10. С. 240-249.

75. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies*. 2024. Вип. 19. С. 158-167.

76. Вуйченко М. Діагностика регіональних відмінностей системи управління кадровим потенціалом в сучасних умовах. *Економіка. Управління*.

*Інновації. Серія: Економічні науки.* 2024. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2024\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_2_4) (дата звернення: 10.01.2026).

77. Гункевич М. Б., Садула Л. М. Вплив емоційного інтелекту на розвиток кадрового потенціалу в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2025. № 5(2). С. 33-38.

78. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання.* 2023. С. 59-76.

79. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2024. Вип. 1. С. 108-119.

80. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки.* 2024. № 1. С. 83–102.

81. Далик В. П., Ярмус С. С., Стецьків А. Р., Доманський О. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2024. № 4(1). С. 50-56.

82. Демченко Д. А., Носова Т. І., Жадько К. С., Калмиков О. В. Зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 10. С. 62-70.

83. Зайцева А. С., Маковоз О. В. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 84. С. 21-28.

84. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37-47.

85. Кібкало І. В. Шляхи удосконалення управлінського і кадрового потенціалу для підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 11(1). С. 56-63.

86. Кобець Д. Л., Рунов О. О. Інтеграція блокчейн-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 112-119.

87. Коваль З. О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 231-238.

88. Кузьмінська Н. Л., Драбенко Т. Б. Роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності аудиторської компанії. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_6\\_93](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_93) (дата звернення: 10.01.2026).

89. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 443-449.

90. Михайліченко Л. В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86-92.

91. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388.

92. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.

93. Пліско В. Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 195-200.

94. Сасенко В. Архітектура кадрового потенціалу в системі управління агропродовольчого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 152-156.

95. Слатвінський М. А. Цифрові освітні платформи: нові можливості у розвитку кадрового потенціалу організацій. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 217-224.

96. Снітко Є. О., Вареник О. М., Ткаченко Н. Е., Федірко Г. А. Розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 155-160.

97. Шалімова Н. С., Смірнова І. В., Андрощук І. І. Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінювання якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10. С. 212-223.

98. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Роль особистих компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 226-232.

99. Шерстюк Р. П., Летун О. О. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 20-33.

100. Бабчинська О. І. Складові елементи механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства. *Інтелект XXI*. 2021. № 3. С. 21-25.

101. Терещенко Т. Є., Кисельов В. Р. Управління розвитком персоналу як запорука конкурентоздатності персоналу. *Економічні студії*. 2019. № 2 (24). С. 205-209.

102. Леськова С. В. Імплементція інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 116-123.

103. Zelinska H., Andrusiv U. Personnel development management of business entities through the prism of corporate culture. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2 (22). С. 72–80.

104. Остряніна С., Мокій О., Дробітко Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39> (дата звернення: 10.01.2026).

105. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 29-35.

106. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.

107. Пріб К., Дунай В. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/222> (дата звернення: 10.06.2025).

108. Покотило Т. В., Смаглюк А. А. Організаційні зміни: проблема опору персоналу та шляхи його подолання. *Теорія та практика державного управління*. 2021. №2(73). С.156-162.

109. Pettit C. Managing risks in the employee development process. *LinkedIn*. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/managing-risks-employee-development-process-tbt-christy-pettit-vwioc/> (дата звернення: 10.01.2026).

110. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. С. 26-34.

111. Бищенко К. В. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 95-97.

112. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 889-893.

113. Гемма М. Д. Проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві на сучасному етапі становлення України. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 176-180.

114. Дяченко М. В., Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління розвитком персоналу організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 1(1). С. 164-167.

115. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 21-29.

116. Іванова С. М. Проблема розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності наукових працівників. *Інформаційні технології в освіті*. 2013. Вип. 14. С. 110-119.

117. Крюкова О. М., Черкашина Т. С. Проблеми соціального розвитку найманих працівників на підприємствах легкої промисловості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 214-218.

118. Сиваш Ю. М. Обґрунтування етапів розвитку креативності персоналу підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. С. 111-115.

119. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_9_21) (дата звернення: 10.01.2026).

120. Прокопенко В. Ю., Шаповал В. П., Шовкун Л. В., Корнева Н. О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 425-434.

121. Склярук Т. В., Врублевська М. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 280-285.

122. Тимченко С. О. Системний базис як складова системи розвитку персоналу в організації. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 329-334.

123. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. *Економіка розвитку*. 2015. № 1. С. 87-92.

124. Шимановська-Діанич Л. М., Іщейкін Т. Є. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальні системи управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 2. С. 81-85.

125. Вербовська Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 123-135.

126. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern economics*. 2021. № 26. С. 160-166.

127. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 195-202.

128. Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р., Дзвоник Р. Я. Аналітичний інструментарій менторингової діяльності на підприємствах. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2023. № 28. С. 25-30.

129. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137-141.

130. Обруч Г. В. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 177-184.

131. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Ващенко Д. В. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 84-88.

132. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 22(1). С. 93-97.

133. Іванович О. С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258-263.

134. Копитко М. І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу індустрії 4.0. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2024. Вип. 2. С. 39-48.

135. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38) (дата звернення: 10.01.2026).

136. Сновидович І. Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_3_20) (дата звернення: 10.01.2026).

137. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 159-168.

138. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 117-121.

139. Яценко К. О., Фастівець Д. С. Бізнес-коучинг як інструмент формування стратегічних компетенцій персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 371-378.

140. Алексєєва Г. М., Щетиніна О. С. Персоналізоване навчання у професійній ІТ-освіті через інтерактивні цифрові ресурси та open source-платформи. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8. С. 15-29.

141. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 169-174.

142. Корнілова І. М., Яблоновський В. М. Методи навчання персоналу підприємства: вектори цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2. С. 54-61.

143. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 64-75.

144. Лещенко М. Є., Філіпович В. М. Використання тренінгових форм навчання персоналу як інструментів розвитку корпоративної культури в аспекті організаційної психології. *Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина")*. 2024. № 2. С. 719-731.

145. Швардак М. В., Попович О. М. Персоналізоване навчання з використанням штучного інтелекту. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2025. № 1. С. 139–156.

146. Литовченко І., Лавриш Ю., Зеліковська О., Яхно Т. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Том 13, № 2. С. 72-80.

147. Association for Talent Development. URL: <https://www.td.org> (дата звернення: 10.01.2026).

148. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи. *НІСД*. URL: <https://www.td.org> (дата звернення: 10.01.2026).

149. Бабчинська О. І. Мотивація працівників до інноваційного розвитку підприємства в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 92-96.
150. Боснюк В. Ф. Можливості розвитку суб'єктивного благополуччя у працівників ризиконебезпечних професій. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2022. № 2. С. 5-15.
151. Вербицька Л. Ф. Стресостійкість як складник успішного розвитку працівників сфери маркетингу. *Психологічний журнал*. 2025. Вип. 14. С. 17-23.
152. Захарова О. В., Крижанівська А. О., Малимон В. Г. Професійний розвиток працівників лісового господарства: підходи до оцінювання інтенсивності та результативності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 49-60.
153. Ільченко В. Ю., Олексієнко В. Ю., Смагін В. Л. Тенденції розвитку кар'єри працівників на вітчизняних підприємствах. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 371-379.
154. Кундицький О. О., Федоришин І. І., Кондрацький Р. В. Бізнес-тренінг як захід вдосконалення системи управління розвитком працівників у сучасній компанії та оцінка його ефективності. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 54-58.
155. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 90-98.
156. Новіков С. О. Психологічні особливості розвитку когнітивних здібностей працівників харчової промисловості в умовах діджиталізації суспільства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Т. 36(75), № 3. С. 79-83.
157. Огієнко І. В. Професійний розвиток працівників в контексті інноваційних змін суспільства. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. № 2. С. 146-153.

158. Романова Г. Корпоративний університет у системі професійного розвитку науково-педагогічних працівників. *Professional pedagogics*. 2022. No. 1. С. 111-118.
159. Серікова О. М. Попит на працівників сфери оптової та роздрібної торгівлі: розвиток чи плинність кадрів. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 145-151.
160. Степаненко В. І., Петрович В. С. Акмеограма як метод прогнозування та реконструкції індивідуальної траєкторії розвитку професіоналізму педагогічного працівника. *Education and pedagogical sciences*. 2024. № 3. С. 13-23.
161. Ткаченко В. І. Стан і перспективи запровадження електронної системи та нововведень до системи безперервного професійного розвитку медичних і фармацевтичних працівників. *Медична інформатика та інженерія*. 2022. № 4. С. 25-29.
162. Хандій О. О. Формування та розвиток компетентностей працівника сучасного цифрового світу (за результатами експертного опитування). *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 207-214.
163. Хачатрян В. В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 16-20.
164. Шепеленко С. М. Інноваційні концепти актуалізації впливу інтроспекції працівників на динамічний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 195-202.
165. Ярошенко О. М., Вапнярчук А. В. До питання функцій професійного розвитку працівників. *Право і суспільство*. 2018. № 6(2). С. 67-72.
166. Балусева О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.
167. Гірман А. П., Булава А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 838-843.

168. Гриб С. В., Шеруда В. Ю. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-1. С. 110-113.

169. Дериховська В. І. Факторний аналіз як інструмент вибору кількісної системи показників оцінки рівня розвитку персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2(1). С. 9-13.

170. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57-65.

171. Ємельянов О. Ю. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 56-61.

172. Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 69-73.

173. Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 76-79.

174. Комарницький І. М., Гурман О. М., Боровиков О. В., Лугівська О. П. Комплексне оцінювання як організаційно-мотиваційний інструмент визначення пріоритетів розвитку персоналу виробничо-торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2020. № 9(1). С. 36-47.

175. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75-81.

176. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 308-318.

177. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти та оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 140-148.

178. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131.

179. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2023. № 29. С. 36-41.

180. Шеремет О. О. Гринюк Ю. М., Ісмакаєв Ф. Л. Навігатор матричної оцінки талантів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 51. С. 89–95.

181. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Методичне забезпечення оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 453-459.

182. Human Development Report 2023-24. Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24> (Accessed on: 01.11.2025).

183. Human Development Report 2025. A matter of choice: People and possibilities in the age of AI. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025> (Accessed on: 01.11.2025).

184. Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025> (Accessed on: 01.12.2025).

185. Рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 12.11.2025).
186. Уряд прогнозує зниження безробіття до 19% до кінця року. У 2022-му показник становив 21,1%. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-prognozuje-znizhennya-bezrobittya-do-19-do-kintsya-roku-14092023-15998> (дата звернення: 12.11.2025).
187. У 2024 році кожен сьомий українець не мав роботи. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-riven-bezrobittia-zmenshyvsia-do-14-3/> (дата звернення: 12.11.2025).
188. Кількість інноваційно активних підприємств за кількістю зайнятих працівників. *Сайт Державної служби статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm) (дата звернення: 01.12.2025).
189. Global Innovation Index 2020. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020-intro4.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020-intro4.pdf) (дата звернення: 01.12.2025).
190. Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (дата звернення: 01.12.2025).
191. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2022/index> (дата звернення: 01.12.2025).
192. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
193. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index->

2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\_WEB3lite.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

194. Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/80937/2000EN%20Global%20Innovation%20Index%202025%20-%20Full%20-%20v8.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

195. Знайти вакансії. *Матеріали сайту WORK.ua*. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 03.01.2026).

196. Ділові очікування підприємств, III квартал 2025 року. *Матеріали сайту Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-iii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 03.01.2026).

197. Кудактін С.В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С.67-71.

198. Дзямучич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

199. Застрожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2. С. 159-173.

200. Зачосова Н.В. Напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №21. С.82-86.

201. Станьковська І. М., Шиптур О. В. Розвиток та навчання персоналу газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1. С. 7-20.

202. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в

умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

203. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54-59.

204. Coursera Job Skills of 2023 Report. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/inspiration/research/coursera-job-skills-2023-report> (дата звернення: 01.12.2025).

205. Preview the fastest-growing job skills. 2024. URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/job-skills> (дата звернення: 01.12.2025).

206. 2026's Fastest-Growing Skills and Top Learning Trends From 2025. URL: <https://blog.coursera.org/2026s-fastest-growing-skills-and-top-learning-trends-from-2025/> (дата звернення: 05.01.2025).

207. Офіційні програми та вартість навчання. *Київ-Могила Business School (kmbs)*. 2026. URL: <https://kmbs.ua/ua/mba> (дата звернення: 15.01.2026).

208. Каталог програм бізнес-освіти в Україні. *Освіта.ua*. 2025. URL: <https://osvita.ua/business/> (дата звернення: 15.01.2026).

209. Енергія зростання. *Академія ДТЕК*. URL: <https://academydtek.com/uk-ua> (дата звернення: 15.01.2026).

210. Метінвест Політехніка. URL: <https://metinvest.university/page/universycard> (дата звернення: 15.01.2026).

211. SOFTSERVE Університет. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university> (дата звернення: 15.01.2026).

212. EPAM Campus. URL: <https://campus.epam.ua/ua/about> (дата звернення: 15.01.2026).

213. Genesis Academy. URL: <https://academy.gen.tech> (дата звернення: 15.01.2026).

214. Школа бізнесу. *Нова Пошта*. <https://novaposhta.education> (дата звернення: 15.01.2026).

215. Корпоративний Університет COMFY.FEED. <https://hr-brand.com/projects/korporatyvnyy-universytet-comfy-feed-comfy/> (дата звернення: 15.01.2026).
216. Fozzy Campus. <https://www.fozzycampus.com> (дата звернення: 15.01.2026).
217. Щербак В. Г., Пугачов О. П. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 2. С. 12-16.
218. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85-95.
219. Башинська І., Бриленко К., Довбняк Н. Аналіз світового досвіду управління ризиками кваліфікованого персоналу в період післявоєнного відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 65-70.
220. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 123-136.
221. Діденко Н. В. Побудова матриці ступеня ризику запровадження організаційних змін в менеджменті персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_10\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_29) (дата звернення: 15.01.2026).
222. Дьомкіна О. В. Оцінка ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства на основі методу аналізу ієрархій. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 1. С. 485-494.
223. Дьомкіна О. В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства: класифікація та причини виникнення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(4). С. 169-172.
224. Дьомкіна О. В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 454-461.

225. Дьомкіна О. В. Фактори ризику при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 44-50.
226. Живко З. Б., Чернобай Л. І., Чернобай Д. А. Ідентифікація ризиків при мотивуванні персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 2. С. 179-189.
227. Завербний А. С., Пушак Г. І. Теоретико-прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 38-51.
228. Ісак А. М. Психоемоційні та психосоціальні чинники стресу в ситуації невизначеності та ризику персоналу компаній агроіндустрії. *Габітус*. 2024. Вип. 66. С. 168-175.
229. Москаленко В. О., Дробот Ю. Ю. Управління кадровими ризиками як напрям удосконалення механізму управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23. № 2. С. 57-65.
230. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент персоналу бізнес-організацій. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 105-110.
231. Романенко М. О. Трудоголізм як один із видів ризику діяльності персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 1. С. 267-271.
232. Сай Л. П., Пшик-Ковальська О. О. Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_8\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_8_13) (дата звернення: 15.01.2026).
233. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.
234. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 118-124.

235. Дячков Д. В., Богдан М. О., Вовковінський Ю. В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 50-56.
236. Затонацький Д. А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27.
237. Зачосова Н. В. Управління командами наукових проєктів у реаліях воєнного часу: аспекти забезпечення кадрової безпеки. *Випробування та сертифікація*. 2024. № 1. С. 96-101.
238. Корж І. Ф. Адміністрування кадрової безпеки в контексті правової безпеки. *Інформація і право*. 2025. № 3. С. 210-221.
239. Красняк О. П., Гарбар В. А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 84-93.
240. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 45-54.
241. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 25-34.
242. Паславська О. І. Кадрова безпека суб'єктів господарювання в умовах пандемії. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 8. С. 42-47.
243. Приходько Л. С., Білоус С. П. Управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його кадрової безпеки та цілей стратегічного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 10. С. 18-24.
244. Ткаченко В. І., Дивенець А. С., Федосова Я. А., Грунт І. С., Стовба А. О. Кадрова безпека інноваційно орієнтованого підприємства в

системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_11\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65) (дата звернення: 15.01.2026).

245. Швед В. В., Чернокозинська О. А. Організаційно-правові основи формування кадрової безпеки на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 78. С. 68-75.

246. Домчук О. М., Богуславська С. І., Кудактін С. В., Жученко О. В., Бондар Ю. В. Підбір і розвиток персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/85> (дата звернення: 15.01.2026).

247. Офіційний сайт *Scania* Україна. URL: <https://www.scania.com/ua/uk/home.html> (дата звернення: 16.01.2026).

248. Офіційний сайт *Ferrexpo в Україні*. URL: <https://www.ferrexpo.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

249. Офіційний сайт *МХП (МHP)*. URL: <https://mhp.com.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

250. Офіційний сайт *Київстар*. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

251. Офіційний сайт *Нова пошта*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

252. Офіційний сайт *COMFY*. URL: <https://comfy.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

253. Офіційний сайт *SoftServe*. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 16.01.2026).

254. Офіційний сайт *lifecell*. URL: <https://www.lifecell.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

255. Офіційний сайт *Academy DTEK*. URL: <https://dtekaacademy.com/> (дата звернення: 16.01.2026).

256. Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013-2024). *Сайт Державної служби статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 16.01.2026).

257. Трудовий Кодекс України. Проект. URL: <https://storage.dtkr.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C/TKY.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).

258. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. № 2 (30). С. 63-69.

259. Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25, частина 2. С. 51-54.

260. Карпенко П.І., Кудактін С.В. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту та розвитку персоналу підприємства за допомогою HRIS. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С.585-587.

261. Beadles N., Lowery C., Johns K. The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector. *Communications of the IIMA*. 2005. Vol. 5, No. 4. P. 39-46.

262. Barile S., Pez G., Sebasti M., Ugarte N. On The Quest of Choosing an Effect HR Information System – Assessing its Role and Key Success Factors. *Horizontes Empresariales*. 2010. Vol. 9, No. 1. P. 49-54.

263. Kavanagh M., Thite M. Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. Thousand Oaks: *SAGE Publications Inc*. 2009. 416 p.

264. Workday HRIS software: official website. URL: <https://www.workday.com/> (дата звернення: 18.01.2026).

265. Haines V. Y., Lafleur G. Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*. 2008. Vol. 47, No. 3. P. 525–540.
266. Greer C. Strategy and human resources: A general managerial perspective. Englewood Cliffs: *Prentice Hall*. 1995. 336 p.
267. Черемісіна Т. Акмеологічний аспект професійної діяльності майстрів виробничого навчання. *Наукові записки БДПУ. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип.3. С.234-240.
268. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства: зарубіжні практики. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 12 листопада 2025 року). Полтава : ПДАУ, 2025. С. 170-173.
269. Завальський В. В. Проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств: зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_3\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_80) (дата звернення: 03.11.2025).
270. Завальський В. В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 138-144.
271. Kudaktin S. The personnel development management mechanism in the system of human resources potential forming: lessons for the modern enterprises according to foreign experience. *Economics of Systems Development*. 2024. Volume 6, Issue 2. P.151-155.
272. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективною системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25.
273. Зачосова Н. В., Волинець Л. М., Халацька І. І., Бичкова Н. Д., Яковенко М. С. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства. *Вісник Національного транспортного*

університету. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 4 (54). С. 16-25. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-016-025.

274. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 50-58.

275. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Луценко О.В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 1 (42). С. 91-96.

276. Пічугіна М. А., Буханевич І. О. Он-лайн-платформи як інструмент розвитку персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 117-122.

277. Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмайлова А. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262.

278. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.

279. Вербовська Л. С., Станьковська І. М., Боднар Г. Ф., Микитюк М. О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88.

280. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу для безпекоорієнтованого менеджменту підприємства. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції* / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка. 2025. Частина I. С. 138-140.

281. Ложачевська О. М., Овечкіна О. А., Іванишин А. В., Колодненко Н. В. Удосконалення організаційної культури інноваційно орієнтованих підприємств в контексті безпекового управління розвитком

персоналу та управління якістю в умовах діджиталізації та сучасного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 66-72.

282. Шимановська-Діанич Л. М. Система управління талантами як конкурентна перевага підприємств і організацій споживчої кооперації України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 5(2). С. 189-197.

283. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 160-164.

284. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 181-186.

285. Винничук Р. О., Худоба Н. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(2). С. 68-71.

286. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 186-190.

287. Шляхетко В. В. Побудова колективу, орієнтованого на таланти, як ефективний спосіб управління компанією. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 2. С. 169–179.

288. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 2. С. 86-95.

289. Драган О. І. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 139-143.

290. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351.

291. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2021. № 2(2). С. 35-43.
292. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34) (дата звернення: 10.12.2026).
293. Войтенко О. В. Зв'язок стилю управлінського лідерства з професійним благополуччям працівників. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Психологія.* 2024. Вип. 2. С. 24-29.
294. Данилевич Л., Тептюк Ю. Емоційне лідерство керівника як чинник удосконалення управління особистісними ресурсами підлеглих. *Psychology travelogs.* 2025. Iss. 1. С. 99-107.
295. Олещенко В., Михацька А., Артамонова Г. Служіння як основа сучасного лідерства в управлінні організацією. *European scientific journal of economic and financial innovation.* 2025. № 1. С. 462-472.
296. Пашко Л. А., Красавцева Л. Ю. Емоційна освіченість як основа резонансного лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 13. С. 66-711.
297. Рубльов В. В. Ситуаційне лідерство в управлінні комунальними підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право.* 2017. № 6(1). С. 22-25.
298. Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами. *Challenges and Issues of Modern Science.* 2025. Vol. 4, № 1. С. 109-114.
299. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_7) (дата звернення: 10.12.2026).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Довідки про впровадження результатів дослідження



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ імені БОГДАНА  
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

бульвар Т.Шевченка, 81, м. Черкаси, Україна, 18031  
тел./факс (0472) 354463, 372142  
e-mail: [cic@cdu.edu.ua](mailto:cic@cdu.edu.ua)

UKRAINE  
MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE

BOHDAN KHMELNYTSKY NATIONAL  
UNIVERSITY at CHERKASY

81, T. Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine, 18031  
Phone/Fax: +380(472)354463, 372142  
e-mail: [cic@cdu.edu.ua](mailto:cic@cdu.edu.ua)

19.02.2026 № 34/04  
на № \_\_\_\_\_

Довідка  
про впровадження результатів дослідження  
Кудактіна Сергія Вікторовича  
«Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу  
підприємства»,  
поданого на здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 – Менеджмент

Упродовж 2022-2025 років в Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького було проведено наукове дослідження на тему «Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства».

Теоретичні результати дослідження використано під час викладання фахових дисциплін, які є обов'язковими у професійній підготовці майбутніх бакалаврів і магістрів менеджменту, таких як: «Управління персоналом», «HR-менеджмент», «Стратегічне та інноваційне управління розвитком організацій».

Предметом впровадження наукового дослідження Кудактіна С.В. стало розв'язання наукового завдання, яке полягало в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці комплексного та адаптивного інструментарію управління розвитком персоналу як засобу формування кадрового потенціалу підприємства, здатного забезпечити його резильентність в умовах воєнного часу та стійку економічну безпеку у стратегічній перспективі. З цією метою було надано рекомендації щодо оновлення концепції управління розвитком персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу, прокладено шляхи інтеграції зарубіжного досвіду у механізм розвитку персоналу та систему формування кадрового потенціалу вітчизняних компаній, а також запропоновано проєкт стратегії формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства на принципах управління талантами та регенеративного лідерства із використанням можливостей штучного інтелекту.

Результати дослідження Кудактіна С.В. обговорені на засіданні кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол №10 від 17.02.2026 р.), отримали високу оцінку та рекомендовані до подальшого впровадження.

Відповідальний за впровадження Кудактін С.В.

Проректор з наукової діяльності  
та міжнародної діяльності



Олександр СПРЯГАЙЛО

**ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ЗДОРОВ'Я-ПЛЮС»**

18000, Черкаська обл., м. Черкаси, бульвар Шевченко, буд. 266, офіс 415Б  
Код ЄДРПОУ: 35274284

р/р UA85305299000026001031605023в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» МФО 305299

№15/03 від 23 березня 2026 року

**Довідка  
про впровадження результатів дослідження  
КУДАКТІНА Сергія Вікторовича  
на тему  
«Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу  
підприємства»,  
поданого на здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Ознайомившись із матеріалами дисертаційного дослідження Кудактіна С. В., керівництво підприємства прийняло рішення запровадити на постійній основі низку пропозицій, викладених у роботі. Зокрема, рекомендації автора були використані для оновлення та доповнення теоретико-методичних засад системного підходу до управління розвитком персоналу, що дозволило змінити роль HR-менеджменту від суто обслуговуючої функції до стратегічного драйвера формування кадрового потенціалу організації. У практичну діяльність впроваджено оновлену концепцію розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу та сучасних моделей управління талантами, що забезпечило системний зв'язок між індивідуальними траєкторіями навчання працівників та довгостроковими цілями суб'єкта господарювання.

Дієвість започаткованих ініціатив на прикладному рівні підтвердилась такими позитивними тенденціями, як підвищення ефективності управлінських зусиль завдяки інтеграції зарубіжного досвіду та адаптації стратегій розвитку кадрового потенціалу до реалій воєнного часу. Результати дисертаційного дослідження Кудактіна С. В. мають прикладне значення та практичну цінність, оскільки сприяють зростанню інтелектуального капіталу підприємства та забезпечують його успішне функціонування в умовах активних ринкових трансформацій.

Директор ПП «ЗДОРОВ'Я-ПЛЮС»



Варданян А.Е.

№2503-2 від 25.03.2026 р.

**Довідка**  
**про впровадження результатів дослідження**  
**Кудактіна Сергія Вікторовича**  
**на тему**  
**«Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу**  
**підприємства»,**  
**поданого на здобуття ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Результати дисертаційного дослідження Кудактіна С. В. пройшли апробацію та були інтегровані в систему управління людськими ресурсами підприємства. Керівництвом було запроваджено комплексний механізм управління розвитком персоналу, що базується на поєднанні традиційних функцій HR-менеджменту з інноваційними підходами до формування кадрового потенціалу. Зокрема, у практику впроваджено алгоритми побудови стратегій розвитку працівників в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємства, сформованої у результаті повномасштабної війни на території України, та адаптовані моделі безперервного навчання працівників, що ґрунтуються на кращому світовому досвіді, який довів свою ефективність.

Дієвість впроваджених пропозицій підтвердилась зростанням рівня залученості персоналу, покращенням якості виконання професійних завдань та підвищенням результативності використання кадрового резерву завдяки чіткій орієнтації на розвиток ключових компетенцій управлінського та виконавчого персоналу. Результати роботи Кудактіна С. В. мають високу практичну цінність і можуть бути рекомендовані до використання на підприємствах різних галузей з метою забезпечення їхнього сталого розвитку через якісне оновлення кадрового потенціалу та формування інтелектуального потенціалу.

Директор



Юрій Вишня



**АГРОНАФТОТРЕЙД**

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«АГРОНАФТОТРЕЙД»**

18001 м. Черкаси, вул. Остафія Дашковича буд. 3, офіс 6  
тел. (067)-470-82-85

Код ЄДРПОУ 38228581 ІПН 382285823018

IBAN UA303348510000000026008182979 Банк ПУМБ, МФО 334851  
[info.axiom.agro@gmail.com](mailto:info.axiom.agro@gmail.com)

№ К1-217 від 24.03.2026 р.

*Довідка  
про впровадження результатів дослідження  
Кудактіна Сергія Вікторовича  
на тему  
«Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового  
потенціалу підприємства»,  
поданого на здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»*

Наукові результати дисертаційної роботи Кудактіна С. В. були детально розглянуті та прийняті до впровадження у практичну діяльність підприємства. Зокрема, було використано результати діагностики стану внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку персоналу, що дало змогу виявити приховані проблеми у системі підготовки кадрів. Особливу увагу приділено ідентифікованим ризикам для стану кадрової безпеки, які виникають у процесі управління розвитком персоналу, що дозволило розробити превентивні заходи з мінімізації плинності висококваліфікованих фахівців та запобігання втраті інтелектуального потенціалу та майбутніх нематеріальних активів.

Застосування запропонованих змін на практиці підтвердило свою ефективність завдяки покращенню показників кадрової захищеності підприємства, підвищенню адаптивності менеджменту до кризових явищ та оптимізації витрат на професійне навчання працівників підприємства. Відтак, результати дослідження Кудактіна С. В. мають суттєве прикладне значення для вдосконалення системного підходу до управління персоналом і зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах пермакризи.

Директор



Дмитро Козирев

## Додаток Б

## Список публікацій здобувача

**Публікації у наукових фахових виданнях України:**

1. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №2(49). P. 413-425.
2. Kudaktin S. The personnel development management mechanism in the system of human resources potential forming: lessons for the modern enterprises according to foreign experience. *Economics of Systems Development*. 2024. Volume 6, Issue 2. P.151-155.
3. Kudaktin S. Content essence and conceptual principles of personnel development management in the system of forming the human resource potential of enterprises. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2024. Volume 28. № 3-4. P.63-70.
4. Кудактін С.В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С.67-71.
5. Домчук О. М., Богуславська С. І., Кудактін С. В., Жученко О. В., Бондар Ю. В. Підбір і розвиток персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/85> (Дата звернення 11.10.2025).

**Матеріали наукових конференцій.**

1. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства як елемент забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлин. Київ. 2025. С.209-211.
2. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу для безпекоорієнтованого менеджменту підприємства. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка. 2025. Частина I. С. 138-140.
3. Карпенко П.І., Кудактін С.В. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту та розвитку персоналу підприємства за допомогою HRIS. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції

(Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С.585-587.

4. Кудактін С.В. Управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства: зарубіжні практики. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 12 листопада 2025 року). Полтава : ПДАУ, 2025. С. 170-173.

## Додаток В

**Таблиця В.1 - Критичний аналіз методів навчання, що використовуються підприємствами у процесі управління розвитком персоналу**

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Традиційні методи			
Коучинг	Процес стимулювання самостійного пошуку рішень через систему відкритих запитань. Коуч не дає порад, а допомагає працівнику усвідомити власні ресурси та бар'єри.	Глибока трансформація мислення, висока персоналізація, зростання відповідальності.	Висока вартість; критична залежність від кваліфікації коуча; тривалість у часі.
Баддінг	Неформальне закріплення за досвідченим колегою («buddy»), який допомагає зорієнтуватися в культурі та процесах компанії без оцінювання результатів.	Швидке зняття стресу, легка адаптація, формування довірчих стосунків у колективі.	Суб'єктивність порад; ризик копіювання шкідливих звичок або неефективних методів роботи.
Секондмент	Робота над проектом або виконання обов'язків в іншому відділі чи партнерській компанії протягом фіксованого терміну (від тижнів до місяців).	Розвиток гнучкості, обмін кращими практиками, профілактика професійного «застою».	Тимчасове зниження продуктивності через адаптацію; складність повернення в колишній ритм.
Шедовінг	Пасивне спостереження за робочим днем експерта («тінь»), що дозволяє зрозуміти нюанси професії, етику спілкування та алгоритми прийняття рішень.	Можливість побачити реальну роботу «зсередини» без відповідальності за помилки.	Відсутність практики; учень може виявитися лише пасивним глядачем без розуміння логіки дій.
Каскадне навчання	Метод «передачі естафети»: топ-менеджери навчають керівників середньої ланки, а ті передають знання лінійному персоналу.	Масштабованість, низька вартість для великих штатів, зміцнення авторитету керівників.	Ризик викривлення інформації на кожному етапі («ефект зіпсованого телефону»).
Баскет-метод	Навчальна симуляція, де працівник отримує набір вхідних документів (листів, звітів) і має за обмежений час обробити їх, прийнявши рішення по кожному.	Відпрацювання навичок пріоритезації, стресостійкості та оперативного прийняття рішень.	Відірваність від реальної комунікації; не враховує міжособистісні фактори впливу на рішення.

Продовження табл. В.1

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	Колективний пошук рішень, розділений на два етапи: вільна генерація ідей (без критики) та їх подальша експертна оцінка.	Розвиток креативного потенціалу команди, швидке отримання великої кількості варіантів.	Ризик домінування «екстравертів»; складність структурування великого обсягу хаотичних ідей.
Кейс-стаді	Глибокий розбір конкретної ситуації (case) з історії бізнесу з метою діагностики проблеми та розробки плану дій.	Розвиток системного аналізу, вміння працювати з даними та аргументувати власну позицію.	Може бути занадто теоретичним, якщо кейси застарілі або не відповідають профілю компанії.
Тренінги	Інтенсивне групове навчання, спрямоване на відпрацювання конкретних практичних навичок (скрипти, алгоритми).	Швидке набуття навичок через вправи, групова динаміка.	Короткостроковий ефект («відкат» знань), якщо немає практики.
Програмне та комп'ютерне навчання	Самостійне вивчення матеріалу за допомогою спеціалізованого ПЗ, електронних курсів та тестів (e-learning).	Незалежність від тренера, можливість вчитися у власному темпі.	Низька мотивація при самостійному навчанні; брак фідбеку.
Навчальні групові дискусії	Колективне обговорення проблеми для пошуку істини або узгодження позицій учасників.	Розвиток комунікації, емоційного інтелекту та критичного мислення.	Можливість виникнення конфліктів; ризик відхилення від теми.
Кейс-методи	Використання реальних бізнес-кейсів як основного інструменту навчання (включає кейс-стаді та кейс-марафони).	Розвиток аналітичного мислення, вміння працювати з фактами та даними.	Потребує багато часу на підготовку та фахового модератора.
Ділові та рольові ігри	Моделювання робочих ситуацій, де учасники діють у межах заданих ролей (напр. «продавець – конфліктний клієнт»).	Проживання ситуації на власному досвіді, зняття бар'єрів у спілкуванні.	Ризик «загратися» та втратити зв'язок із робочою ціллю.
<b>Інноваційні методи</b>			
Мікронавчання	Подача знань у форматі коротких (2–7 хв) цифрових блоків (відео, лонгриди), доступних у будь-який час на мобільних пристроях.	Мінімізація когнітивного навантаження, висока швидкість засвоєння, навчання «в потоці роботи».	Складність розкриття глибоких, філософських або складних системних тем.

Закінчення табл. В.1

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Імерсивне навчання (VR/AR-технології)	Використання технологій віртуальної або доповненої реальності для створення безпечного симуляційного середовища.	Безпечне відпрацювання ризикованих операцій, максимальна наочність, ідеальне запам'ятовування.	Дорозвізна розробки контенту; необхідність спеціального обладнання (шоломи, датчики).
Гейміфікація	Впровадження ігрових елементів (бали, лідерборди, сюжетні квести) у процес навчання для підвищення залученості.	Перетворення рутинного навчання на цікавий процес, стимулювання дофамінової мотивації.	Ризик зміщення фокусу з навчання на «гонитву за балами»; може сприйматися як несерйозне.
Адаптивне навчання на основі штучного інтелекту	Навчальні платформи на базі ШІ, що змінюють складність і послідовність матеріалу залежно від успіхів конкретного учня.	Максимальна ефективність витраченого часу, індивідуальна траєкторія розвитку.	Залежність від якості алгоритмів; високі вимоги до IT-інфраструктури компанії.
Навчання в дії	Навчання через вирішення реальних, критично важливих бізнес-задач у реальному часі.	Прямий вплив на прибуток компанії, розвиток лідерства в дії.	Висока відповідальність за помилки; психологічний тиск.
Реверсивне наставництво	Молодші спеціалісти (покоління Z) стають наставниками для топ-менеджменту.	Подолання ієрархічних бар'єрів, оновлення поглядів лідерів.	Можливий опір з боку досвідчених керівників («его»).
«Робочі ускладнення»	Додавання складніших функцій та розширення відповідальності на поточній посаді.	Підвищення змістовності праці, сильна внутрішня мотивація.	Ризик перевантаження працівника без належної підготовки.
Сесії з «коричневою сумкою»	Максимально неформальні зустрічі під час обіду для вільного обміну знаннями.	Низький стрес, формування культури відкритості.	Складно охопити складні теми; добровільність участі.
Сторітелінг	Передача корпоративного досвіду та цінностей через розповідь повчальних історій.	Емоційне залучення, легке запам'ятовування правил та норм.	Суб'єктивність; ризик викривлення фактів заради сюжету.
Фідбеки	Надання колегами порад на майбутнє замість критики за минулі помилки.	Позитивна атмосфера, конструктивність, зниження опору.	Потребує високого рівня довіри та зрілості в колективі.
Метод інциденту	Працівники, які проходять навчання, отримують лише загальну інформацію про ситуацію та самостійно шукають додаткові дані	Стимулює розвиток дослідницьких навичок.	Потребує попередньої підготовки та базових знань ситуації

Джерело: складено автором на основі [120, с.96, 121, с.891, 146, с.75-77]

## Додаток Г

Таблиця Г.1 - Деталізація процесу управління розвитком персоналу

Етап процесу	Зміст підпроцесу	Суб'єкти управління	Інструменти та методи	Вихід (результат)
<b>1. Аналіз середовища</b>	Аналіз стратегії підприємства, ринку праці, кадрових ризиків	Вищий менеджмент, HR-служба	PEST-аналіз, SWOT, кадровий аудит	Визначені стратегічні вимоги до персоналу
<b>2. Планування розвитку персоналу</b>	Визначення потреб у розвитку, цілей, програм і бюджету	HR-служба, керівники підрозділів	Аналіз компетентностей, GAP-аналіз	План розвитку персоналу
<b>3. Організація розвитку персоналу</b>	Навчання, перепідготовка, наставництво, кадровий резерв	HR-служба, тренери, керівники	Навчальні програми, коучинг, ротація	Реалізовані заходи розвитку
<b>4. Мотивація розвитку персоналу</b>	Стимулювання участі у розвитку, кар'єрне зростання	HR-служба, лінійні керівники	KPI, бонуси, нематеріальна мотивація	Залученість персоналу
<b>5. Оцінювання розвитку персоналу</b>	Оцінка результатів навчання і зростання компетентностей	HR-служба, керівники	9-Box Grid, атестація, оцінка 360°	Дані про рівень розвитку
<b>6. Контроль розвитку персоналу</b>	Контроль виконання програм, термінів і бюджету	HR-служба, фінансовий відділ	Звіти, контрольні показники	Виявлені відхилення
<b>7. Моніторинг розвитку персоналу</b>	Безперервне відстеження динаміки кадрового потенціалу	HR-аналітики	HR-аналітика, HRIS	Інформація для управлінських рішень
<b>8. Коригування та зворотний зв'язок</b>	Коригування програм і цілей розвитку	Вищий менеджмент, HR	Аналіз ефективності	Оновлений цикл управління

Джерело: складено автором із використанням генеративного ШІ (Chat GPT)

Додаток Д

**Кількість студентів ЗФПО за віком та регіонами (кількість повних років, які виповняться на 01.01.2025)**

Область	Усього	Кількість студентів за віком												
		до 14 років	15 років	16 років	17 років	18 років	19 років	20 років	21 рік	22 роки	23 роки	24 роки	25 років	26 років
<b>Україна</b>	<b>383 454</b>	<b>233</b>	<b>41 118</b>	<b>66 377</b>	<b>70 390</b>	<b>62 362</b>	<b>26 480</b>	<b>9 321</b>	<b>5 416</b>	<b>3 178</b>	<b>2 404</b>	<b>2 891</b>	<b>3 367</b>	<b>3 101</b>
Вінницька	17 275	12	2 163	3 346	3 596	2 927	1 085	317	166	119	81	95	129	111
Волинська	11 850	–	1 689	2 469	2 372	2 064	805	236	109	67	65	69	90	77
Дніпропетровська	41 201	12	3 338	6 797	7 547	7 347	3 442	1 238	665	334	244	248	279	264
Донецька	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Житомирська	15 360	10	1 723	2 632	2 882	2 409	1 087	413	288	181	122	128	134	126
Закарпатська	9 831	19	1 485	1 809	1 848	1 482	389	156	124	101	79	90	136	103
Запорізька	13 873	3	819	1 901	2 219	2 173	1 019	342	184	126	89	116	109	105
Івано-Франківська	18 997	12	2 666	3 627	3 558	3 000	1 172	485	383	199	198	197	191	165
Київська	11 631	7	1 374	2 008	2 012	1 742	761	287	163	66	48	65	105	95
Кіровоградська	9 312	14	817	1 499	1 661	1 499	665	263	110	62	56	60	57	50
Луганська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Львівська	28 291	12	3 346	4 601	4 827	4 268	1 745	617	361	252	225	329	378	356
Миколаївська	10 934	7	978	1 708	1 847	1 698	714	213	140	80	58	87	109	104
Одеська	28 360	24	3 387	5 741	6 163	5 097	2 305	665	310	182	130	150	153	162
Полтавська	17 538	7	1 561	2 488	2 808	2 794	1 235	453	248	140	86	114	140	174
Рівненська	11 734	2	1 445	2 093	2 264	2 088	874	321	220	123	65	96	119	117
Сумська	14 311	3	1 075	1 970	2 122	1 950	961	367	234	129	93	99	132	95
Тернопільська	17 173	14	2 149	2 979	2 960	2 618	1 044	477	335	216	167	224	200	178
Харківська	22 014	11	1 571	2 986	3 424	3 680	1 645	511	258	177	144	148	184	195
Херсонська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Хмельницька	11 866	12	1 482	2 306	2 448	1 901	726	265	140	92	60	72	118	100
Черкаська	11 067	9	1 025	1 476	1 885	1 691	762	309	163	98	68	89	113	97
Чернівецька	10 728	10	1 219	1 778	1 847	1 643	719	292	196	124	101	116	125	109
Чернігівська	8 267	9	1 065	1 595	1 634	1 448	552	160	61	38	25	40	35	39
м. Київ	36 495	22	4 508	8 097	7 710	5 875	2 276	725	425	207	157	212	264	228

Джерело: дані Державної служби статистики України

## Продовження Додатку Д

Область	Кількість студентів за віком													
	27 років/	28 років/	29 років/	30 років/	31 рік/	32 роки/	33 роки/	34 роки/	35-39 років/	40-44 років/	45-49 років/	50-54 роки/	55-59 років/	60 років і більше
<b>Україна</b>	<b>3 167</b>	<b>3 203</b>	<b>3 110</b>	<b>3 285</b>	<b>3 317</b>	<b>3 603</b>	<b>3 693</b>	<b>3 859</b>	<b>20 677</b>	<b>17 507</b>	<b>12 143</b>	<b>7 056</b>	<b>2 032</b>	<b>164</b>
Вінницька	113	102	116	107	113	139	134	122	719	637	444	291	84	7
Волинська	86	85	81	87	81	77	69	67	344	354	246	135	26	–
Дніпропетровська	260	279	270	328	319	382	399	406	2 464	1 978	1 299	737	280	45
Донецька	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Житомирська	132	174	139	140	145	162	169	155	756	579	406	210	48	10
Закарпатська	103	82	91	95	85	99	84	100	445	377	257	143	48	1
Запорізька	136	147	133	168	140	197	171	205	1 134	1 001	724	381	123	8
Івано-Франківська	162	132	137	166	145	154	179	151	670	582	395	204	58	9
Київська	93	116	108	107	116	133	128	139	756	611	349	189	53	–
Кіровоградська	72	79	75	73	77	113	97	122	634	496	341	243	74	3
Луганська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Львівська	374	326	330	290	353	327	323	311	1 548	1 298	901	466	127	–
Миколаївська	103	110	114	121	122	119	149	146	766	631	453	284	60	13
Одеська	149	160	140	166	143	172	201	190	998	757	448	276	87	4
Полтавська	154	151	184	167	166	195	250	237	1 227	1 060	793	523	172	11
Рівненська	111	98	96	105	99	87	82	78	383	391	238	110	28	1
Сумська	104	134	131	145	181	164	175	199	1 188	1 090	865	552	150	3
Тернопільська	184	148	170	145	141	146	159	141	781	666	490	325	112	4
Харківська	187	190	186	217	220	247	263	264	1 706	1 557	1 134	724	168	17
Херсонська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Хмельницька	73	87	78	73	78	97	88	105	515	430	338	144	38	–
Черкаська	120	133	100	118	152	119	121	171	804	654	463	265	56	6
Чернівецька	120	103	99	115	96	128	96	122	542	445	318	203	60	2
Чернігівська	47	45	44	47	61	51	55	71	396	349	249	126	21	4
м. Київ	226	250	213	234	218	223	240	262	1 477	1 182	758	390	104	12

Джерело: дані Державної служби статистики України

Додаток Е

Очікування респондентів щодо змін кількості працівників на їх підприємствах у наступні 12 місяців

Підприємства	Збільшаться	Залишаться без змін	Зменшаться	Σ	Кількість відповідей	Баланс відповідей					% відповідей	
						III кв. 2024 р.	IV кв. 2024 р.	I кв. 2025 р.	II кв. 2025 р.	III кв. 2025 р.	Зміна в п. п.:	
						6	7	8	9	10=1-3	11=10-9	12=10-6
А	1	2	3	4=1+2+3	5	6	7	8	9	10=1-3	11=10-9	12=10-6
<b>Усього</b>	<b>15.1</b>	<b>65.4</b>	<b>19.5</b>	<b>100.0</b>	<b>661</b>	<b>-10.9</b>	<b>-6.6</b>	<b>-0.6</b>	<b>-4.4</b>	<b>-4.4</b>	<b>0.0</b>	<b>6.5</b>
сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	18.1	64.9	17.0	100.0	94	-13.7	-9.4	5.3	-2.1	1.1	3.2	14.7
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	23.1	53.8	23.1	100.0	39	-19.0	-11.4	10.3	5.3	0.0	-5.3	19.0
переробна промисловість	13.5	69.2	17.3	100.0	133	-8.0	-3.3	3.7	-4.0	-3.8	0.3	4.2
постачання електроенергії, газу, пари, водопостачання, каналізація, поводження з відходами	8.3	77.8	13.9	100.0	36	-6.5	-10.0	-18.8	-6.1	-5.6	0.5	0.9
будівництво	4.8	66.7	28.6	100.0	21	-20.0	-26.3	10.0	9.5	-23.8	-33.3	-3.8
оптова і роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	14.7	67.6	17.6	100.0	136	-5.2	-2.8	-2.9	-8.6	-2.9	5.7	2.2
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, телекомунікації	19.3	54.5	26.1	100.0	88	-13.5	-6.7	-18.7	-9.0	-6.8	2.2	6.7
інші	13.2	66.7	20.2	100.0	114	-13.3	-6.1	6.1	-3.5	-7.0	-3.5	6.3
малі	13.0	63.0	24.0	100.0	200	-11.2	-6.3	1.4	-7.1	-11.0	-3.9	0.2
середні	15.5	66.5	18.0	100.0	239	-17.5	-9.6	-0.8	-2.9	-2.5	0.4	15.0
великі	16.7	66.2	17.1	100.0	222	-3.0	-3.1	-2.4	-3.4	-0.5	3.0	2.6
здійснюють експортно-імпорتنі операції:												
лише експортні операції	15.2	65.2	19.6	100.0	46	-16.7	-14.3	8.5	8.0	-4.3	-12.3	12.3
лише імпорتنі операції	20.7	67.4	12.0	100.0	92	0.0	10.6	11.4	2.2	8.7	6.5	8.7
експортні та імпорتنі операції	17.8	64.4	17.8	100.0	208	-2.6	-1.0	1.9	-2.5	0.0	2.5	2.6
не здійснюють	11.8	65.3	22.9	100.0	314	-17.6	-13.3	-7.0	-9.9	-11.1	-1.2	6.4
які в наступні 12 місяців очікують:												
збільшення обсягів реалізації	37.8	55.6	6.7	100.0	180	19.9	28.7	23.0	31.7	31.1	-0.6	11.2
зменшення обсягів реалізації	2.8	46.7	50.5	100.0	107	-46.7	-55.4	-48.8	-46.2	-47.7	-1.4	-1.0
прискорення зростання ціл реалізації	18.0	64.0	18.0	100.0	433	-6.2	-3.9	1.0	2.3	0.0	-2.3	6.2
які постійно стежать за діяльністю Національного банку України	22.9	55.9	21.2	100.0	118	-1.5	-3.7	1.7	-4.5	1.7	6.2	3.2
Вінницька область	9.1	72.7	18.2	100.0	22	-4.8	0.0	0.0	-9.1	-9.1	0.0	-4.3
Волинська область	30.8	61.5	7.7	100.0	13	0.0	8.3	0.0	7.7	23.1	15.4	23.1
Дніпропетровська область	6.5	68.8	24.7	100.0	77	-13.8	-11.5	-2.8	-12.3	-18.2	-5.9	-4.4
Житомирська область	23.1	46.2	30.8	100.0	13	-8.3	-15.4	7.7	15.4	-7.7	-23.1	0.6
Закарпатська область	21.4	50.0	28.6	100.0	14	0.0	-27.3	-14.3	0.0	-7.1	-7.1	-7.1
Запорізька область	10.5	63.2	26.3	100.0	19	-10.5	-31.3	-23.8	-30.0	-15.8	14.2	-5.3
Івано-Франківська область	11.8	64.7	23.5	100.0	17	-43.8	-31.3	-5.3	0.0	-11.8	-11.8	32.0
Київська область та м. Київ	14.4	68.3	17.3	100.0	208	-5.4	-2.9	7.2	-3.4	-2.9	0.6	2.6
Кіровоградська область	15.4	53.8	30.8	100.0	13	-16.7	-33.3	-16.7	-16.7	-15.4	1.3	1.3
Львівська область	41.0	48.7	10.3	100.0	39	8.1	13.2	22.0	30.0	30.8	0.8	22.7
Миколаївська область	0.0	78.6	21.4	100.0	14	-18.8	-13.3	-35.7	-28.6	-21.4	7.1	-2.7
Одеська область	10.8	59.5	29.7	100.0	37	-27.0	-19.4	-27.0	-13.5	-18.9	-5.4	8.1
Полтавська область	12.8	66.7	20.5	100.0	39	-22.5	-12.5	0.0	-10.5	-7.7	2.8	14.8
Рівненська область	14.3	64.3	21.4	100.0	14	7.7	0.0	7.1	0.0	-7.1	-7.1	-14.8
Сумська область	16.7	66.7	16.7	100.0	12	-30.8	-7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	30.8
Тернопільська область	20.0	70.0	10.0	100.0	10	0.0	9.1	0.0	0.0	10.0	10.0	10.0
Харківська область	22.2	57.8	20.0	100.0	45	-21.4	-2.1	0.0	0.0	2.2	2.2	23.7
Хмельницька область	21.4	78.6	0.0	100.0	14	7.1	14.3	6.7	0.0	21.4	21.4	14.3
Черкаська область	10.5	73.7	15.8	100.0	19	-11.1	-15.0	-10.0	-15.8	-5.3	10.5	5.8
Чернівецька область	0.0	88.9	11.1	100.0	9	-18.2	10.0	0.0	11.1	-11.1	-22.2	7.1
Чернігівська область	7.7	69.2	23.1	100.0	13	-15.4	0.0	-15.4	-23.1	-15.4	7.7	0.0

Джерело: [196]

## Додаток Ж

**Анкета для опитування управлінського персоналу підприємств (Google Form)****Опитування роботодавців****1. Вік \***

- 20-30 років
- 31-40 років
- 41-50 років
- 51-60 років

**2. Статьь \***

- Чоловік
- Жінка

**3. Сфера діяльності \***

- промисловість
- державне управління
- освіта
- сільське господарство
- фінансовий сектор
- IT
- торгівля
- консультативні послуги
- інше

4. Чи має Ваша компанія зараз потребу у найманні персоналу? \*

- так  
 ні

5. Як часто Ви шукаєте нових працівників? \*

- постійно  
 кілька разів на місяць  
 кілька разів на рік  
 коли виникає потреба, це буває рідко

6. Скільки часу в середньому витрачається на закриття вакансії? \*

- до 10 днів  
 10-20 днів  
 30-60 днів  
 понад 2 місяці

7. Який підхід Ви використовуєте для пошуку персоналу? \*

- онлайн-платформи  
 прямий пошук і рекомендації  
 кар'єрні центри при закладах освіти  
 центри зайнятості  
 рекрутингові агентства

8. Чи вживає компанія заходів для формування позитивного бренду роботодавця? \*

так

ні

9. З яких причин компанії важко закривати вільні вакансії? \*

- низька заробітна плата
- відсутність у кандидатів необхідної кваліфікації
- відсутність практичного досвіду
- неможливість запропонувати гнучкий графік
- завищені вимоги та очікування кандидатів на посади
- важкі умови праці
- відсутність кар'єрних перспектив

10. Що найчастіше слугує причиною звільнення працівників? (оберіть до 3 варіантів) \*

- досягнення пенсійного віку
- зміна місця проживання
- можливість отримати вищу зарплату
- кращі умови праці
- ефективніші підходи до мотивації у компанії-конкурента
- більш престижна посада
- професійне вигорання
- перевтома
- бажання змін
- кар'єрні перспективи
- атмосфера у колективі

11. Як Ви вважаєте, скільки часу на закриття вакансії економить позитивний бренд компанії як роботодавця на ринку праці? \*

- економії часу не буде
- до 10%
- 10-20%
- 20-50%
- 50%-70%
- 70-90%

12. Скільки часу триває адаптація нового працівника? \*

- один-три дні
- тиждень
- півмісяця
- місяць
- понад місяць

13. Чи має компанія, у якій Ви працюєте, задокументовану політику мотивації персоналу? \*

- так
- ні

14. Якими інструментами мотивації персоналу найчастіше послуговується компанія? (оберіть до 3 варіантів) \*

- підвищення заробітної плати
- надання премій і бонусів
- надання можливості професійного та особистісного розвитку
- додаткові вихідні
- публічне визнання, заслуг, подяка
- гнучкий графік роботи
- можливість працювати онлайн
- залучення до прийняття важливих рішень і довіра керівництва

15. Оцініть за шкалою від 1 до 5, як персонал компанії реагує на такі мотиваційні фактори? (1 – зовсім не реагує, 5 – максимально позитивна реакція) \*

	1	2	3	4	5
підвищення заробітної плати	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
надання премій і бонусів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
надання можливості професійного та особистісного розвитку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
додаткові вихідні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
публічне визнання, заслуг, подяка	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
гнучкий графік роботи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
можливість працювати онлайн	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
залучення до прийняття важливих рішень і довіра керівництва	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Якою, на Вашу думку, має бути заробітна плата працівника на першому робочому місці? \*

- мінімальною за законодавством на момент працевлаштування
- 8500-10000 грн.
- 10000-15000 грн.
- 15000-20000 грн.
- 20000-30000 грн.
- понад 30000 грн.

17. З якою періодичністю, на Вашу думку, має переглядатись рівень оплати праці? \*

- раз на рік
- двічі на рік
- щоквартально
- не має переглядатись, має залишатись на рівні, зафіксованому у контракті (трудовій угоді)

18. Працівники якого покоління у Вашій компанії демонструють найвищий рівень мотивації? \*

- покоління бекі-бумерів (народжені приблизно з 1946 по 1964 рік, вік працівників – 61-79 років)
- покоління X (народжені приблизно з 1965 по 1980 рік, вік працівників – 45-60 років)
- покоління Y (міленіали, народжені приблизно з 1981 по 1996 рік, вік працівників 29-44 років)
- покоління Z (зумери, народжені приблизно з 1997 по 2012 рік, вік працівників – 17-28 років)
- мотивація не залежить від віку працівника

19. Які соціальні навички (soft skills) Ви вважаєте найбільш важливими для працівників? (1 – зовсім не важливий навик, 5 – дуже важливий навик) \*

		2	3	4	5
критичне мислення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
аналітичне мислення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
креативність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
емпатія	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
тайм-менеджмент	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
комунікація	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
адаптивність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
командна робота	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
емоційний інтелект	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
здатність вирішувати проблеми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Які підходи до адаптації нових працівників використовуються у компанії? \*

- менторство  
 онбординг  
 шедовінг  
 наставництво  
 підказки та допомога від керівника і колективу  
 нічого з названого

21. Як Ви оцінюєте стан вітчизняного ринку праці? \*

- позитивний  
 позитивний, з тенденцією до погіршення  
 негативний  
 негативний, з тенденцією до покращення  
 нейтральний

22. Які тенденції притаманні вітчизняному ринку праці? \*

- присутній дефіцит робочої сили  
 присутній надлишок робочої сили  
 збалансовані попит і пропозиція на робочу силу  
 спостерігається безробіття серед працівників інтелектуальних професій  
 спостерігається безробіття серед працівників фізичних професій  
 існує потреба у працівниках інтелектуальних професій  
 існує потреба у працівниках фізичних професій

23. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на ринок праці в Україні? (1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив) \*

	1	2	3	4	5
економічна нестабільність і зuboжіння населення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
війна та воєнні загрози	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
демографічні зміни, міграція, внутрішні переміщення населення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
технологічний прогрес і цифровізація	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
неактуальні знання і навички, що отримуються у закладах вищої освіти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Які кадрові ризики мають найбільший вплив на стан економічної безпеки компанії? (1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив) \*

	1	2	3	4	5
шахрайство	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
крадіжки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
втрата інформації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
помилки на робочому місці	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
конфлікти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
розповсюдження пліток	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
низький рівень кваліфікації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
перевитрати ресурсів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
неякісне виконання обов'язків	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. На які складові економічної безпеки поведінка персоналу має вплив? \*  
(1 – вплив мінімальний, 5 – вплив максимальний)

	1	2	3	4	5
фінансова	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
інформаційна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
інтелектуально-кадрова	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
матеріальна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
силова (фізична)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
правова (юридична)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
техніко-технологічна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Чи є у компанії документ, правила або елементи корпоративної культури, спрямовані на забезпечення кадрової безпеки? \*

- так  
 ні  
 окремі фрагменти присутні у стратегіях, кадровій політиці, посадових інструкціях

27. Як Ви оцінюєте стан інтелектуально-кадрової безпеки своєї компанії? \*

- низький  
 достатній  
 середній  
 високий

28. Чи присутній у штаті компанії фахівець, відповідальний за стан економічної безпеки? \*

- так  
 ні  
 періодично залучається на умовах аутсорсингу

Додаток 3

Таблиця 3.1. – Конкретизація управлінських завдань щодо розвитку персоналу у пропонованому проєкті стратегії

Розділи і підрозділи стратегії	Ціль	Принципи та пріоритети	Інструменти та події	Роль ШІ в HRM	Бажаний результат	Внесок у підтримання економічної безпеки та витривалості
1. Планування кадрового потенціалу	Забезпечити відповідність людського капіталу довгостроковій стратегії	Сталий розвиток, проактивність, резильєнтність	Сценарне планування, аналіз кадрових ризиків	Прогнозування потреби у персоналі, HR-аналітика	Оптимальна структура персоналу	Зниження кадрових ризиків, підвищення адаптивності бізнесу до реалій світу BANI
2. Управління талантами	Виявлення, залучення та утримання талантів	Диференціація, потенціал, цінність, розвиток, баланс роботи та відпочинку	Пул талантів, планування індивідуальних траєкторій розвитку	AI-рекрутинг, аналіз потенціалу, оцінка можливостей	Стійкий кадровий резерв, підготовка управлінців	Формування та розвиток компетенцій, що сприяють успіху та цілям компанії
3. Регенеративне лідерство	Формування лідерів, здатних відновлювати й розвивати систему	Людиноцентризм, довіра, системне, критичне та креативне мислення	Програми розвитку лідерів, менторство, коучинг	Аналіз лідерських стилів, зворотний зв'язок, стратегії win-win при взаємодії з менеджментом	Підвищення якості управління та ефективності командної роботи	Стійкість управлінських рішень, згуртованість колективу, вмотивовані команди
4. Розвиток компетенцій	Підготовка персоналу до поведінки в умовах змін і криз	Гнучкість підходів до навчання, відсутність примусу, увага до потреб працівників	Корпоративне навчання, мікронавчання, короткострокові курси	Персоналізоване навчання, ШІ-помічники та цифрові освітні платформи	Зростання продуктивності праці, оптимізація використання робочої сили	Зниження ризику втрати конкурентоспроможності, нарощення нематеріальних активів

Продовження табл. 3.1

Розділи і підрозділи стратегії	Ціль	Принципи та пріоритети	Інструменти та події	Роль ШІ в HRM	Бажаний результат	Внесок у підтримання економічної безпеки та витривалості
5. Цифровізація HR-менеджменту та використання ШІ	Підвищення ефективності HR-процесів	Автоматизація, прозорість, швидкість	HRIS, чат-боти, AI-аналітика, використання тестів Thomas	Оцінка ефективності, прогноз плинності кадрів	Скорочення витрат на розвиток персоналу	Цифрова стабільність, збереження даних, економія ресурсів
6. Управління знаннями та регенерація досвіду «професійних поколінь»	Збереження і передача специфічних знань від фахівців до новачків	Безперервність досвіду та навиків, колективний інтелект, співпраця	Менторство, спільноти практиків, наставництво, шедовінг	Виявлення носіїв знань і талантів, надання можливості для передачі знань	Захист інтелектуального капіталу та кадрового потенціалу колективу	Зниження операційних ризиків, мінімізація помилок під час виконання робіт
7. Корпоративна культура та залученість	Формування стійкої та етичної культури	Включеність, відповідальність, довіра, націленість на спільний результат	Ротація, комунікація, зворотний зв'язок, збір фідбеків	Аналіз настроїв і намірів персоналу щодо професійного розвитку	Зростання рівня лояльності і корпоративної культури	Соціальна стабільність, задоволеність умовами праці, баланс роботи та відпочинку
8. Управління ефективністю	Підвищення результативності праці	Прозорість, розвиток, відповідальність	OKR, звіт про ефективність, KPI	Оцінка результатів на основі алгоритмів ШІ	Підвищення продуктивності	Економічна ефективність, зростання прибутку
9. Управління кадровими ризиками та ризиками людського капіталу	Виявлення та мінімізація кадрових ризиків	Превентивність, передбачуваність, моніторинг, контроль	Кадровий ризик-менеджмент, матриці і карти ризиків	Прогнозування ризиків	Зниження витрат і втрат	Підвищення рівня кадрової та економічної безпеки
10. Соціальна відповідальність та добробут персоналу	Підтримка працездатності та добробуту	Баланс, сталість, турбота, ментальне та фізичне здоров'я	Well-being програми, психологічна підтримка	Аналіз навантаження та витрат часу	Зниження рівня вигорання	Довгострокова витривалість працівників

Джерело: складено автором із використанням генеративного ШІ (Chat GPT)

## Додаток К

**Таблиця К.1. – Метрики та КРІ для оцінювання ефективності авторської стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств**

Стратегічний напрям	КРІ (ключовий показник)	Опис показника	Формула / метод оцінки	Орієнтоване значення (норматив)	Вплив на резильєнтність бізнесу економічну безпеку
Управління талантами	Частка позицій і вакансій, закритих внутрішніми талантами	Рівень ефективності сформованого пулу (пісочниці) талантів	$(\text{Кількість позицій, закритих внутрішніми талантами} / \text{Загальна кількість позицій}) \times 100\%$	$\geq 70\%$	Зниження ризику втрати критичних компетенцій і витрат часу на закриття вакансій
	Рівень утримання талантів	Стабільність кадрового складу топ-рівня	$1 - (\text{Звільнення талантів} / \text{Загальна кількість талантів})$	$\geq 90\%$	Захист інтелектуального капіталу та кадрового потенціалу
Регенеративне лідерство	Індекс регенеративного лідерства	Здатність лідерів відновлювати команди	Опитування 360°, індекс довіри	$\geq 4,2 / 5$	Стійкість управлінської системи
	Кількість підготовлених наступників	Забезпечення спадкоємності	Кількість осіб, готових обійняти посади у випадку їх вивільнення	$\geq 1$ на ключову посаду	Безперервність бізнес-процесів і менеджменту
Розвиток компетентностей	Індекс розвитку компетентностей	Динаміка зростання навичок	Різниця рівня компетенцій між до/після оцінкою	+20% на рік	Адаптивність до змін, мінімальний опір
	Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації або перекваліфікацію	Готовність до трансформацій фахових завдань і робочих викликів	$(\text{Навчені працівники} / \text{Загальна чисельність}) \times 100\%$	$\geq 60\%$	Зниження технологічних і кадрових ризиків

Продовження табл. К.1

Стратегічний напрям	КРІ (ключовий показник)	Опис показника	Формула / метод оцінки	Орієнтоване значення (норматив)	Вплив на резильєнтність бізнесу економічну безпеку
Цифровізація та ШІ	Рівень автоматизації HR-процесів	Ефективність HR-функції	(Автоматизовані процеси / Загальні процеси) × 100%	≥ 75%	Скорочення операційних витрат
	Точність ШІ-прогнозів плинності кадрів	Якість HR-аналітики	% збігу прогнозу з фактом	≥ 85%	Превентивне управління кадровими ризиками
Управління знаннями	Індекс збереження знань	Захист критичного досвіду	Частка задокументованих знань (у т.ч. у цифровій формі)	≥ 80%	Мінімізація знанневих втрат
	Частка менторських пар	Рівень передачі досвіду	(Менторські пари / Ключові працівники) × 100%	≥ 50%	Регенерація знань і досвіду
Корпоративна культура	Індекс залученості персоналу	Соціальна стійкість підприємства	Дослідження рівня залученості працівників	≥ 75%	Зниження соціальних ризиків
	Індекс довіри	Якість внутрішніх відносин	Опитування персоналу	≥ 4 / 5	Стійкість у періоди криз, резильєнтність
Performance Management	Частка виконаних OKR	Узгодженість цілей	(Виконані OKR / Загальні OKR) × 100%	≥ 80%	Підвищення економічної ефективності
	Продуктивність праці	Економічна віддача	Дохід / 1 працівника	Зростання ≥ 10%	Фінансова стабільність
HR-ризик-менеджмент	Індекс HR-ризиків	Сукупний рівень ризиків	Матриця ризиків	≤ допустимого рівня	Підтримка кадрової і економічної безпеки
	Частка критичних ризиків зі сценаріями реагування	Готовність до криз	(Ризики зі сценарієм / Критичні ризики) × 100%	100%	Запобігання втратам ресурсів
Добробут персоналу	Рівень професійного вигорання	Стан людського капіталу	Дослідження стану добробуту працівників	≤ 20%	Довгострокова витривалість
	Абсентеїзм	Фізична та психоемоційна стабільність	Дні відсутності / Фонд робочого часу	≤ галузевої норми	Операційна стабільність бізнес-процесів

Джерело: складено автором із використанням генеративного ШІ (Chat GPT)

## Додаток Л

Таблиця Л.1 – Матриця суміжності

	Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4	Працівник 5	Працівник 6	Працівник 7	Працівник 8	Працівник 9	Працівник 10
Працівник 1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Працівник 2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Працівник 3	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Працівник 4	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Працівник 5	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Працівник 6	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Працівник 7	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Працівник 8	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Працівник 9	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Працівник 10	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0

*Джерело: складено автором*

Таблиця Л.2 – Матриця інцидентності

	Ребро Е1	Ребро Е2	Ребро Е3	Ребро Е4	Ребро Е5	Ребро Е6
Працівник 1	1	1	1	1	0	0
Працівник 2	1	1	0	1	1	0
Працівник 3	0	1	1	1	1	0
Працівник 4	0	1	0	0	1	1
Працівник 5	1	0	1	1	1	0
Працівник 6	0	1	0	1	0	1
Працівник 7	0	0	1	1	1	1
Працівник 8	1	0	0	1	0	1
Працівник 9	0	0	1	0	1	1
Працівник 10	0	1	0	1	0	1

*Примітка: Е1 – менторство, Е2 – командна робота, Е3 – наставництво та експертиза, Е4 – навчання, Е5 – неформальна комунікація, Е6 – кросфункціональна взаємодія*  
*Джерело: складено автором*

Таблиця Л.3 – Матриця ваг

	Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4	Працівник 5	Працівник 6	Працівник 7	Працівник 8	Працівник 9	Працівник 10
Працівник 1	0	4	5	0	3	0	0	2	0	0
Працівник 2	4	0	3	4	0	2	0	0	0	0
Працівник 3	5	3	0	0	4	0	3	0	0	0
Працівник 4	0	4	0	0	3	4	0	0	0	0
Працівник 5	3	0	4	3	0	0	5	0	2	0
Працівник 6	0	2	0	4	0	0	0	3	0	4
Працівник 7	0	0	3	0	5	0	0	4	3	0
Працівник 8	2	0	0	0	0	3	4	0	0	5
Працівник 9	0	0	0	0	2	0	3	0	0	4
Працівник 10	0	0	0	0	0	4	0	5	4	0

Примітка: інтенсивність взаємодії вимірювалась за шкалою від 0 (немає взаємодії) до 5 (тісна взаємодія)

Джерело: складено автором

Таблиця Л.4 – Рівень взаємодії, посередництво у потоках знань і швидкість доступу до мережі знань

	Кількість зв'язків	Рівень взаємодії	Рівень посередництва у передачі знань	Швидкість доступу до знань
Працівник 1	4	0,44	0,078	Низький 0,64 Середня
Працівник 2	4	0,44	0,097	Низький 0,64 Середня
Працівник 3	4	0,44	0,162	Високий 0,69 Середня
Працівник 4	3	0,33	0,028	Низький 0,56 Низька
Працівник 5	5	0,56	0,236	Високий 0,72 Висока
Працівник 6	4	0,44	0,083	Середній 0,60 Середня
Працівник 7	4	0,44	0,104	Середній 0,60 Середня
Працівник 8	4	0,44	0,111	Середній 0,64 Середня
Працівник 9	3	0,33	0,028	Низький 0,56 Низька
Працівник 10	3	0,33	0,014	Низький 0,47 Низька

Джерело: розраховано автором за формулами: Рівень залученості  $C_D(v_i) = \frac{\deg(v_i)}{n-1}$ , де  $n$  – кількість вершин у графа; Рівень доступу до знань  $C_C(v) = \frac{1}{\sum_{u \neq v} d(v,u)}$ , де  $d(v,u)$  – довжина найкоротшого шляху між вершинами  $v$  і  $u$ ; Рівень посередництва  $C_B(v) = \sum_{s \neq v \neq t} \frac{\sigma_{st}(v)}{\sigma_{st}}$